Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра економіки та фінансів
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістра
(назва освітнього ступеня)

на тему: Стратегічне управління розвитком підприємницької діяльності в умовах цифрової економіки (на прикладі підприємства ТОВ «Лімбер»)

Виконав(ла): студент(ка) 6 курсу, групи ППм-61
спеціальності
076 «Підприємництво та торгівля»
(шифр і назва спеціальності)

(підпис) Шаварин С.Т.
(прізвище та ініціали)

Керівник (підпис) Радинський С.В.
(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль (підпис) Химич І.Г.
(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри (підпис) Крупка А.Я.
(прізвище та ініціали)

Рецензент (підпис) Оксентюк Д.А.
(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2025

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)

Кафедра економіки та фінансів
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ЕФ
_____ Андрій КРУПКА
(підпис) (прізвище та ініціали)
«18» 12 2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня магістр
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля»
(шифр і назва спеціальності)

студенту Шаварину Сергію Тарасовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Стратегічне управління розвитком підприємницької діяльності в умовах цифрової економіки (на прикладі підприємства ТОВ «Лімбер»)

Керівник роботи к.е.н., доцент Радинський С.В.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «04» жовтня 2025 року № 4/7-856
2. Термін подання студентом завершеної роботи 17.12.2025
3. Вихідні дані до роботи фахові наукові публікації, статистична звітність, результати самостійних авторських досліджень, матеріали галузевих Інтернет-сайтів, статична звітність підприємства ТОВ «Лімбер»
4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні підходи реалізації стратегії управління розвитком підприємства в умовах цифрової економіки
Розділ 2. Практика організації діяльності та розвитку підприємства ТОВ «Лімбер» в умовах цифрової економіки
Розділ 3. Підвищення ефективності управління розвитком підприємства ТОВ «Лімбер» в умовах цифрової економіки
Розділ 4. Охорона праці та безпека життєдіяльності на підприємстві ТОВ «Лімбер»
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)
Таблиця 1.1. Підходи до визначення дефініції «стратегічне управління підприємством»
Таблиця 1.2. Вплив цифровізації на стратегічне управління підприємством
Рисунок 1.1. Основні інструменти цифровізації, які використовуються в діяльності підприємства
Рисунок 1.2. Різновиди та особливості операційних CRM-систем
Рисунок 1.3. Різновиди та особливості аналітичних CRM-систем

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці	Радинський С.В., к.е.н., доцент		
Безпека в надзвичайних ситуаціях	Стручок В.С., старший викладач кафедри ОХ		

7. Дата видачі завдання «07» жовтня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір та затвердження теми кваліфікаційної роботи	07.10.2025	Виконано
2	Робота над планом, затвердження плану	07.11.2025	Виконано
3	Пошук та підбір літератури, відповідно до затвердженого плану	17.11.2025	Виконано
4	Робота над першим (теоретичним) розділом	24.11.2025	Виконано
5	Робота над другим (аналітичним) розділом	01.12.2025	Виконано
6	Робота над третім (проектно-рекомендаційним) розділом	08.12.2025	Виконано
7	Робота над четвертим розділом «Охорона праці табезпека в надзвичайних ситуаціях». Підписання розділу в консультантів	12.12.2025	Виконано
8	Проходження нормоконтролю	15.12.2025	Виконано
9	Підготовка керівником відгуку та отримання зовнішньої рецензії	16.12.2025	Виконано
10	Попередній захист кваліфікаційної роботи	17.12.2025	Виконано
11	Робота ЕК. Захист кваліфікаційної роботи	22.12.2025	Виконано

Студент _____ Шаварин С.Т.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Радинський С.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Шаварин С. Стратегічне управління розвитком підприємницької діяльності в умовах цифрової економіки (на прикладі підприємства ТОВ «Лімбер»). - Рукопис

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля». – ТНТУ ім. І. Пулюя. – Тернопіль, 2025.

Об’єктом дослідження виступає господарська діяльність та управління розвитком підприємства ТОВ «Лімбер», яке реалізує діяльність у сфері транспортних перевезень, консультування із питань автоматизації та іншій діяльність у сфері інформаційних технологій і комп’ютерних систем.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів стратегічного управління розвитком підприємницької діяльності підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

Метою даної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного управління розвитком підприємницької діяльності в умовах цифрової економіки на прикладі українського підприємства ТОВ «Лімбер», з метою підвищення ефективності його функціонування та конкурентоспроможності.

У даній кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні підходи реалізації стратегії управління розвитком підприємства в умовах цифрової економіки, представлено практику організації діяльності та розвитку підприємства ТОВ «Лімбер» в умовах цифрової економіки, запропоновано заходи підвищення ефективності управління розвитком підприємства ТОВ «Лімбер» в умовах цифрової економіки

Ключові слова: цифрові технології, цифровізація, цифрові інструменти, CRM-система, конкурентні переваги, Індустрія 4.0.

ANNOTATION

Shavaryn S. Strategic management of business development in the digital economy (on the example of the company «Limber» LLC). - Manuscript

Research for the degree of «Master» in the specialty 076 «Entrepreneurship and trade». - I. Pulyuy TNTU. - Ternopil, 2025.

The object of the study is the economic activity and management of the development of the company «Limber» LLC, which carries out activities in the field of transport, consulting on automation issues and other activities in the field of information technologies and computer systems.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and practical aspects of strategic management of the development of business activities of the company in the digital transformation of the economy.

The purpose of this qualification work is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for strategic management of business development in the digital economy using the example of the Ukrainian enterprise Limber LLC, in order to increase the efficiency of its functioning and competitiveness.

This qualification work explores theoretical approaches to implementing the strategy for managing the development of an enterprise in the digital economy, presents the practice of organizing the activities and development of the enterprise Limber LLC in the digital economy, and proposes measures to increase the efficiency of managing the development of the enterprise Limber LLC in the digital economy

Keywords: digital technologies, digitalization, digital tools, CRM system, competitive advantages, Industry 4.0.

ЗМІСТ

ВСТУП..... 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ..... 10
1.1 Сутність та ключові особливості реалізації стратегії управління підприємством в умовах Індустрії 4.0..... 10
1.2 Дослідження основних інструментів цифровізації, які використовуються в діяльності підприємств..... 16
1.3 Механізм стратегічного управління в умовах цифрової економіки..... 25
Висновки до розділу 1..... 30
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЛІМБЕР» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ..... 32
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства..... 32
2.2 Специфіка управління розвитком підприємства із використанням інструментів цифровізації..... 40
2.3 Оцінка ефективності господарської діяльності підприємства в умовах цифрової економіки..... 49
Висновки до розділу 2..... 57
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЛІМБЕР» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ..... 60
3.1 Визначення проблем управління підприємством в умовах цифровізації..... 60
3.2 Впровадження нових цифрових інструментів в господарську діяльність підприємства для побудови стратегії розвитку..... 66
3.3 Бюджет витрат та обґрунтування економічної ефективності стратегічних рішень..... 72
Висновки до розділу 3..... 76
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЛІМБЕР»..... 79
4.1 Охорона праці на підприємстві ТОВ «Лімбер»..... 79
4.2 Забезпечення цифрової стійкості роботи підприємства в умовах НС воєнного часу..... 82
Висновки до розділу 4..... 84
ВИСНОВКИ..... 85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 91
ДОДАТКИ..... 98

ВСТУП

Актуальність написання даної теми кваліфікаційної роботи обумовлено тим, що стратегічне управління в умовах цифрової економіки охоплює не лише планування і реалізацію довгострокових цілей, але й інтеграцію цифрових інструментів у всі бізнес-процеси. Зазначений аспект вимагає гнучкості, інноваційності та здатності до швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Сучасні компанії повинні впроваджувати цифрові платформи, автоматизацію, штучний інтелект, великі дані та хмарні технології для забезпечення конкурентоспроможності. Стратегічне бачення цифрового розвитку дозволяє підприємствам не лише ефективно управляти ресурсами, але й створювати нову цінність для споживачів.

Водночас стратегічне управління в цифрову епоху стикається з низкою викликів, зокрема зростанням кіберризиків, необхідністю трансформації корпоративної культури та переосмисленням ролі лідерства. Успішне впровадження цифрових стратегій передбачає формування цифрової компетентності керівництва, впровадження принципів сталого розвитку та врахування соціально-економічного контексту. Важливо також адаптувати нормативно-правову базу до нових цифрових реалій, що дозволить забезпечити ефективне функціонування підприємництва на новому етапі розвитку. У зв’язку з цим вивчення стратегічного управління розвитком підприємницької діяльності в умовах цифрової економіки набуває особливої актуальності, що зумовлено необхідністю розробки дієвих механізмів адаптації підприємств до цифрових змін, забезпечення їхньої конкурентоспроможності та сталого розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Метою даної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного управління розвитком підприємницької діяльності в умовах цифрової економіки на прикладі українського підприємства ТОВ «Лімбер», з метою підвищення ефективності його функціонування та конкурентоспроможності на ринку транспортних перевезень.

Ключовими **завданнями даної кваліфікаційної роботи** є вивчення наступних проблемних питань:

– визначення сутності та ключових особливостей реалізації стратегії управління підприємством в умовах Індустрії 4.0.;

– дослідження основних інструментів цифровізації, які використовуються в діяльності підприємств;

– розгляд механізму реалізації стратегічного управління в умовах цифрової економіки;

– дослідження специфіки управління розвитком підприємства ТОВ «Лімбер» із використанням інструментів цифровізації;

– оцінка ефективності господарської діяльності підприємства ТОВ «Лімбер» в умовах цифрової економіки;

– визначення проблем управління підприємством ТОВ «Лімбер» в умовах цифровізації;

– пропонування впровадження нових цифрових інструментів в господарську діяльність підприємства ТОВ «Лімбер» для побудови стратегії розвитку;

– узагальнення бюджету витрат та обґрунтування економічної ефективності стратегічних рішень на підприємстві ТОВ «Лімбер».

Об’єктом дослідження виступає господарська діяльність та управління розвитком підприємства ТОВ «Лімбер», яке реалізує діяльність у сфері транспортних перевезень, консультування із питань автоматизації та іншій діяльність у сфері інформаційних технологій і комп’ютерних систем.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів стратегічного управління розвитком підприємницької діяльності підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

Методи дослідження. У процесі написання роботи застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез, абстрагування, індукція та дедукція, порівняльний і структурно-функціональний аналіз, економіко-статистичні методи, метод експертних оцінок, графічне моделювання,

а також системний підхід до оцінки управлінських процесів.

Інформаційною базою для написання даної кваліфікаційної роботи стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, аналітичні матеріали, статистична звітність підприємства ТОВ «Лімбер», внутрішні офіційні документи підприємства, офіційні джерела Державної служби статистики України, а також чинне законодавство України у сфері підприємництва.

Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості застосування розроблених рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Лімбер» для підвищення його адаптивності до викликів цифрової економіки, посилення конкурентних позицій та сталого розвитку на основі цифрових інструментів управління.

Наукова новизна дослідження полягає в уточненні сутності стратегічного управління підприємницькою діяльністю в умовах цифрової економіки, вдосконаленні підходів до діагностики стратегічного потенціалу підприємства, а також в обґрунтуванні напрямів цифрової трансформації управлінських процесів на основі інноваційних технологій і аналітичних рішень, в тому числі із за рахунок впровадження Zoho CRM-систему в господарську діяльність підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні положення, теоретичні узагальнення та практичні результати кваліфікаційної роботи пройшли апробацію на науково-практичних конференціях (Міжнародних науково-практичних конференціях «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»), організованих кафедрою економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, де отримали позитивну оцінку фахівців і знайшли відображення у виступах та наукових повідомленнях автора.

Структура кваліфікаційної (магістерської) роботи. Дана кваліфікаційна (магістерська) робота містить наступні частини дослідження – вступ, чотири розділи основної частини, висновки до розділів та загальні висновки, список використаних джерел (58 джерел) та додатки. Робота розміщена на 90 сторінках друкованого тексту, при цьому налічує 15 таблиць, 16 рисунків та 2 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1 Сутність та ключові особливості реалізації стратегії управління підприємством в умовах Індустрії 4.0.

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки стратегічне управління підприємством зазнає суттєвих трансформацій під впливом концепції Індустрії 4.0.

Використання цифрових технологій, таких як штучний інтелект, інтернет речей, великі дані та автоматизація, істотно змінює підходи до прийняття управлінських рішень.

Підприємства змушені адаптуватися до нових умов, впроваджуючи інноваційні стратегії розвитку та цифрові бізнес-моделі, забезпечуючи при цьому підвищення ефективності виробничих і управлінських процесів, гнучкість і конкурентоспроможність на ринку. Тому вивчення сутності та особливостей реалізації стратегії управління в умовах Індустрії 4.0 є надзвичайно актуальним для сучасних підприємств [20, с.76].

Перш за все здійснимо дослідження визначення сутності «стратегічне управління підприємством», яке має достатню різноманітність підходів у наукових джерелах (табл. 1.1).

На основі проведеного аналізу підходів до визначення стратегічного управління, представлених у таблиці, можна виділити кілька концептуальних груп.

На наш погляд, стратегічне управління підприємством – це цілісний та безперервний процес формування, впровадження і коригування довгострокових цілей і заходів, спрямований на забезпечення адаптивності організації до змін зовнішнього середовища, ефективне використання її ресурсів та досягнення сталого конкурентного переваги на ринку.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення дефініції «стратегічне управління підприємством»

Автор	Підхід до визначення	Власна думка щодо визначення
Українські науковці (Стратегічне управління – це)		
Василенко В., Ткаченко Т. [6]	таке керування організацією, що спирається на людський потенціал, як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення, і дозволяють організації виживати в довгостроковій перспективі	В даному контексті стратегічне управління виступає засобом забезпечення адаптивності та стійкості підприємства на основі активного використання людського потенціалу та орієнтації на потреби ринку.
Зарічна О. В. [13]	прогнозне управління, пов'язане з розробкою і концептуалізацією уявлень про те, куди прямує організація	В даному контексті стратегічне управління виступає як інструмент передбачення змін та побудови чіткої траєкторії розвитку підприємства в умовах невизначеності.
Осовська Г., Фіщук А., Жилінська І. [24]	сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування мети та визначення цілей організації, вибору стратегій її діяльності та використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій	В даному контексті стратегічне управління виступає системною основою досягнення цілей підприємства завдяки раціональному використанню ресурсів і зваженому вибору стратегічних напрямів.
Зарубіжні науковці (Стратегічне управління – це)		
Ансофф І. [57]	метод визначення основних цілей для корпоративного, ділового та функціонального рівнів	В даному контексті стратегічне управління виступає як ієрархічна система цілепокладання, що забезпечує узгодженість і послідовність дій на всіх рівнях управління.
Каплан Р., Нортон Д. [14, с.112-113]	вибір таких видів діяльності, в яких організація досягне досконалості, створивши стійку конкурентну перевагу на ринку	В даному контексті стратегічне управління виступає засобом фокусування ресурсів на стратегічно важливих напрямах, що забезпечують лідерство на ринку.
Портер М. [14, с.114]	спосіб реагування компанії на зовнішні можливості і загрози, а також сильні і слабкі сторони	В даному контексті стратегічне управління виступає як механізм гармонізації внутрішнього потенціалу підприємства з викликами зовнішнього середовища для досягнення стійкого успіху.

Джерело: складено автором на основі [6; 13; 14, с.112-114; 24; 57]

Поряд із цим, важливо розрізняти стратегічне управління підприємством в умовах цифровізації, яке передбачає інтеграцію сучасних цифрових технологій у всі управлінські процеси, адаптацію бізнес-моделей до швидкозмінного цифрового середовища, а також розвиток інноваційного потенціалу з метою підвищення гнучкості, ефективності та конкурентоспроможності організації [20, с.76].

Ключовим елементом реалізації стратегічного управління в умовах цифровізації є переосмислення підходів до формування стратегічних цілей. Цифровізація суттєво посилює роль аналітики даних у процесах стратегічного управління. Підприємства, які інтегрують аналітичні інструменти у свої стратегічні процеси, характеризуються вищою стійкістю до зовнішніх впливів, оскільки мають можливість оперативно коригувати стратегічні напрями без порушення стабільності операційної діяльності, що відкриває можливості для застосування гнучких стратегічних карт і механізмів сценарного управління, підтримуваних системами прогнозної аналітики. Одним із найбільш вагомих наслідків цифровізації є формування адаптивного стратегічного циклу.

Традиційно стратегія розроблялася на період 3–5 років із мінімальними коригуваннями, тоді як цифрова економіка вимагає динамічного перегляду стратегічних орієнтирів навіть щоквартально. Таку тенденцію підтверджує автореферат дисертації В.Ю. Стрільця [42], у якому наголошується, що цифрові моделі управління забезпечують не лише швидкий аналіз ключових трендів, а й більш оперативну адаптацію до них порівняно з традиційними стратегічними циклами. Науковець підкреслює необхідність та важливість швидкого переходу до гнучких стратегічних підходів, котрі враховують високу динаміку зовнішнього середовища та вимагають постійної цифрової переоцінки стратегічних цілей.

Для узагальнення основних трансформацій у сфері стратегічного управління під впливом цифровізації наведено аналітичну таблицю 1.2, яка ілюструє зміни в ключових стратегічних аспектах управління підприємством, вплив цифрових технологій, очікувані результати, потенційні ризики, а також

відповідні наукові підтвердження.

Таблиця 1.2

Вплив цифровізації на стратегічне управління підприємством

Аспект стратегічного управління	Вплив цифровізації	Приклад інструменту	Очікуваний ефект	Обмеження / ризики
Формування стратегії	Зміна підходу від статичних стратегій до адаптивних цифрових моделей, що базуються на прогнозних аналітичних даних	SAP Business Suite, Microsoft Dynamics 365	Посилення гнучкості стратегічного планування та прискорення реакції на зміни	Недостатній рівень аналітичної компетентності серед керівників вищої ланки
Постановка стратегічних цілей	Постійне оновлення ключових показників ефективності (KPI) з урахуванням динаміки зовнішнього середовища	BSC Designer, KPI Fire	Підвищення гнучкості у визначенні та коригуванні управлінських цілей	Відсутність достовірних та якісних вхідних даних
Прийняття рішень	Використання аналітичних платформ для генерації прогнозних сценаріїв на основі великих даних	IBM Watson Analytics, Tableau	Забезпечення обґрунтованості та прискорення процесу прийняття стратегічних рішень	Складність інтерпретації багатошарової аналітичної інформації
Коригування стратегії	Впровадження адаптивного планування через методи сценарного прогнозування	Anaplan, Oracle Hyperion	Можливість оперативного оновлення стратегічних напрямів без зниження ефективності	Високі фінансові витрати на трансформацію стратегічних процесів
Забезпечення прозорості	Розробка інтегрованих дашбордів і аналітичних систем для моніторингу реалізації стратегії	Power BI, QlikView	Зростання підзвітності і довіри до прийнятих стратегічних рішень	Перевантаження інформаційними показниками, що може призводити до виникнення «інформаційного шуму»

Джерело: складено автором на основі [45, с.27]

Отже, аналіз впливу цифровізації на ключові аспекти стратегічного управління свідчить про суттєве підвищення гнучкості та адаптивності підприємств у сучасних умовах. Використання цифрових інструментів

дозволяє не лише оперативно формувати та коригувати стратегії, але й забезпечує більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень на основі комплексної аналітики великих даних. Водночас, інтеграція цифрових технологій створює нові виклики, зокрема пов'язані з недостатнім рівнем аналітичної культури серед керівників, а також із ризиком інформаційного перевантаження, що потребує удосконалення підходів до обробки та інтерпретації даних. Важливо враховувати, що впровадження цифрових моделей стратегічного управління потребує значних фінансових ресурсів, що може стати суттєвим бар'єром для підприємств із обмеженими можливостями. Відповідно, цифровізація стратегічного управління підприємством виступає як потужний фактор трансформації бізнес-процесів, що вимагає комплексного підходу до розвитку людського капіталу, вдосконалення технологічної інфраструктури та формування відповідної аналітичної культури.

Водночас однією з ключових перешкод на шляху цифровізації промислових підприємств України є відсутність чітко визначеного алгоритму дій на різних етапах впровадження цифрових технологій. Узагальнені етапи впровадження цифрових рішень, їх зміст, типові складнощі та прогнозовані результати представлені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Етапи впровадження цифрових рішень у стратегічне управління результативністю підприємств

Етап впровадження	Ключові дії	Можливі труднощі	Очікуваний результат
1	2	3	4
Оцінка цифрової готовності підприємства	Проведення аудиту цифрової інфраструктури та оцінка рівня цифрової зрілості підприємства	Відсутність встановлених цифрових стандартів, опір змінам	Формування фундаменту для подальшої цифрової трансформації
Вибір та адаптація цифрових рішень	Визначення та впровадження ERP-, BI-, KPI-систем з урахуванням специфіки діяльності підприємства	Обмежене фінансування або невірний вибір технологічних рішень	Оптимізація процесів управління результативністю підприємства

продовження табл. 1.3

1	2	3	4
Навчання персоналу та зміна організаційної культури	Проведення тренінгів, формування груп лідерів цифрових змін	Недостатній рівень цифрової грамотності працівників	Підвищення кваліфікації персоналу та збільшення їх залученості
Інтеграція інструментів у стратегію та бізнес-процеси	Узгодження цифрових платформ із існуючими управлінськими циклами	Розрив між IT-рішеннями та реальними бізнес-потребами	Посилення стратегічної інтеграції та підвищення управлінської гнучкості
Моніторинг і корекція цифрової трансформації	Оцінка ефективності впроваджених рішень, аналіз зворотного зв'язку	Відсутність ефективних інструментів стратегічного моніторингу	Безперервне вдосконалення цифрових практик та адаптація стратегії

Джерело: складено автором на основі [48, с.251]

Відповідно, за результатами представленими у табл. 1.3., слід відзначити те, що впровадження цифрових рішень у стратегічне управління підприємством є комплексним та багатоетапним процесом, що вимагає системного підходу та послідовного виконання ключових дій. Найважливішим аспектом є оцінка цифрової готовності підприємства, яка формує базу для подальших трансформацій і дозволяє уникнути типових помилок при виборі технологій. Значну роль відіграє навчання персоналу та зміна організаційної культури, адже рівень цифрової грамотності безпосередньо впливає на успішність інтеграції нових інструментів. Інтеграція цифрових платформ у бізнес-процеси має забезпечувати синхронізацію IT-рішень з управлінськими циклами для підвищення гнучкості та адаптивності підприємства. Безперервний моніторинг і корекція цифрової трансформації є необхідними для своєчасного реагування на виклики зовнішнього середовища та підтримки сталого розвитку.

Узагальнюючи результати дослідження, слід констатувати те, що стратегічне управління підприємством в умовах Індустрії 4.0 характеризується активним використанням цифрових технологій, які змінюють традиційні

підходи до формування та реалізації стратегій. Головними рисами такого управління є гнучкість, адаптивність та орієнтація на аналітику великих даних, при цьому дозволяє оперативно реагувати на зовнішні зміни. Впровадження інноваційних цифрових інструментів підвищує ефективність управлінських процесів, оптимізує використання ресурсів і створює умови для формування стійких конкурентних переваг. Водночас успішність цифрової трансформації залежить від рівня цифрової культури підприємства, адекватного планування та постійного моніторингу результатів. Отож, стратегічне управління в епоху Індустрії 4.0 виступає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку сучасних підприємств.

1.2 Дослідження основних інструментів цифровізації, які використовуються в діяльності підприємства

Дослідження основних інструментів цифровізації, що застосовуються в діяльності підприємств, виступає надзвичайно актуальним з огляду на стрімкий розвиток цифрової економіки та необхідність підвищення конкурентоспроможності в умовах глобалізації. Представлені інструменти забезпечують оптимізацію управлінських процесів, автоматизацію виробничих та бізнес-функцій, а також сприяють підвищенню ефективності прийняття рішень на основі аналітики великих даних. Вивчення їх впливу на організаційну структуру, бізнес-моделі та інноваційний потенціал підприємств дозволяє сформувати науково обґрунтовані рекомендації щодо цифрової трансформації.

В науковій літературі під інструментом цифровізації (цифровими інструментами) прийнято розуміти сукупність програмно-технологічних засобів, платформ, сервісів та інформаційних систем, які забезпечують автоматизацію, оптимізацію та інтеграцію бізнес-процесів, сприяють підвищенню ефективності управління, оперативності прийняття рішень і створенню доданої вартості в умовах цифрової економіки. Основні цифрові інструменти, які використовують підприємства представлені на рис.1.1.

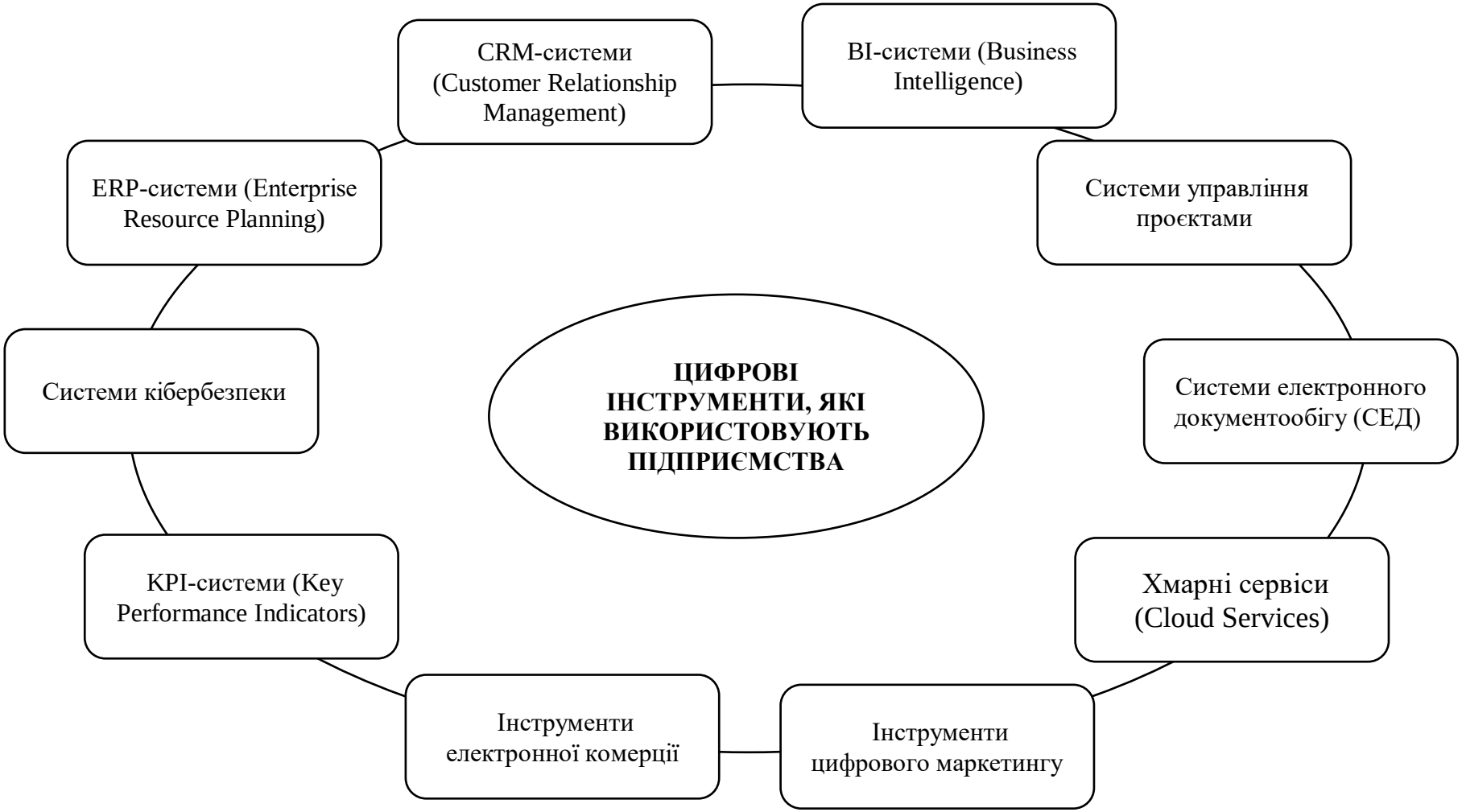

Рисунок 1.1. Основні інструменти цифровізації, які використовуються в діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [1; 3, с.269; 47, с.172; 48, с.251; 54, с.143]

У сучасних умовах цифрової трансформації ключовими інструментами цифровізації, які використовуються у підприємницькій діяльності, є програмно-технологічні рішення, здатні забезпечити ефективне управління ресурсами, оптимізацію внутрішніх процесів, підвищення клієнтоорієнтованості та аналітичної гнучкості.

Одним із найбільш поширених інструментів є ERP-системи, зокрема SAP та Microsoft Dynamics 365, які дозволяють інтегрувати фінансовий облік, логістику, управління персоналом і виробничі процеси в єдине інформаційне середовище.

Для побудови ефективної взаємодії з клієнтами активно впроваджуються CRM-системи (наприклад, Salesforce, Zoho CRM), що забезпечують управління продажами, маркетинговими кампаніями та сервісною підтримкою. Існують різноманітні типи CRM-систем, які використовуються підприємствами: операційні, аналітичні, колаборацийні [7].

Операційні CRM-системи (рис. 1.2) відіграють важливу роль у вдосконаленні процесів взаємодії підприємства з клієнтами шляхом автоматизації та структуризації комунікаційних потоків.

Рисунок 1.2. Різновиди та особливості операційних CRM-систем

Джерело: складено автором на основі [55, с.142]

Вони забезпечують ефективне управління заявками та угодами, дозволяють систематизувати інформацію про клієнтів, а також інтегрують

функціонал для автоматичного надсилання SMS-повідомлень, фіксації телефонних розмов і формування нагадувань щодо подальших контактів. Такі системи сприяють підвищенню оперативності обслуговування, зменшенню людського чинника та покращенню клієнтського досвіду.

Основне призначення операційних CRM-платформ полягає у зміцненні клієнтської лояльності шляхом оптимізації процесів прямої взаємодії з цільовою аудиторією. Застосування даного інструменту є важливою передумовою формування довгострокових відносин із клієнтами та зростання конкурентоспроможності підприємства [12].

Аналітичний компонент CRM-систем виконує функцію автоматизованої обробки та інтерпретації клієнтських даних з метою комплексної оцінки ефективності комерційної діяльності підприємства в розрізі товарних позицій, географічних регіонів, споживчих сегментів та інших релевантних показників. На відміну від операційних CRM-систем, аналітичні платформи (рис. 1.3) не обмежуються лише фіксацією взаємодії з клієнтами, а орієнтовані на виявлення трендів і закономірностей у поведінці споживачів.

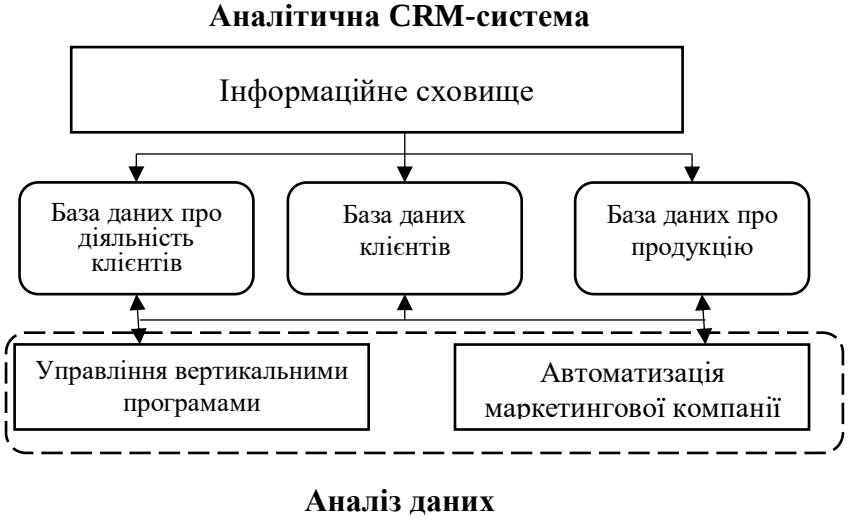

Рисунок 1.3. Різновиди та особливості аналітичних CRM-систем

Джерело: складено автором на основі [18]

Зокрема, вони дозволяють ідентифікувати найбільш ефективні канали залучення клієнтів, проаналізувати критичні точки втрати угод у продажах, а

також структурувати клієнтську базу відповідно до стадій «воронки продажів». Дані в системі оновлюються в режимі реального часу, що забезпечує можливість оперативного аналізу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень за різноманітними аналітичними параметрами.

Аналітичні CRM-системи мають на меті глибоке опрацювання накопичених даних про клієнтів, угоди та продажі з метою формування більш ефективної маркетингової та комерційної стратегії підприємства. Їх функціонал охоплює широкий спектр аналітичних завдань, зокрема оцінювання рентабельності клієнтів, сегментування клієнтської бази за різними критеріями, визначення індивідуальної цінності кожного клієнта для бізнесу, а також моніторинг його поведінки на різних етапах процесу купівлі-продажу [31, с.110].

Аналітичні CRM-платформи забезпечують візуалізацію угод у контексті «воронки продажів», аналізують динаміку обсягів реалізації продукції, дозволяють оцінити ефективність застосованих маркетингових інструментів та прогнозувати майбутні продажі на основі історичних даних і виявлених трендів. Таким чином, аналітичні CRM-системи виступають ключовим елементом підтримки стратегічних управлінських рішень у сфері взаємодії з клієнтами.

Колаборативні CRM-системи забезпечують автоматизоване управління процесами взаємодії підприємства з клієнтами шляхом інтеграції багатьох комунікаційних каналів у єдину цифрову платформу. До таких каналів належать як традиційні засоби зв’язку (вхідні та вихідні дзвінки через call-центри, SMS-повідомлення), так і цифрові інструменти – електронна пошта, корпоративні веб-ресурси, соціальні мережі, а також системи управління особистими зустрічами.

Подібна інтеграція сприяє забезпеченню цілісного, безперервного комунікаційного потоку, який дозволяє підприємству оперативно реагувати на запити клієнтів, оптимізуючи тим самим процеси обслуговування. Завдяки цьому досягається підвищення точності прогнозування клієнтських потреб,

зниження витрат на комунікації та зміцнення довіри до компанії. У результаті впровадження колаборативного підходу відбувається підвищення ефективності комунікаційних процесів, що сприяє зміцненню клієнтської лояльності та зростанню загальної конкурентоспроможності підприємства. Особливості функціонування та напрямки застосування колаборативних CRM-систем схематично зображено на рис. 1.4.

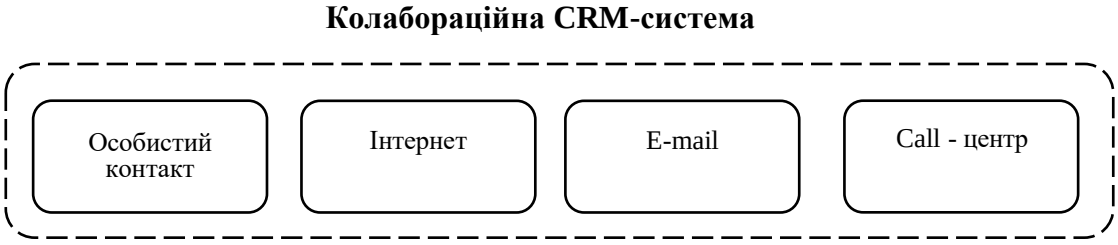

Рисунок 1.4. Різновиди та особливості колаборaційних CRM-систем

Джерело: складено автором на основі [56]

Важливе місце у цифровій стратегії підприємства посідають BI-системи, як-от Power BI або Tableau, які трансформують масиви даних у візуалізовані звіти та дашборди для підтримки обґрунтованих управлінських рішень. У сфері управління проєктами широкого розповсюдження набули інструменти Trello та Asana, що дозволяють ефективно координувати завдання, ресурси та строки виконання.

Цифровізація документообігу реалізується за допомогою систем електронного документообігу (наприклад, M.E.Doc або Vchasno), які спрощують обмін документами, скорочують час їх погодження та знижують ризики втрати інформації. Такі системи забезпечують централізоване зберігання документів, можливість швидкого пошуку, а також контроль за станом їх обробки в режимі реального часу. Поряд із цим, електронний документообіг дозволяє зменшити витрати на паперові носії, знизити адміністративне навантаження на працівників та забезпечити юридичну значущість документів завдяки цифровим підписам.

Впровадження цих рішень сприяє підвищенню прозорості ділових

процесів, зміцненню корпоративної відповідальності та адаптації підприємства до сучасних вимог цифрового середовища.

Хмарні сервіси, зокрема Google Workspace або Amazon Web Services, забезпечують збереження даних, доступ до них у режимі реального часу, а також сприяють мобільності та масштабованості бізнесу.

У маркетинговій діяльності застосовуються інструменти цифрового маркетингу (Google Analytics, Mailchimp), що дозволяють сегментувати аудиторію, аналізувати ефективність рекламних кампаній і налаштовувати персоналізовану взаємодію з клієнтами.

При цьому, зростає роль платформ електронної комерції, таких як Shopify або WooCommerce, які створюють нові канали збуту та розширюють ринкове охоплення підприємств.

Інструменти моніторингу показників ефективності (KPI Fire, BSC Designer) дають змогу оперативно оцінювати досягнення стратегічних цілей, а впровадження систем кібербезпеки (Cisco Security, Bitdefender) є критично важливим для забезпечення захисту цифрової інфраструктури підприємства. Забезпечення безперервності бізнес-процесів у сучасних умовах вимагає не лише високої ефективності управління, але й надійного захисту інформаційних ресурсів від кіберзагроз, які можуть призвести до значних фінансових та репутаційних втрат [36, с.76].

Водночас, інтеграція систем моніторингу продуктивності з комплексними рішеннями з кібербезпеки сприяє створенню гармонійного середовища, де стратегічне планування і технологічна безпека взаємодіють для підтримки сталого розвитку підприємства. Синергія між аналітичними інструментами та заходами кіберзахисту формує фундамент для ефективного управління в цифрову епоху, забезпечуючи адаптивність і стійкість організаційних систем до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Відзначимо особливості, переваги та недоліки використання інструментів цифровізації в діяльності підприємств (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Особливості, переваги та недоліки використання інструментів цифровізації в діяльності підприємств

Інструмент	Специфіка використання	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
ERP-системи (Enterprise Resource Planning)	Інтеграція основних бізнес-процесів (фінанси, логістика, виробництво, персонал) у єдину інформаційну систему підприємства.	Підвищення ефективності управління, автоматизація обліку, прозорість операційної діяльності.	Висока вартість впровадження, потреба у значних ресурсах на навчання персоналу.
CRM-системи (Customer Relationship Management)	Управління взаємодією з клієнтами, збереження історії контактів, супровід продажів і післяпродажного обслуговування.	Підвищення лояльності клієнтів, покращення сервісу, персоналізація пропозицій.	Необхідність постійного оновлення даних, залежність ефективності від кваліфікації користувачів.
BI-системи (Business Intelligence)	Збір, аналіз і візуалізація аналітичної інформації для підтримки управлінських рішень.	Можливість прогнозування, прийняття обґрунтованих рішень, аналітика в реальному часі.	Складність у налаштуванні, потреба в якісних вихідних даних і навичках аналітики.
Системи управління проєктами	Планування, моніторинг та контроль реалізації проєктів і завдань у межах підприємства.	Підвищення продуктивності команд, своєчасне виконання проєктів, ефективний розподіл ресурсів.	Обмежені функції у безкоштовних версіях, необхідність налаштування під специфіку діяльності.
Системи електронного документообігу (СЕД)	Автоматизація обміну, зберігання та погодження внутрішніх і зовнішніх документів у цифровому форматі.	Зменшення витрат часу та ресурсів, підвищення надійності документообігу, юридична значущість електронних документів.	Можливі труднощі при інтеграції з іншими системами, потреба у правовій відповідності.

продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
Хмарні сервіси (Cloud Services)	Надання доступу до програмного забезпечення, баз даних та обчислювальних ресурсів через інтернет без потреби локальної інфраструктури.	Гнучкість у масштабуванні, зменшення витрат на IT-інфраструктуру, мобільність доступу.	Ризики кібербезпеки, залежність від якості інтернет-з'єднання.
Інструменти цифрового маркетингу	Автоматизація процесів онлайн-маркетингу, таргетинг, аналіз поведінки користувачів та оптимізація рекламних кампаній.	Підвищення охоплення аудиторії, можливість персоналізованої комунікації, аналітика ефективності кампаній.	Висока конкуренція в цифровому середовищі, складність у налаштуванні складних кампаній.
Інструменти електронної комерції	Організація продажу товарів і послуг через інтернет-магазини або маркетплейси з інтеграцією оплати, доставки та управління асортиментом.	Розширення ринку збуту, автоматизація торгівлі, доступність для споживачів 24/7.	Високий рівень конкуренції, потреба в постійному оновленні контенту та технічному обслуговуванні платформи.
KPI-системи (Key Performance Indicators)	Визначення, моніторинг та аналіз ключових показників ефективності підприємства на всіх рівнях управління.	Оцінка досягнення стратегічних цілей, виявлення відхилень, оперативна корекція дій.	Складність у визначенні релевантних KPI, залежність від якісних даних.
Системи кібербезпеки	Забезпечення захисту інформаційних ресурсів підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз, зокрема вірусів, атак, несанкціонованого доступу.	Підвищення інформаційної безпеки, збереження конфіденційності та цілісності даних.	Висока вартість спеціалізованого програмного забезпечення, постійна потреба в оновленні та адаптації до нових типів загроз.

Джерело: складено автором на основі [49, с.226-231]

Аналіз наведених у таблиці 1.2. інструментів цифровізації засвідчує, що кожен з них виконує важливу функцію у забезпеченні ефективного управління підприємством в умовах цифрової трансформації, проте має як суттєві переваги, так і певні обмеження, які необхідно враховувати при впровадженні. Інтеграція ERP- та CRM-систем сприяє підвищенню рівня організованості внутрішніх процесів і вдосконаленню клієнтського сервісу, що, своєю чергою, формує стійку конкурентну перевагу.

BI-системи та KPI-інструменти виступають надійною основою для прийняття стратегічно обґрунтованих рішень, забезпечуючи точність і швидкість аналітики.

Водночас, широке застосування хмарних сервісів, цифрового маркетингу та інструментів електронної комерції сприяє розширенню ринкової присутності та гнучкому реагуванню на динаміку зовнішнього середовища.

Відповідно, ефективне використання цифрових інструментів потребує системного підходу, балансу між технічними можливостями та організаційними ресурсами підприємства, а також високого рівня цифрової культури на всіх рівнях управління. Широке впровадження цифрових інструментів у підприємницьку діяльність забезпечує комплексну модернізацію управлінських рішень, підвищує конкурентоспроможність і сприяє динамічному розвитку в умовах Індустрії 4.0.

1.3 Механізм стратегічного управління в умовах цифрової економіки

У сучасних умовах цифрової економіки підприємства стикаються з необхідністю суттєво змінювати традиційні підходи до управління, що зумовлено динамічністю ринкового середовища, швидким розвитком інформаційних технологій та зростаючою конкуренцією. Стратегічне управління в цьому контексті набуває нових рис, орієнтуючись на інтеграцію цифрових інновацій у всі функціональні сфери організації, що забезпечує її гнучкість, адаптивність та здатність до оперативного реагування на зовнішні

виклики. Важливим аспектом такого управління є формування чіткої цифрової стратегії, яка визначає напрями впровадження сучасних технологічних рішень та способи їх використання для досягнення конкурентних переваг.

Цифрова стратегія підприємства – це комплексний план дій, спрямований на трансформацію бізнес-процесів із застосуванням цифрових технологій, що забезпечує сталий розвиток, оптимізацію ресурсів та підвищення цінності для клієнтів.

Цифрова стратегія розглядається як комплексний підхід до трансформації підприємства у цифрову організацію, де цифрові канали комунікації забезпечують ефективну взаємодію з клієнтами, а також створення індивідуалізованих і персоналізованих пропозицій товарів та послуг. Вона передбачає прийняття управлінських рішень на основі аналізу даних із врахуванням динамічних змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства.

Цифрові стратегії охоплюють також оптимізацію цифрових операцій, впровадження хмарних технологій та управління програмними додатками. У їх основі лежить формування ділових відносин через цифрові мережі, підтримувані корпоративними технологічними платформами, які слугують базою для реалізації ключових бізнес-функцій і послуг [5, с.221].

Цифрове підприємництво зосереджує увагу на забезпеченні бізнес-процесів та сервісів за допомогою сучасних інформаційних технологій, що дозволяє децентралізувати операції, підвищувати ринкову адаптивність і оперативність реагування, а також покращувати взаємодію з клієнтами.

Основними цілями цифрового підприємництва є оптимізація витрат, здобуття конкурентних переваг, забезпечення безперервності та підвищення ефективності ведення господарської діяльності за рахунок використання інструментів цифровізації.

В умовах цифрової економіки стратегічне управління покликане вирішувати низку ключових завдань, серед яких можна виокремити завдання представлені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Основні завдання реалізації стратегічного управління підприємством в умовах цифрової економіки

Основні завдання	Характеристика
Адаптація бізнес-моделі до цифрових трансформацій	Передбачає переосмислення традиційних підходів до створення цінності та організації бізнес-процесів із урахуванням можливостей цифрових технологій. Це включає впровадження нових каналів збуту, розвиток цифрових продуктів і сервісів, а також зміни в організаційній структурі для підвищення гнучкості та здатності швидко реагувати на ринкові зміни.
Інтеграція інноваційних технологічних рішень у всі функціональні процеси підприємства	Означає комплексне впровадження сучасних цифрових інструментів, таких як автоматизація, аналітика даних, штучний інтелект і хмарні сервіси, для оптимізації операційної діяльності. Такий підхід забезпечує підвищення продуктивності, зниження витрат і покращення якості управлінських рішень.
Забезпечення гнучкості та оперативності прийняття управлінських рішень на основі аналітики великих даних	Передбачає використання передових аналітичних платформ для збору, обробки та інтерпретації великих обсягів інформації в реальному часі, що дозволяє керівникам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, прогнозувати ризики і визначати нові можливості для розвитку бізнесу.
Розвиток цифрової компетентності персоналу та створення культури інновацій	Є ключовим фактором успішної цифрової трансформації, оскільки ефективне використання цифрових технологій залежить від рівня знань і навичок співробітників. Включає проведення навчальних програм, формування мотивації до впровадження інновацій та створення сприятливого середовища для експериментів і креативності.
Формування ефективної системи кібербезпеки для захисту інформаційних ресурсів підприємства	Забезпечує надійний захист від кібератак, втрати або викрадення даних, що є критично важливим у цифрову епоху. Система кібербезпеки включає як технічні заходи (захист мереж, шифрування, системи контролю доступу), так і організаційні рішення (політики безпеки, навчання персоналу, реагування на інциденти).

Джерело: складено автором на основі [21, с.229-230]

Представлені завдання спрямовані на забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного цифрового середовища. Розробка стратегічного управління із використанням цифрових інструментів в умовах Індустрії 4.0 характеризується інтеграцією сучасних інформаційних технологій, таких як Інтернет речей (IoT), великі дані (Big Data), штучний інтелект (AI), хмарні обчислення та автоматизація, для

підвищення гнучкості, адаптивності та ефективності підприємства.

Представлений підхід дозволяє здійснювати прогнозування ринкових трендів, оптимізувати виробничі та бізнес-процеси, а також забезпечувати швидке прийняття рішень на основі актуальної аналітичної інформації, що є необхідною умовою конкурентоспроможності в цифрову епоху.

Впровадження цифрових інструментів у стратегічне управління передбачає системний підхід, який охоплює як технологічні, так і організаційні зміни, спрямовані на створення інтелектуальних підприємств із високим рівнем автоматизації та взаємозв'язку.

Основні етапи розробки стратегічного управління із використанням цифрових інструментів в умовах Індустрії 4.0 представлені на рис. 1.5.

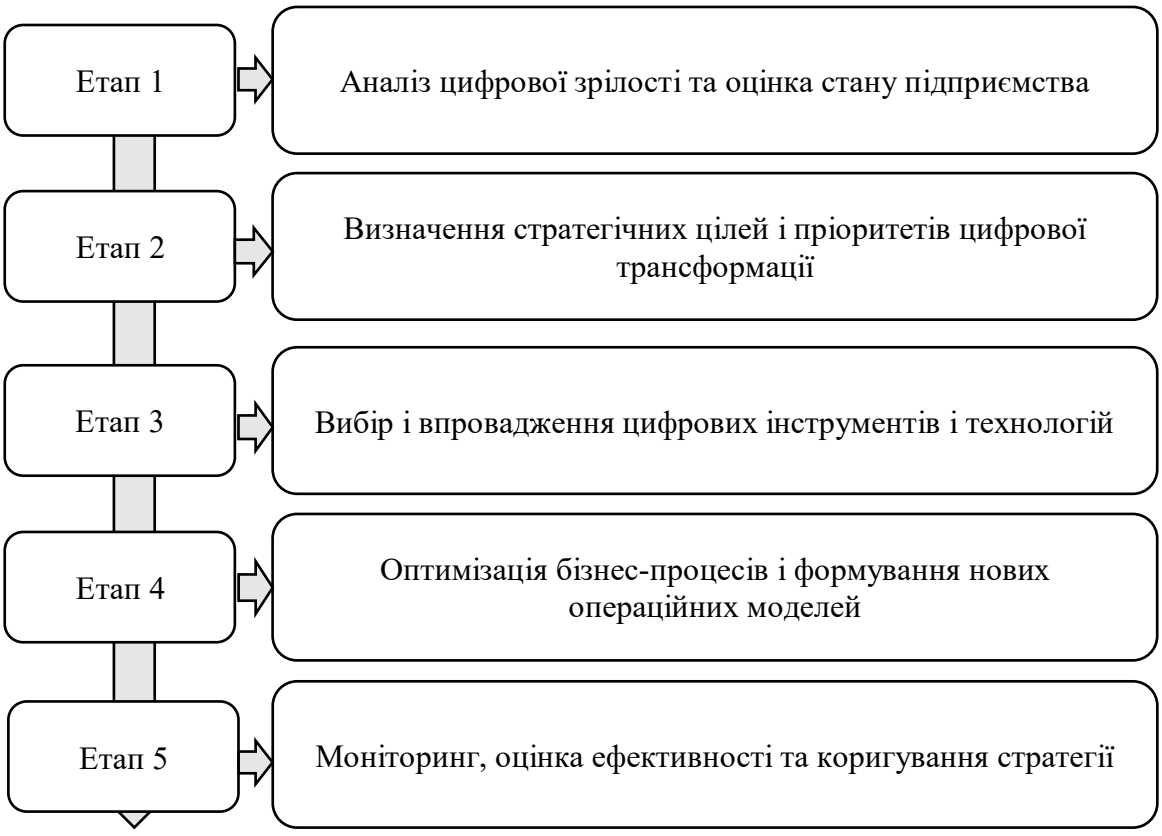

Рисунок 1.5. Основні етапи розробки стратегічного управління із використанням цифрових інструментів в умовах Індустрії 4.0

Джерело: складено автором на основі [25, с.259-261]

Представимо детальну характеристика кожного з етапів розробки стратегічного управління із використанням цифрових інструментів в умовах

Індустрії 4.0.

Перший етап – аналіз цифрової зрілості та оцінка стану підприємства – цей етап передбачає комплексну діагностику поточного стану підприємства з огляду на його готовність до цифрової трансформації. Здійснюється оцінка наявної IT-інфраструктури, рівня цифрової інтеграції бізнес-процесів, а також компетенцій персоналу щодо використання цифрових технологій. Особлива увага приділяється виявленню сильних та слабких сторін, що впливають на здатність організації ефективно впроваджувати цифрові рішення, а також визначенню ключових бар'єрів, які можуть ускладнити процес трансформації.

Другий етап – визначення стратегічних цілей і пріоритетів цифрової трансформації – на цьому етапі формулюються конкретні цілі, орієнтовані на досягнення максимального ефекту від впровадження цифрових технологій. Враховуються актуальні тенденції Індустрії 4.0, такі як автоматизація виробничих і бізнес-процесів, застосування аналітики великих даних для прийняття рішень, а також покращення клієнтської взаємодії через цифрові канали. Визначаються пріоритетні напрями розвитку, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності та адаптивності підприємства.

Третій етап – вибір і впровадження цифрових інструментів і технологій – на цьому етапі здійснюється підбір найбільш ефективних технологічних рішень (ERP, CRM, BI, IoT тощо), які відповідають специфіці діяльності підприємства та сприяють оптимізації його процесів. Впровадження цих систем відбувається з урахуванням інтеграції в існуючу IT-інфраструктуру, забезпеченням сумісності та мінімізації ризиків перебоїв у роботі. Особливу увагу приділяють навчанням персоналу і налаштуванню процесів для максимально ефективного використання нових інструментів.

Четвертий етап – оптимізація бізнес-процесів і формування нових операційних моделей – цей етап включає реінжиніринг існуючих процесів з метою підвищення їх гнучкості, ефективності та адаптивності за допомогою цифрових технологій. Підприємство трансформує традиційні операційні моделі, впроваджуючи автоматизацію, роботизацію та інші інновації, що

дозволяють скоротити час виконання операцій, знизити витрати та покращити якість продукції чи послуг, при цьому оптимізація забезпечує конкурентні переваги і сприяє швидкому реагуванню на зміни зовнішнього середовища.

П’ятий етап – моніторинг, оцінка ефективності та коригування стратегії – заключний етап полягає у безперервному контролі за результатами цифрової трансформації через систему ключових показників ефективності (KPI) та аналітичні платформи. Проводиться регулярний аналіз досягнень і виявлення відхилень від запланованих цілей, при цьому дає змогу досить оперативно коригувати стратегічні напрямки і впроваджувати необхідні зміни. Такий підхід забезпечує динамічність стратегічного управління, підтримуючи підприємство в стані постійної адаптації до швидкозмінних умов цифрової економіки [32, с.74].

Основні етапи розробки стратегічного управління в умовах Індустрії 4.0 передбачають послідовний аналіз цифрової зрілості підприємства, визначення пріоритетів цифрової трансформації, вибір і впровадження відповідних цифрових інструментів. Значну увагу приділяють оптимізації бізнес-процесів через реінжиніринг із використанням інноваційних технологій для підвищення гнучкості та ефективності. Моніторинг і оцінка результатів впровадження забезпечують своєчасне коригування стратегії, що сприяє адаптивності підприємства до динамічного цифрового середовища. Такий системний підхід дозволяє підприємствам ефективно використовувати можливості Індустрії 4.0 для досягнення конкурентних переваг і сталого розвитку.

Висновки до розділу 1

Узагальнивши основні результати представленого дослідження зробимо наступні висновки:

1. Дослідження сутності та ключових особливостей реалізації стратегії управління підприємством в умовах Індустрії 4.0 дозволило констатувати, що впровадження цифрових технологій, зокрема інтернету речей, аналітики

великих даних, штучного інтелекту та автоматизації, детермінує необхідність переходу підприємств від традиційних довгострокових стратегічних циклів до гнучких і адаптивних моделей стратегічного управління, що базуються на інтеграції цифрових бізнес-моделей, постійному моніторингу змін зовнішнього середовища та швидкому коригуванні стратегічних орієнтирів, забезпечуючи підвищення ефективності операційної діяльності, зростання конкурентоспроможності та формування стійких переваг на ринку в умовах високої динаміки цифрової економіки.

2. За результатами дослідження основних інструментів цифровізації, які використовуються у діяльності підприємств, встановлено, що впровадження ERP-, CRM-, BI-систем, інструментів електронного документообігу, хмарних сервісів, інструментів цифрового маркетингу та систем кібербезпеки дозволяє підприємствам оптимізувати бізнес-процеси, підвищити ефективність прийняття управлінських рішень на основі аналітики даних, забезпечити персоналізовану взаємодію із клієнтами та створити гнучкі цифрові бізнес-моделі, що у сукупності сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств та їх адаптивності до умов цифрової трансформації, водночас потребуючи значних фінансових витрат та розвитку цифрової культури персоналу для ефективної реалізації потенціалу цифрових інструментів.

3. Дослідження механізму стратегічного управління в умовах цифрової економіки дає підстави стверджувати, що стратегічне управління трансформується у напрямку комплексної інтеграції цифрових технологій у всі функціональні сфери діяльності підприємства, що передбачає розробку та впровадження цифрової стратегії із застосуванням інструментів аналітики великих даних, хмарних сервісів, IoT, штучного інтелекту та автоматизації для формування гнучких операційних моделей, підвищення ефективності бізнес-процесів, оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища, забезпечення кіберзахисту та створення передумов для сталого розвитку і формування конкурентних переваг підприємств в умовах Індустрії 4.0.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЛІМБЕР» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

Об’єктом дослідження виступає господарська діяльність та практика організації та розвитку підприємства ТОВ «Лімбер», яке реалізує діяльність у сфері транспортних перевезень, а також консультування із питань автоматизації та іншій діяльність у сфері інформаційних технологій і комп’ютерних систем. Юридична адреса даного підприємства: Україна, 46013, Тернопільська обл., Тернопільський р-н, місто Тернопіль, вул.Дорошенка П. гетьмана, будинок 13, квартира 37.

Основним видом діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «Лімбер» відповідно до класифікації видів економічної діяльності (КВЕД) є діяльність за кодом 59.29 – інша допоміжна діяльність у сфері транспорту. Цей напрям охоплює широкий спектр логістичних та транспортно-експедиційних послуг, що спрямовані на забезпечення ефективного функціонування вантажних перевезень різними видами транспорту. Зокрема, до функціональних обов’язків підприємства належать: організація вантажних перевезень залізничним, автомобільним, водним і авіаційним транспортом; експедиційне обслуговування вантажів, включаючи їх вивіз, доставку, формування та компонування відправлень; оформлення та обробка транспортної документації й супровідних накладних; надання послуг митного оформлення через діяльність митних брокерів; брокерське та агентське посередництво з фрахтування вантажних місць на транспорті, зокрема в авіації та морському сполученні [27].

Поряд із цим, до компетенції підприємства входить виконання вантажно-розвантажувальних операцій, включаючи тимчасове пакування вантажу з метою його збереження під час транзитних перевезень,

перепакування, вибірковий контроль, маркування та зважування вантажів. Така комплексність послуг дозволяє ТОВ «Лімбер» забезпечувати повний цикл логістичного супроводу вантажу на всіх етапах транспортування, що є важливою умовою підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства на сучасному ринку транспортно-експедиційних послуг.

Також дане підприємство ТОВ «Лімбер» реалізує діяльність у сфері консультування з питань інформатизації (КВЕД 62.02), інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем (КВЕД 62.09), оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність (КВЕД 63.11), надання інших інформаційних послуг (КВЕД 63.99) [26].

Організаційну структуру підприємства ТОВ «Лімбер» представимо на рис.2.1.

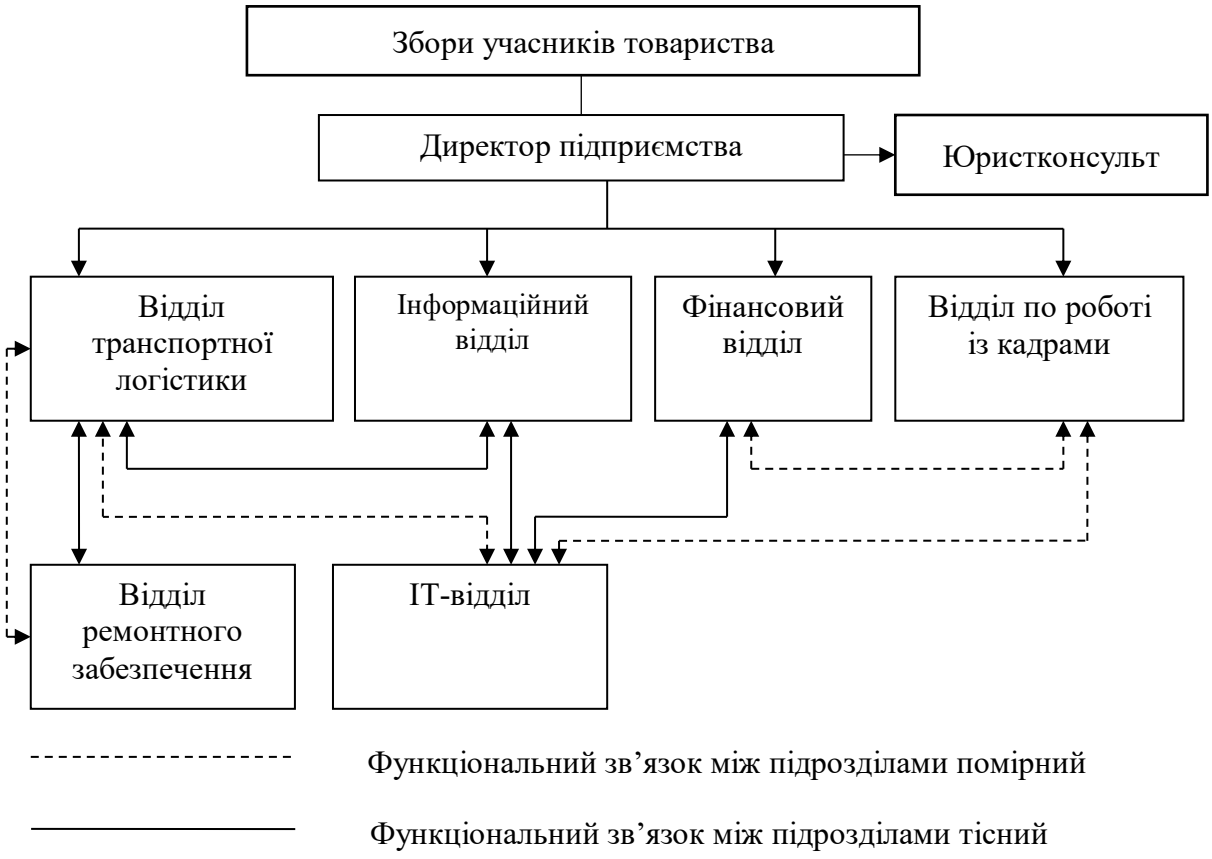

Рисунок 2.1. Організаційна структура підприємства ТОВ «Лібер»

Джерело: складено автором на основі [28]

Аналізуючи організаційну структуру управління ТОВ «Лімбер», слід

відзначити наявність керівника – директора підприємства, який виконує ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування та стратегічного розвитку підприємства. Директор наділений широким спектром функціональних обов'язків, що охоплюють як оперативне, так і стратегічне управління. Зокрема, до його компетенції належать такі завдання [28]:

– здійснення загального керівництва підприємством, організація його поточної діяльності та забезпечення дотримання вимог чинного законодавства;

– формування та реалізація стратегії розвитку підприємства, визначення пріоритетних напрямів діяльності;

– прийняття управлінських рішень щодо фінансово-господарської діяльності, затвердження бюджетів, контроль за їх виконанням;

– управління персоналом, включаючи добір кадрів, розподіл обов'язків, мотивацію працівників і забезпечення належного рівня трудової дисципліни;

– контроль за виробничими процесами та якістю надання послуг, координація взаємодії між структурними підрозділами;

– налагодження партнерських відносин із контрагентами, укладення договорів, представлення інтересів підприємства у взаємодії з державними органами, контролюючими структурами та іншими суб'єктами господарювання;

– ініціювання впровадження інноваційних рішень та технологій з метою оптимізації логістичних процесів і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Відповідно, директор підприємства ТОВ «Лімбер» виконує не лише управлінські та координаційні функції, а й виступає як ключова фігура у формуванні стратегічного бачення та забезпеченні стійкого розвитку підприємства в умовах ринкової економіки.

У віданні директора підприємства ТОВ «Лімбер» функціонують різноманітні відділи, котрі наділені функціональними обов'язками, які представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Функціональні обов'язки структурних підрозділів підприємства ТОВ «Лімбер»

Відділ	Кількість працівників, осіб	Функціональні обов'язки
Відділ транспортної логістики	8	Забезпечує організацію, координацію та контроль за процесами перевезення вантажів; здійснює планування маршрутів, контроль за графіками доставки, взаємодію з перевізниками, оформлення транспортної документації; відповідає за ефективне використання транспортних ресурсів.
Фінансовий відділ	5	Відповідає за планування, облік і контроль фінансових потоків; веде бухгалтерський облік, складає фінансову звітність, контролює витрати та доходи, аналізує фінансові результати, забезпечує своєчасну сплату податків та взаємодію з банківськими установами.
Відділ по роботі із кадрами	3	Здійснює підбір, прийом, адаптацію, оцінку та розвиток персоналу; веде кадрову документацію; організовує навчання та підвищення кваліфікації працівників; формує кадрову політику відповідно до потреб підприємства.
Інформаційний відділ	2	Здійснює внутрішню та зовнішню комунікацію підприємства; надання різноманітних консультаційних та інформаційних послуг; забезпечує розробку інформаційних матеріалів, PR-стратегію, підтримує імідж компанії, веде роботу з клієнтами щодо інформування про послуги; відповідає за документообіг, зв'язок з партнерами.
Відділ ремонтного забезпечення	4	Організовує технічне обслуговування і ремонт транспортних засобів та обладнання; здійснює планові перевірки технічного стану автопарку; відповідає за безперебійну роботу транспортної інфраструктури підприємства.
IT-відділ	3	Забезпечує функціонування інформаційних систем, адміністрування комп'ютерної мережі, впровадження сучасних цифрових рішень; здійснює технічну підтримку користувачів, розробляє і впроваджує програмне забезпечення, що оптимізує логістичні та управлінські процеси.
Господарська служба	2	Забезпечує утримання адміністративних і виробничих приміщень у належному технічному стані; відповідає за санітарно-гігієнічні умови, облік і розподіл господарських матеріалів та ресурсів; здійснює контроль за використанням майна підприємства.
Юристконсульт	1	Відповідає за ведення правового супроводу діяльності підприємства, включаючи підготовку, аналіз і експертизу господарських, трудових та цивільно-правових договорів; представляє інтереси підприємства в судах, органах державної влади та контролюючих структурах; консультує керівництво і структурні підрозділи з правових питань, контролює відповідність внутрішніх документів чинному законодавству, бере участь у вирішенні претензійних і спірних ситуацій з контрагентами.
Всього	30	

Джерело: складено автором на основі [27]

Узагальнення результатів дослідження щодо побудови організаційної структури та розподілу функціональних обов'язків працівників підприємства ТОВ «Лімбер» дозволяє зробити висновок про наявність чітко структурованої системи управління, яка забезпечує ефективне функціонування усіх напрямів господарської діяльності підприємства.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною та передбачає поділ на окремі спеціалізовані підрозділи, кожен з яких виконує відповідні завдання відповідно до функціональної спрямованості.

Ключова роль в управлінні належить директору підприємства, який здійснює загальне керівництво, визначає стратегічні напрями розвитку та координує роботу структурних підрозділів. Кожен підрозділ, у свою чергу, має чітко окреслені функціональні обов'язки, що забезпечує належний рівень управлінської спеціалізації та розподілу праці.

Відділ транспортної логістики виконує центральну функцію у забезпеченні основної діяльності підприємства — організації вантажних перевезень, при цьому його робота координується з іншими підрозділами, такими як фінансовий відділ, який контролює бюджетні потоки й фінансові розрахунки, та відділ по роботі з кадрами, при цьому забезпечує значну кадрову підтримку, добір персоналу та його професійний розвиток.

Значну роль відіграють інформаційний відділ і IT-відділ, які відповідають за ефективну інформаційну підтримку діяльності підприємства, розвиток внутрішньої комунікації та впровадження цифрових технологій. Інформаційний відділ реалізує діяльність у сфері консультування з питань інформатизації, іншу діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем, оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність, надання інших інформаційних послуг.

Відділ ремонтного забезпечення та господарська служба виконують технічні та допоміжні функції, спрямовані на підтримання працездатного стану транспортних засобів, приміщень та обладнання.

Таким чином, функціональний розподіл обов'язків між підрозділами

підприємства ТОВ «Лімбер» забезпечує високу ефективність управління, сприяє оперативному прийняттю рішень та створює умови для стабільного розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку логістичних послуг.

Наступним етапом стане дослідження основних показників, які характеризують та визначають фінансово-господарську діяльність досліджуваного підприємства ТОВ «Лімбер» за період 2022-2024 рр., результати дослідження представимо у таблиці 2.2.

Аналіз ключових показників фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Лімбер» за період 2022-2024 років свідчить про наявність як позитивних тенденцій у сфері приросту активів, доходів та власного капіталу, так і негативних змін, пов'язаних із зниженням рентабельності діяльності, погіршенням фінансових результатів та збільшенням витрат на збут та адміністративні потреби.

На початку досліджуваного періоду, у 2022 році, загальна сума активів підприємства ТОВ «Лімбер» становила 25072 тис. грн, а до кінця 2024 року зросла до 35417 тис. грн, засвідчуючи абсолютне зростання на 10345 тис. грн, або 41,26% у відносному вимірі, що зумовлено, насамперед, суттєвим збільшенням необоротних активів на 11446 тис. грн (на 78,02%) та основних засобів, приріст яких склав 12313 тис. грн (111,01%), зазначене свідчить про активну інвестиційну політику підприємства, зосереджену на оновленні або розширенні матеріально-технічної бази.

Водночас оборотні активи зазнали зменшення: з 10401 тис. грн у 2022 році до 9300 тис. грн у 2024 році, демонструючи при цьому негативну динаміку на рівні -1101 тис. грн, або -10,59%, засвідчуючи про зменшення обігових ресурсів, імовірно внаслідок зниження залишків товарно-матеріальних цінностей або зміни структури активів на користь довгострокових інвестицій. Зокрема, запаси зменшились на 122 тис. грн (-11,12%), грошові кошти, навпаки, зросли на 621 тис. грн (34,03%) і свідчить про деяке покращення платоспроможності, водночас інші оборотні активи знизилися на 86 тис. грн (-50,29%) і виступає наслідком зменшення короткострокових фінансових інструментів або дебіторів.

Таблиця 2.2

Показники, які характеризують фінансово-господарську діяльність підприємства ТОВ «Лімбер» за період 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн.			Відносне відхилення, %		
	2022	2023	2024	2024-2023	2024-2022	2023-2022	2024-2023	2024-2022	2023-2022
Загальна сума активів	25072	27295	35417	8122	10345	10345	29,76%	41,26%	8,87%
Необоротні активів	14671	17105	26117	9012	11446	11446	52,69%	78,02%	16,59%
Основні засоби підприємства	11092	13145	23405	10260	12313	12313	78,05%	111,01%	18,51%
Оборотні активи	10401	10190	9300	-890	-1101	-1101	-8,73%	-10,59%	-2,03%
Запаси	1097	1195	975	-220	-122	-122	-18,41%	-11,12%	8,93%
Грошові кошти	1825	1681	2446	765	621	621	45,51%	34,03%	-7,89%
Інші оборотні активи	171	205	85	-120	-86	-86	-58,54%	-50,29%	19,88%
Загальна сума власного капіталу	5793	6251	11405	5154	5612	5612	82,45%	96,88%	7,91%
Загальна сума зобов’язань підприємства	19279	21044	24012	2968	4733	4733	14,10%	24,55%	9,16%
Дебіторська заборгованість	7308	7109	5794	-1315	-1514	-1514	-18,50%	-20,72%	-2,72%
Кредиторська заборгованість	17405	19106	21505	2399	4100	4100	12,56%	23,56%	9,77%
Чистий дохід від реалізації послуг	52091	75291	84919	9628	32828	32828	12,79%	63,02%	44,54%
Собівартість реалізації послуг	44872	63205	71199	7994	26327	26327	12,65%	58,67%	40,86%
Валовий прибуток	7219	12086	13720	1634	6501	6501	13,52%	90,05%	67,42%
Адміністративні витрати	5109	6117	10914	4797	5805	5805	78,42%	113,62%	19,73%
Витрати на збут	1105	1344	2517	1173	1412	1412	87,28%	127,78%	21,63%
Інші операційні витрати	915	743	759	16	-156	-156	2,15%	-17,05%	-18,80%
Прибуток від операційної діяльності	90	3882	-470	-4352	-560	-560	-112,11%	-622,22%	4213,33%
Прибуток до оподаткування	-275	2919	-499	-3418	-224	-224	-117,09%	81,45%	-1161,45%
Податок на прибуток	0	117	0	-117	0	0	-100%	100%	0%
Чистий прибуток	-275	2802	-499	-3301	-224	-224	-117,81%	81,45%	-1118,91%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ТОВ «Лімбер» за період 2022-2024 рр.

Позитивною тенденцією є зростання власного капіталу підприємства, який збільшився з 5793 тис. грн у 2022 році до 11405 тис. грн у 2024 році, тобто на 5612 тис. грн або 96,88%, засвідчуючи зміцнення фінансової самостійності підприємства та ймовірне капіталізування прибутків минулих періодів. Проте, одночасно спостерігається зростання загальної суми зобов'язань на 4733 тис. грн (24,55%), зокрема кредиторська заборгованість зросла на 4100 тис. грн (23,56%), при цьому даний аспект свідчить про збільшення фінансового навантаження на підприємство і активне залучення позикових коштів для фінансування господарської діяльності ТОВ «Лімбер».

У частині оцінки ділової активності підприємства, слід звернути увагу на зміну чистого доходу від реалізації послуг, який за період 2022-2024 років зріс з 52091 тис. грн до 84919 тис. грн, тобто на 32828 тис. грн або 63,02% і виступає свідченням активного зростання обсягів реалізації або розширення клієнтської бази. Пропорційне зростання спостерігається і за показником собівартості реалізованих послуг на 26327 тис. грн або 58,67%, засвідчуючи те, що підприємство ТОВ «Лімбер» змогло утримати контроль над витратами, забезпечуючи позитивну динаміку валового прибутку, який за три роки збільшився на 6501 тис. грн (90,05%).

Однак, значне зростання адміністративних витрат на 5805 тис. грн (113,62%) та витрат на збут на 1412 тис. грн (127,78%) у 2024 році порівняно з 2022 роком, суттєво знизило ефективність операційної діяльності, що у підсумку призвело до формування збитку від операційної діяльності у розмірі -470 тис. грн у 2024 році, при цьому у 2023 році цей показник ще складав 3882 тис. грн прибутку, тобто відбулося погіршення на 4352 тис. грн (-112,11%), що свідчить про втрату прибутковості внаслідок неефективного контролю за управлінськими витратами або зменшення маржинальності послуг.

Негативна тенденція спостерігається і за показником прибутку до оподаткування, який у 2024 році склав -499 тис. грн, у той час як у 2023 році підприємство отримало 2919 тис. грн прибутку, тобто абсолютне зниження становить 3418 тис. грн (-117,09%). У 2022 році підприємство також було

збитковим (-275 тис. грн), а тому можна констатувати, що у 2023 році спостерігався короткостроковий вихід на прибутковість, яка не змогла бути збережена у наступному періоді. Така нестабільність прибутковості свідчить про існування внутрішніх проблем у фінансовому плануванні, оптимізації витрат та адаптації до змін ринкового середовища.

Узагальнюючи вищезазначене, слід зазначити, що попри позитивні тенденції щодо нарощення активів, зростання доходів та зміцнення власного капіталу, підприємство ТОВ «Лімбер» у 2024 році опинилося в зоні фінансового ризику, що зумовлено суттєвим зростанням витрат та відновленням збитковості діяльності. Подальше забезпечення фінансової стійкості потребує системного підходу до оптимізації управлінських витрат, посилення контролю за рентабельністю операцій, підвищення ефективності використання активів та вдосконалення стратегічного фінансового планування.

2.2 Специфіка управління розвитком підприємства із використанням інструментів цифровізації

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки особливої актуальності набуває питання удосконалення системи управління розвитком підприємств на основі впровадження інноваційних цифрових технологій. Цифровізація бізнес-процесів є не лише інструментом оптимізації операційної діяльності, але й ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності, гнучкості та адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища.

Для підприємств харчової промисловості, зокрема кондитерського виробництва, цифрові інструменти дають змогу підвищити ефективність управління ланцюгами постачання, маркетингом, персоналом, фінансами, а також сприяють вдосконаленню клієнтського сервісу. ТОВ «Лімбер» як стабільно функціонуюче підприємство з багаторічним досвідом, адаптується до викликів цифрової економіки шляхом інтеграції сучасних інформаційних

технологій в управлінські процеси, що дає змогу формувати стратегічні орієнтири розвитку на основі даних, аналітики та автоматизованих рішень.

Процес цифровізації на підприємстві ТОВ «Лімбер» супроводжується формуванням організаційної структури управління даними процесами, яка представлена на рис. 2.2.

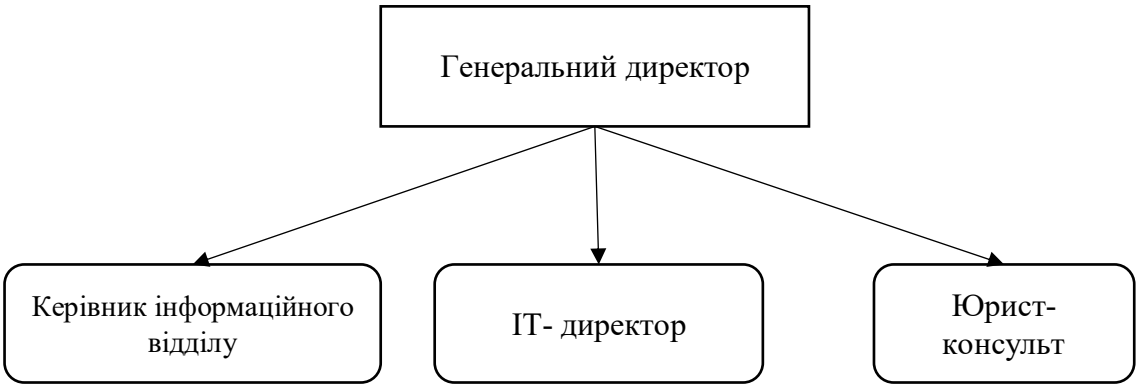

Рисунок 2.2. Організаційна структура підприємства ТОВ «Лімбер»

Джерело: складено автором на основі [28]

Процеси цифровізації на ТОВ «Лімбер» реалізуються через координацію та взаємодію ключових управлінських осіб: генерального директора, комерційного директора, технічного директора та юристконсульта. Кожен із них виконує визначені функціональні обов'язки, спрямовані на інтеграцію цифрових технологій у різні сфери діяльності підприємства.

Директор здійснює загальне стратегічне керівництво процесами цифрової трансформації підприємства, визначає пріоритетні напрями впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, ініціює впровадження сучасних цифрових платформ управління (ERP, SCM) та забезпечує узгодженість цифровізації з довгостроковою стратегією розвитку компанії. Він також контролює хід реалізації цифрових проєктів, оцінює їхню ефективність та приймає ключові управлінські рішення щодо фінансування та ресурсного забезпечення цифрових ініціатив.

Керівник інформаційного відділу відповідає за цифровізацію операційної діяльності підприємства. Його обов'язки включають впровадження електронної комерції, автоматизованих систем управління,

цифрових інструментів аналітики споживчого попиту, онлайн-платформ для реалізації продукції, а також організацію цифрових каналів просування бренду (соціальні мережі, таргетована реклама, SEO тощо). Він сприяє підвищенню ефективності роботи з клієнтами через використання цифрових каналів комунікації.

ІТ- директор здійснює управління впровадженням цифрових рішень у виробничо-технічну сферу. До його компетенцій належать модернізація обладнання з використанням елементів Інтернету речей (IoT), автоматизація виробничих процесів, впровадження систем моніторингу і контролю якості в реальному часі, цифровий облік витрат сировини та енергоресурсів. Він забезпечує інтеграцію цифрових технологій у виробничу інфраструктуру з метою підвищення її ефективності, точності, продуктивності та енергоефективності.

Юристконсульт відповідає за правовий супровід цифровізації, зокрема, за дотримання вимог законодавства щодо захисту персональних даних, інформаційної безпеки, електронного документообігу, кібербезпеки та інтелектуальної власності у сфері цифрових технологій. Він аналізує ризики, пов’язані з використанням цифрових платформ, забезпечує юридичну чистоту ліцензійного програмного забезпечення, а також супроводжує укладення договорів щодо впровадження ІТ-рішень [27].

Таким чином, цифрова трансформація на ТОВ «Лімбер» є результатом комплексної взаємодії управлінської команди, де кожен функціональний підрозділ забезпечує цифровізацію відповідно до своєї компетенції, сприяючи загальному розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

Основні напрями щодо цифровізації підприємства ТОВ «Лімбер» за період 2022-2024 рр. представлені у таблиці 2.3.

Аналіз специфіки використання цифрових інструментів на підприємстві ТОВ «Лімбер» за період 2022–2024 років свідчить про поступову і системну цифрову трансформацію ключових бізнес-процесів підприємства.

Упровадження цифрових рішень охоплює адміністративну, виробничу, збутову, бухгалтерську та інформаційно-безпекову сфери, що свідчить про комплексний підхід до модернізації управління.

Таблиця 2.3

Основні напрями цифровізації на підприємстві ТОВ «Лімбер» за період 2022-2024 рр.

Інструменти цифровізації	Специфіка	Рік впровадження
Система електронного документообігу (EDM)	Впроваджено для автоматизації внутрішнього документообігу, скорочення часу обробки бухгалтерських, кадрових і юридичних документів	2022
ERP-система (облік ресурсів підприємства)	Інтеграція виробничих, логістичних, фінансових і кадрових процесів, централізоване управління ресурсами та планування виробництва	2023
Система онлайн-продажів (e-commerce)	Запуск платформи електронної торгівлі для прямої реалізації продукції кінцевим споживачам через інтернет-магазин	2023
Впровадження елементів IoT на виробництві	Встановлення сенсорів та датчиків для моніторингу температурного режиму, контролю якості сировини та продукції в реальному часі	2024
Цифровий бухгалтерський облік	Автоматизація облікових процесів, підключення до державних електронних систем податкової та фінансової звітності	2024
Кіберзахист та цифрова безпека	Розробка політики інформаційної безпеки, впровадження антивірусних систем, засобів шифрування даних та резервного копіювання	2024

Джерело: складено автором на основі [28]

Система електронного документообігу (EDM), впроваджена у 2022 році, стала першою ланкою в цифровізації внутрішньої комунікації та управлінської

документації. Її функціональність дозволила значно скоротити час обробки документів, мінімізувати ризики втрат інформації, підвищити контроль за дотриманням термінів виконання завдань, а також зменшити витрати на паперовий документообіг. EDM стала базовим елементом цифрової екосистеми підприємства.

На даному підприємстві використовується система FlyDoc (рис.2.3) – модуль електронного документообігу (ЕДО) в BAS, дозволяє обмінюватися юридично значимими електронними документами з користувачами програм FlyDoc, M.E.Doc, COTA, FREDO через сервер обміну електронними документами або за допомогою посилання на документ у пошті чи у інших месенджерах.

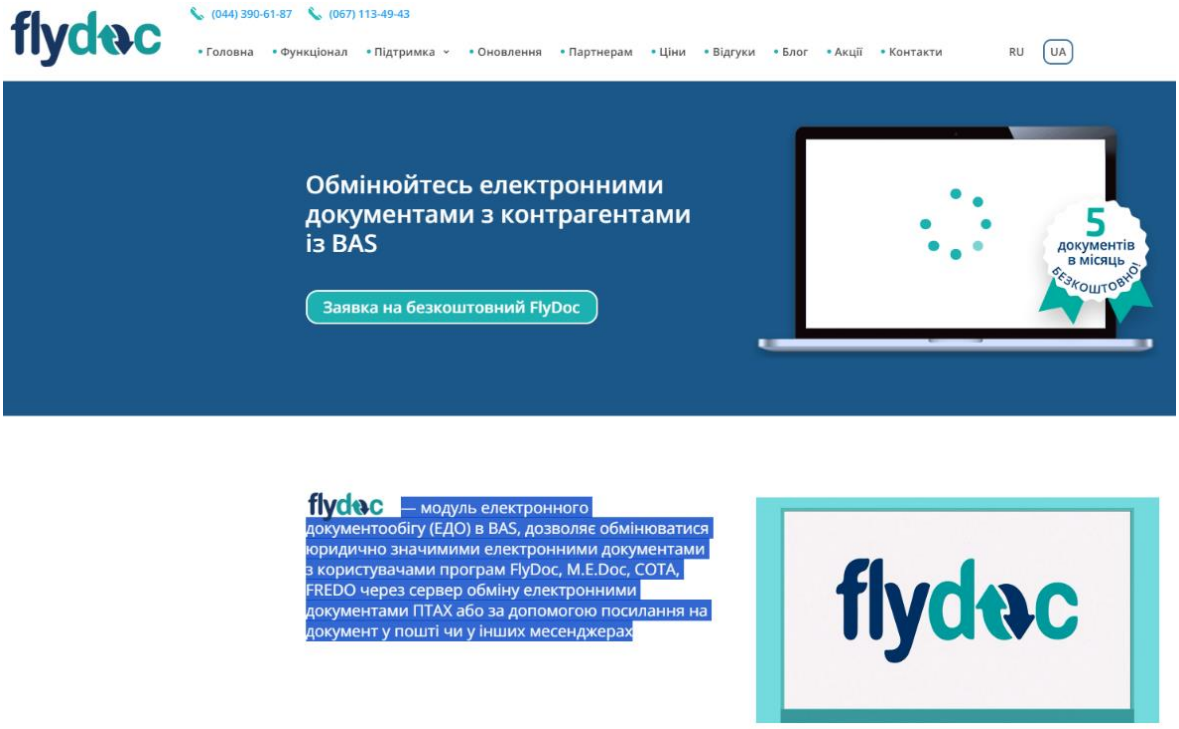

Рисунок 2.3. Модуль електронного документообігу FlyDoc

Джерело: складено автором на основі [30]

ERP-система, запроваджена у 2023 році, об’єднала всі основні управлінські та виробничі функції в єдиному інформаційному середовищі. Завдяки ERP підприємство отримало змогу оперативно планувати виробничі процеси, здійснювати контроль витрат, автоматизувати складський облік,

управляти фінансовими потоками та трудовими ресурсами. Це дозволило підвищити ефективність управлінських рішень на основі достовірних і своєчасних даних.

Система онлайн-продажів (e-commerce) також впроваджена у 2023 році та стала важливим кроком у цифровізації комерційної діяльності. Запуск інтернет-магазину дав змогу підприємству налагодити прямі канали реалізації продукції кінцевому споживачу, зменшити залежність від посередників, а також розширити географію продажів. Застосування e-commerce платформ дозволяє аналізувати споживчі вподобання, формувати персоналізовані пропозиції та забезпечувати сучасний рівень обслуговування.

Впровадження елементів Інтернету речей (IoT) у 2024 році стало важливим технологічним оновленням виробництва. Встановлення сенсорів і датчиків для контролю температури, вологості та якості продукції в реальному часі дозволило знизити кількість браку, підвищити стандарти безпеки та простежуваності продукції, а також оптимізувати використання енергоресурсів.

Цифровий бухгалтерський облік, запроваджений у 2024 році, забезпечив автоматизацію фінансових операцій, підвищив точність ведення обліку та уможливив інтеграцію з електронними сервісами податкової служби. Це значно полегшило процес підготовки фінансової звітності, пришвидшило розрахунки та зменшило ймовірність людських помилок.

Кіберзахист та цифрова безпека, які також стали актуальними у 2024 році, є логічним завершальним етапом цифровізації, що гарантує захист інформаційних ресурсів підприємства. Впровадження систем кібербезпеки, антивірусного захисту, резервного копіювання та шифрування даних дозволило мінімізувати загрози несанкціонованого доступу, втрати або витоку конфіденційної інформації.

Для захисту корпоративної інформації підприємство ТОВ «Лімбер» використовує програму ManageEngine (рис.2.4) – програма, яка забезпечує комплексне управління інформаційною безпекою підприємства.

ManageEngine є багатофункціональною платформою, що дозволяє здійснювати моніторинг, аудит, контроль доступу та управління інцидентами безпеки в корпоративній IT-інфраструктурі.

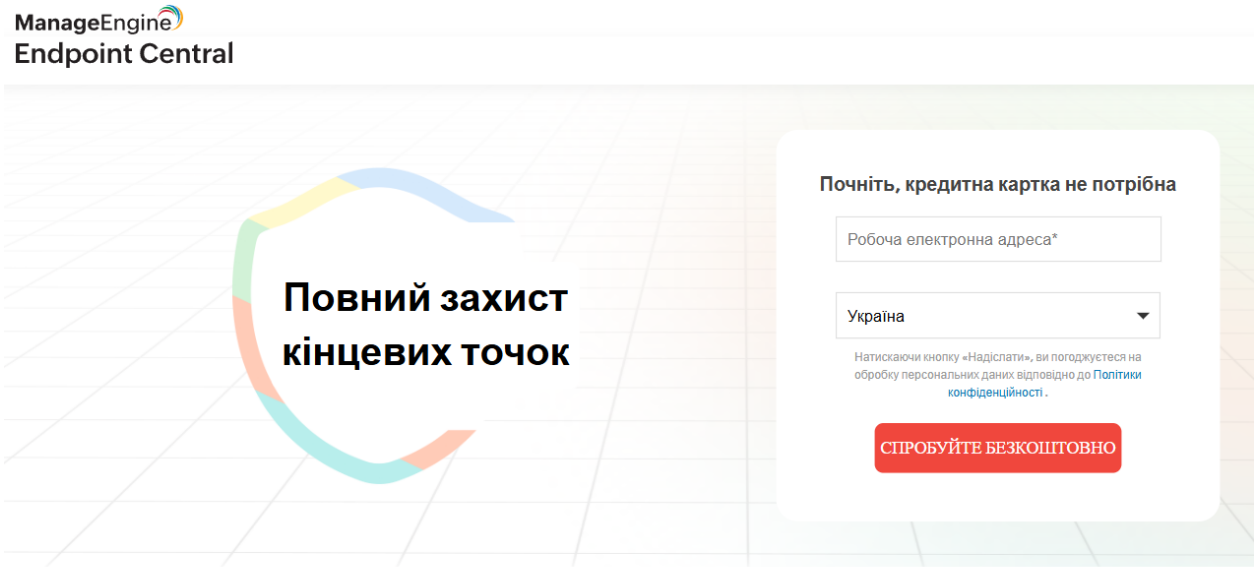

Рисунок 2.4. Використання програми ManageEngine для реалізації кіберзахисту підприємства ТОВ «Лімбер»

Джерело: складено автором на основі [29]

Зокрема, рішення ManageEngine включають такі ключові функціональні модулі, як [30]:

– Log360 – система управління логами та виявлення загроз у режимі реального часу, яка допомагає виявляти підозрілу активність і забезпечує відповідність стандартам безпеки;

– ADManager Plus – інструмент для управління обліковими записами та правами доступу в середовищі Active Directory, що підвищує контроль над доступом до критично важливої інформації;

– DataSecurity Plus – забезпечує контроль за рухом конфіденційної інформації, виявлення витоків, аудит змін у файлах;

– Password Manager Pro – безпечне управління корпоративними паролями та обліковими записами адміністративного рівня.

Застосування ManageEngine на підприємстві ТОВ «Лімбер» сприяє

створенню інтегрованої системи кіберзахисту і дозволяє запобігати внутрішнім та зовнішнім загрозам, знижує ймовірність інформаційних інцидентів і підвищує рівень цифрової зрілості підприємства загалом.

Основні витрати підприємства, щодо цифровізації ключових бізнес-процесів на підприємстві ТОВ «Лімбер» за період 2022-2024 рр. представимо у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Основні витрати підприємства, щодо цифровізації ключових бізнес-процесів на підприємстві ТОВ «Лімбер» за період 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення (+;-)	
	2022	2023	2024	тис.грн.	%
Система електронного документообігу (EDM)	120	180	250	+130	+108,33%
ERP-система (облік ресурсів підприємства)	240	360	460	+220	+91,67%
Система онлайн-продажів (e-commerce)	95	150	210	+115	+121,05%
Впровадження елементів IoT на виробництві	0	75	160	+160	–
Цифровий бухгалтерський облік	130	190	230	+100	+76,92%
Кіберзахист та цифрова безпека	85	140	225	+140	+164,71%
Всього витрат	670	1095	1535	+865	+129,10%

Джерело: складено автором на основі [28]

Аналіз динаміки витрат на цифровізацію ключових бізнес-процесів ТОВ «Лімбер» у період 2022–2024 років дає підстави для формулювання низки узагальнюючих висновків, які характеризують етапність, інтенсивність та пріоритети цифрової трансформації підприємства.

По-перше, на початковому етапі цифровізації (2022 рік) підприємство зосередило зусилля на впровадженні системи електронного документообігу (EDM) як фундаментального інструменту внутрішньої автоматизації управлінських, адміністративних та облікових процесів. Початкові витрати на

реалізацію цього компонента склали 120 тис. грн. Зростання фінансування EDM у наступні роки – до 250 тис. грн у 2024 році – свідчить не лише про завершення базового впровадження, а й про подальший розвиток функціоналу системи з метою розширення можливостей інтеграції та забезпечення цифрового документообігу між підрозділами та контрагентами.

По-друге, у 2023 році спостерігалося помітне посилення цифрових інвестицій, що проявилося у значному зростанні витрат на впровадження ERP-системи (з 240 тис. грн у 2022 році до 460 тис. грн у 2024 році) та розбудову e-commerce-платформи (із 95 тис. грн у 2022 році до 210 тис. грн у 2024 році). Така динаміка демонструє перехід до системного рівня цифровізації основних бізнес-процесів, що охоплює управління ресурсами, облік, логістику, продажі та клієнтське обслуговування. Зростання витрат на ці напрями зумовлено необхідністю інтеграції цифрових рішень у ключові операційні сфери, які забезпечують підвищення гнучкості та швидкості управлінських рішень.

По-третє, у 2024 році підприємство досягло найвищого рівня цифрової активності: загальний обсяг витрат на цифровізацію зріс до 1 535 тис. грн, що на 865 тис. грн або 129,10% більше, ніж у 2022 році. Найбільше фінансових ресурсів було інвестовано у впровадження елементів Інтернету речей (IoT) — 160 тис. грн, тоді як у 2022 році такі витрати були відсутні, що свідчить про модернізацію виробничих процесів за рахунок автоматизації, моніторингу показників у режимі реального часу та інтеграції «розумних» пристроїв, що дозволяють оперативно реагувати на зміни у технологічному середовищі.

Поряд із цим, суттєво зросли витрати на цифровий бухгалтерський облік із 130 тис. грн у 2022 році до 230 тис. грн у 2024 році, а також на кіберзахист та цифрову безпеку із 85 тис. грн до 225 тис. грн відповідно і вказує на зростання усвідомлення підприємством важливості захисту конфіденційної інформації, стабільного функціонування IT-інфраструктури та забезпечення прозорості фінансових операцій в умовах зростаючих цифрових ризиків.

Отже, аналіз динаміки цифрових витрат ТОВ «Лімбер» дає підстави стверджувати, що цифрова трансформація досліджуваного підприємства

здійснюється поетапно, але із зростаючою інтенсивністю, охоплюючи як внутрішні бізнес-процеси, так і зовнішні канали взаємодії з партнерами та клієнтами. Підприємство продемонструвало стратегічну орієнтацію на впровадження сучасних інформаційних технологій, що в перспективі сприятиме зростанню ефективності, конкурентоспроможності та інноваційної спроможності господарської діяльності.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що цифрові інструменти, впроваджені на підприємстві ТОВ «Лімбер», спрямовані не лише на автоматизацію окремих процесів, а й на створення цілісної цифрової екосистеми, яка забезпечує прозорість, оперативність і контроль на всіх рівнях управління. Така стратегія цифровізації створює передумови для сталого розвитку підприємства в умовах сучасної конкурентної економіки.

2.3. Оцінка ефективності господарської діяльності підприємства в умовах цифрової економіки

У сучасних умовах трансформації світового господарства ключовим вектором розвитку підприємств виступає інтеграція цифрових технологій у всі сфери їх функціонування.

Цифрова економіка, яка ґрунтується на широкому використанні інформаційно-комунікаційних технологій, формує нові умови ведення бізнесу, які вимагають перегляду традиційних підходів до управління, організації виробництва та оцінки ефективності господарської діяльності. У зв’язку з цим виникає об’єктивна потреба у розробці сучасних аналітичних інструментів, здатних комплексно оцінити результати діяльності підприємств в умовах цифровізації.

У межах аналізу процесів цифрової трансформації доцільно здійснити дослідження основних економічних показників діяльності підприємства ТОВ «Лімбер», котрі слугують індикаторами ефективності впровадження цифрових рішень. Узагальнені результати проведеного аналізу за період 2022-2024 рр. будуть представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка ефективності впровадження процесів цифровізації на підприємстві ТОВ «Лімбер» за період 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн.			Відносне відхилення, %		
	2022	2023	2024	2024-2023	2024-2022	2023-2022	2024-2023	2024-2022	2023-2022
Витрати на цифровізацію підприємства, тис.грн.	670	1095	1535	440	865	425	40,18%	129,10%	63,43%
Доходи (економія) отримана внаслідок цифровізації ключових бізнес-процесів, тис.грн.	1809	2205	4117	1912	2308	396	86,71%	127,58%	21,89%
Приріст продуктивності праці персоналу, %	3,20%	14,50%	16,90%	0,024	0,137	0,113	16,55%	428,13%	353,13%
Частка автоматизації бізнес-процесів підприємства, %	11,90%	12,50%	17,10%	0,046	0,052	0,006	36,80%	43,70%	5,04%
Питома вага витрат на цифровізацію в загальних витратах підприємства, %	12,60%	17,40%	13,90%	-0,035	0,013	0,048	-20,11%	10,32%	38,10%
Кількість працівників задіяних у процесах цифровізації, осіб	2	3	3	0	1	1	0,00%	50,00%	50,00%
Коефіцієнт оновлення основних засобів спрямованих на цифровізацію бізнес-процесів, пункт	0,1	0,17	0,23	0,06	0,13	0,07	35,29%	130,00%	70,00%
Рентабельність інвестицій у цифровізацію бізнес-процесів, %	270,00%	201,37%	268,21%	0,668386	-0,01792	-0,6863	33,19%	-0,66%	-25,42%
Частка персоналу, який використовує процеси цифровізації у щоденній роботі, %	0,05%	0,16%	0,27%	0,0011	0,0022	0,0011	68,75%	440,00%	220,00%
Показник цифрової зрілості підприємства, бали	14	17	28	11	14	3	64,71%	100,00%	21,43%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ТОВ «Лімбер» за період 2022-2024 рр.

Аналіз узагальнених показників, наведених у таблиці 2.5, свідчить про динамічне зростання ефективності цифрової трансформації підприємства ТОВ «Лімбер» протягом 2022-2024 років, що проявляється як у збільшенні обсягів фінансування цифрових ініціатив, так і в підвищенні результативності впроваджених цифрових рішень у виробничо-господарській діяльності підприємства.

На початку аналізованого періоду витрати на цифровізацію становили 670 тис. грн, тоді як у 2024 році їх обсяг досяг 1535 тис. грн, засвічуючи їх зростання на 865 тис. грн або 129,10%, що, у свою чергу, є підтвердженням цілеспрямованого збільшення інвестицій у цифрову інфраструктуру та автоматизацію бізнес-процесів, спрямованих на підвищення загальної операційної ефективності.

Суттєвим є також показник доходів (економії), отриманих внаслідок цифровізації ключових процесів, обсяг яких зріс із 1809 тис. грн у 2022 році до 4117 тис. грн у 2024 році, тобто на 2308 тис. грн або 127,58% (рис.2.5), при цьому свідчить про те, що цифрові рішення стали не лише джерелом оптимізації витрат, а й чинником створення доданої вартості для підприємства шляхом підвищення продуктивності праці, зниження транзакційних витрат, пришвидшення обробки даних та покращення якості управлінських рішень.

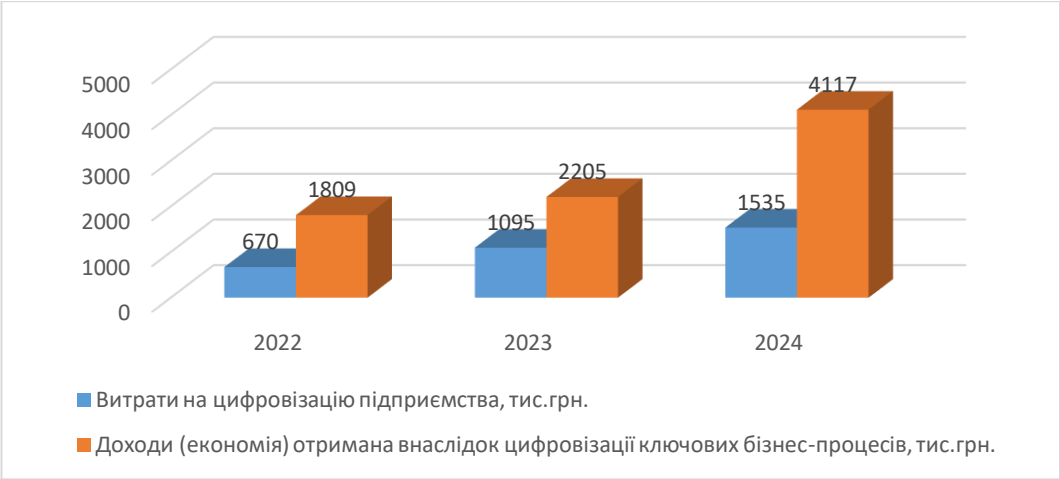

Рисунок 2.5. Витрати та доходи отримані внаслідок цифровізації ключових бізнес-процесів підприємства ТОВ «Лімбер» за період 2022-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ТОВ «Лімбер» за період 2022-2024 рр.

Вагомим аргументом на користь ефективності цифровізації є приріст продуктивності праці персоналу, який із рівня 3,2% у 2022 році зріс до 16,9% у 2024 році, що демонструє суттєве підвищення ефективності використання людських ресурсів у результаті автоматизації рутинних операцій та інтеграції цифрових інструментів у повсякденну діяльність співробітників. Частка автоматизації бізнес-процесів підприємства також зросла із 11,9% у 2022 році до 17,1% у 2024 році (рис.2.6), відображаючи при цьому поступову, але стійку цифрову модернізацію внутрішніх і зовнішніх процедур управління, логістики, обліку та взаємодії з клієнтами.

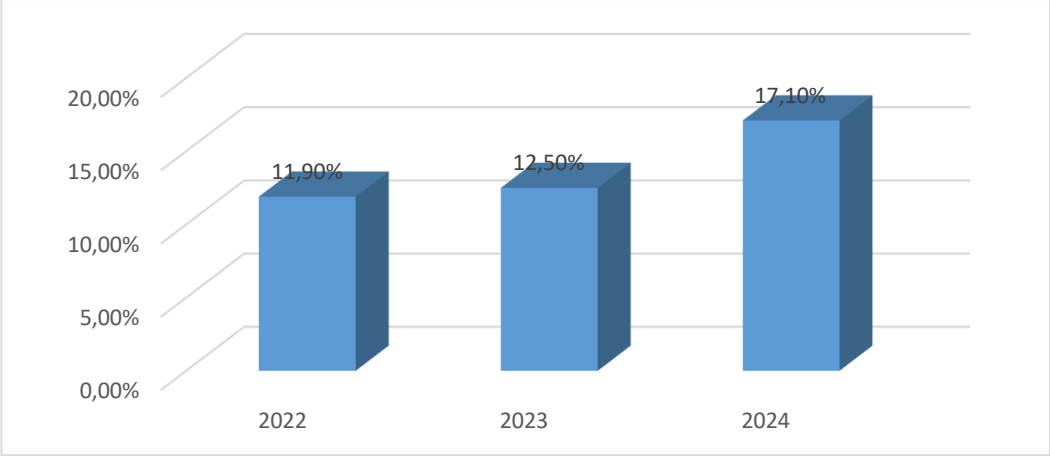

Рисунок 2.6. Частка автоматизації бізнес-процесів підприємства ТОВ «Лімбер» за період 2022-2024 рр., %

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ТОВ «Лімбер» за період 2022-2024 рр.

Варто зауважити, що питома вага витрат на цифровізацію в загальних витратах підприємства мала коливальний характер, зокрема показник зростає із 12,6% у 2022 році до 17,4% у 2023 році, після чого дещо зменшилася до 13,9% у 2024 році, що може бути пов’язано з досягненням певного етапу цифрової насиченості та переходом до етапу супроводу та експлуатації вже впроваджених технологічних рішень. Кількість працівників, безпосередньо залучених до процесів цифровізації, зросла з 2 до 3 осіб, що свідчить про формування внутрішньої експертизи та зміцнення кадрового потенціалу в цифровій сфері.

Показник оновлення основних засобів, пов’язаних із цифровізацією, за аналізований період збільшився з 0,1 до 0,23 пункту, що відображає активне технічне переоснащення підприємства сучасними засобами цифрового контролю, автоматизації, обліку та безпеки. У свою чергу, рентабельність інвестицій у цифровізацію (ROI) хоч і демонструвала певні коливання від 270% у 2022 році до 268,21% у 2024 році з незначним зниженням у 2023 році залишається високою, засвідчуючи досить високу ефективність капіталовкладень у цифрові рішення.

Додатково, позитивна динаміка спостерігається й за показником частки персоналу, який регулярно використовує цифрові інструменти в щоденній роботі, із 0,05% у 2022 році до 0,27% у 2024 році, що є свідченням зростання цифрової культури та проникнення цифрових практик у повсякденне середовище підприємства.

Узагальнюючим показником, який відображає рівень цифрової трансформації підприємства, є індекс цифрової зрілості, що підвищився з 14 до 28 балів, тобто удвічі, підтверджуючи системне та стратегічне просування ТОВ «Лімбер» у напрямку комплексної цифровізації.

Таким чином, результати аналізу свідчать про те, що підприємство не лише активно інвестує в цифрові технології, а й досягає суттєвого економічного та організаційного ефекту від їх впровадження, що виявляється у зростанні продуктивності, автоматизації процесів, зниженні витрат та підвищенні ефективності управлінських рішень, що в сукупності забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки.

Далі здійснимо дослідження ключових показників фінансового стану підприємства ТОВ «Лімбер» за період 2022-2024 рр., результати аналізу представимо у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Дослідження ключових показників фінансового стану підприємства ТОВ «Лімбер» за період 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення показника, пункт (%)		
	2022	2023	2024	2024-2023	2024-2022	2023-2022
Фінансова автономія підприємства	0,231	0,229	0,322	0,093	0,091	0,091
Фінансова залежність підприємства	0,769	0,771	0,678	-0,093	-0,091	-0,091
Загальна ліквідність підприємства	0,771	0,689	0,738	0,049	-0,034	-0,034
Оборотність активів	5,008	7,389	9,131	1,742	4,123	4,123
Оборотність власного капіталу	8,992	12,045	7,446	-4,599	-1,546	-1,546
Оборотність дебіторської заборгованості	7,128	10,591	14,656	4,065	7,528	7,528
Оборотність кредиторської заборгованості	2,993	3,941	3,949	0,008	0,956	0,956
Рентабельність активів, %	-1,10%	10,27%	-1,41%	-11,67%	-0,31%	-0,31%
Рентабельність реалізації, %	-0,53%	3,72%	-0,59%	-4,31%	-0,06%	-0,06%
Рентабельність власного капіталу, %	-4,75%	44,82%	-4,38%	-49,20%	0,37%	0,37%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ТОВ «Лімбер» за період 2022-2024 рр.

Фінансово-економічні показники є важливими індикаторами стабільності та ефективності функціонування підприємства. Для оцінювання фінансового стану ТОВ «Лімбер» було проаналізовано низку ключових коефіцієнтів за 2022–2024 роки і дозволяє виявити тенденції розвитку підприємства, обґрунтувати поточну фінансову політику та визначити потенціал для впровадження цифрових трансформацій.

1. Показник фінансової автономії підприємства визначається як відношення власного капіталу до загальної суми активів підприємства. Він свідчить про рівень незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. У 2022 році значення показника становило 0,231, у 2023 - 0,229, а у 2024 - 0,322, засвідчуючи зростання фінансової самостійності підприємства в останньому році. Позитивне відхилення у 2024 році порівняно з 2023 роком становить +0,093 пунктів, при цьому є ознакою поступового зменшення залежності від позикового капіталу. Незважаючи на незначне зниження у 2023 році, загальна динаміка є позитивною, а у 2024 році показник перевищує мінімально рекомендоване значення 0,3, що свідчить про задовільну автономність.

2. Коефіцієнт фінансової залежності (1 – коефіцієнт автономії) відображає частку залучених коштів у загальній структурі капіталу, а його значення зменшилося з 0,769 у 2022 році до 0,678 у 2024 році, що демонструє зниження залежності від зовнішніх фінансів. Негативне відхилення у 2024 році порівняно з 2023 становить -0,093 пунктів, що вказує на зміцнення фінансової стабільності.

3. Показник загальної ліквідності підприємства розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов’язань, а його значення має перевищувати 1. У 2022 році він становив 0,771, у 2023 – 0,689, а у 2024 – 0,738. Значення нижчі за нормативне свідчать про потенційні труднощі з покриттям поточних зобов’язань, хоча зростання у 2024 році на 0,049 пунктів порівняно з 2023 роком вказує на часткове поліпшення ситуації.

4. Оборотність активів обчислюється як відношення чистого доходу від

реалізації продукції до середньої вартості активів. Він зріс з 5,008 у 2022 році до 9,131 у 2024, засвідчуючи підвищення ефективності використання активів. Позитивна динаміка (+4,123) свідчить про посилення інтенсивності господарської діяльності та оптимізацію ресурсів, зокрема завдяки можливим цифровим рішенням у логістиці, обліку та управлінні запасами.

5. Оборотність власного капіталу розраховується як відношення чистого доходу до середньої величини власного капіталу. Спостерігається зниження показника з 12,045 у 2023 році до 7,446 у 2024, що може свідчити про зниження рентабельності капіталу або його збільшення при стабільному рівні доходу. Це також може бути наслідком перегляду фінансової стратегії або акумуляції капіталу з метою довгострокових інвестицій.

6. Оборотність дебіторської заборгованості. Показник значно зріс: з 7,128 у 2022 році до 14,656 у 2024, відображаючи покращення дисципліни розрахунків і ефективності політики управління дебіторською заборгованістю і виступає результатом впровадження автоматизованих CRM- або ERP-систем, які дозволяють відслідковувати та своєчасно реагувати на затримки в оплаті.

7. Оборотність кредиторської заборгованості. Показник демонструє незначне зростання з 2,993 у 2022 році до 3,949 у 2024 році, що вказує на деяке пришвидшення розрахунків із кредиторами. Водночас стабільне значення між 2023 і 2024 роками (відхилення +0,008) свідчить про певну стабілізацію фінансової політики.

8. Рентабельність активів (ROA), даний коефіцієнт показує рівень прибутковості активів підприємства. У 2022 році значення було негативним (-1,10%), у 2023 – значно зросло до 10,27%, але в 2024 – знову впа до -1,41%. Такі коливання можуть свідчити про нестабільну прибутковість, пов’язану з нерівномірним доходом, збільшенням витрат чи змінами в обліковій політиці.

9. Рентабельність реалізації (ROS). Цей показник також має негативну тенденцію з -0,53% у 2022 році до -0,59% у 2024 році після позитивного піку у 2023 (3,72%), при цьому вказує на зниження ефективності продажів і може бути зумовлено зростанням собівартості продукції, незважаючи на можливе

зростання обсягів реалізації.

10. Рентабельність власного капіталу (ROE) зазнала суттєвих коливань від –4,75% у 2022 році до 44,82% у 2023 році, після чого знову знизилась до –4,38% у 2024 році. Такі різкі зміни можуть бути зумовлені одноразовими ефектами у 2023 році (наприклад, реалізація великого проекту або разовий прибуток) та відсутністю стабільного прибуткового потоку у 2024 році.

На підставі проведеного аналізу можна констатувати, що підприємство ТОВ «Лімбер» демонструє неоднозначну динаміку фінансових показників. З одного боку, спостерігається зростання фінансової автономії, поліпшення оборотності активів та дебіторської заборгованості, при цьому свідчить про підвищення ефективності управління наявними ресурсами даного підприємства. З іншого боку, негативна рентабельність активів та власного капіталу у 2024 році свідчить про проблеми з генеруванням прибутку.

Цифровізація підприємства ТОВ «Лімбер» потенційно відіграла значну роль у покращенні окремих показників, таких як оборотність активів і дебіторської заборгованості, що могло бути досягнуто завдяки впровадженню сучасних інформаційних систем, цифрових інструментів контролю та аналітики. Водночас для стабілізації рентабельності та забезпечення сталого розвитку підприємству доцільно посилити цифрову трансформацію в управлінні витратами, прогнозуванні попиту, автоматизації виробничих процесів та аналізі прибутковості продукції.

Відповідно, цифровізація має бути не лише технічною модернізацією, а й глибокою стратегічною трансформацією, дозволяючи при цьому забезпечити довгострокову фінансову стабільність та конкурентоспроможність ТОВ «Лімбер» в умовах цифрової економіки.

Висновки до розділу 2

Узагальнивши основні результати представленого дослідження зробимо наступні висновки:

1.Обєктом дослідження виступала діяльність ТОВ «Лімбер», яке є

багатофункціональним підприємством, діяльність якого охоплює транспортно-експедиційні послуги та консультування у сфері інформаційних технологій, що свідчить про поєднання логістичної та цифрової спеціалізацій. Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною, з чітким розподілом повноважень між підрозділами, що забезпечує ефективне управління господарською діяльністю.

Визначальною ланкою управління є директор, який здійснює стратегічне керівництво, координує роботу підрозділів і ініціює інноваційні рішення для оптимізації бізнес-процесів. Особливу роль у забезпеченні цифрової трансформації відіграють інформаційний та ІТ-відділи, що відповідають за впровадження інформаційних технологій, автоматизацію процесів і підтримку комунікаційної інфраструктури.

Комплексність організаційної структури ТОВ «Лімбер» створює умови для ефективного функціонування підприємства в умовах конкурентного ринку та сприяє підвищенню його адаптивності до цифрових викликів сучасної економіки.

Здійснивши дослідження показників фінансово-господарської діяльності нами відзначено те, що попри позитивні тенденції щодо нарощення активів, зростання доходів та зміцнення власного капіталу, підприємство ТОВ «Лімбер» у 2024 році опинилося в зоні фінансового ризику, що зумовлено суттєвим зростанням витрат та відновленням збитковості діяльності. Подальше забезпечення фінансової стійкості потребує системного підходу до оптимізації управлінських витрат, посилення контролю за рентабельністю операцій, підвищення ефективності використання активів та вдосконалення стратегічного фінансового планування.

2. Підсумовуючи результати дослідження специфіки управління розвитком підприємства ТОВ «Лімбер» із використанням інструментів цифровізації, варто зазначити, що системна інтеграція цифрових технологій у ключові бізнес-процеси підприємства, зокрема через впровадження систем електронного документообігу, ERP-рішень, e-commerce платформ, елементів

Інтернету речей, цифрового бухгалтерського обліку та інструментів кіберзахисту, дозволила створити цілісну цифрову екосистему, яка забезпечує підвищення прозорості управління, оперативності прийняття управлінських рішень, зниження транзакційних витрат та посилення контролю за всіма сферами діяльності, що, у свою чергу, формує передумови для довгострокового підвищення конкурентоспроможності підприємства, його гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища в умовах цифрової трансформації економіки.

Слід відзначити зростання витрат на цифровізацію основних бізнес-процесів досліджуваного підприємства із 670 тис. грн у 2022 році до рівня 1535 тис. грн у 2024 році, що відображає стратегічну орієнтацію ТОВ «Лімбер» на впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій з метою підвищення ефективності управління, автоматизації логістичних операцій та покращення клієнтського сервісу. Така динаміка свідчить про активну цифрову трансформацію підприємства, що передбачає інвестиції в програмне забезпечення, технічне переоснащення та розвиток IT-інфраструктури.

3. Результати оцінки ефективності цифровізації вказують на суттєве зростання економічної доцільності впроваджених цифрових рішень у діяльність ТОВ «Лімбер» упродовж 2022–2024 років. Спостерігається зростання інвестицій у цифрову трансформацію на 129,1%, що супроводжується відповідним зростанням доходів (економії) на 127,58%, підтверджуючи високу віддачу від цифрових ініціатив. Позитивна динаміка продуктивності праці персоналу, зростання рівня автоматизації та цифрової зрілості підприємства свідчать про поступове формування внутрішньої цифрової культури. Збереження високого рівня рентабельності інвестицій у цифровізацію свідчить про стратегічну доцільність подальшого розвитку в цьому напрямку.

У сукупності ці фактори засвідчують, що цифровізація стала ключовим чинником зростання ефективності господарської діяльності ТОВ «Лімбер» в умовах цифрової економіки.

РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЛІМБЕР» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1 Визначення проблем управління підприємством в умовах цифровізації

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки та трансформації бізнес-процесів особливої актуальності набуває виявлення та комплексне дослідження проблем управління підприємством в умовах цифровізації, адже цифрові технології виступають не лише інструментом автоматизації та підвищення продуктивності, але й чинником, при цьому потребує адаптації організаційних структур, оптимізації управлінських рішень, переосмислення традиційних моделей взаємодії із контрагентами та споживачами, а також розвитку компетенцій персоналу для ефективного використання нових технологічних можливостей у межах стратегічного розвитку підприємства.

Водночас, процес цифровізації супроводжується низкою викликів, серед яких можна виокремити необхідність залучення значних інвестиційних ресурсів, подолання опору змінам з боку персоналу, забезпечення кібербезпеки та інформаційної безпеки, управління ризиками впровадження цифрових інновацій, а також збереження стабільності фінансово-економічної діяльності підприємства в умовах активної цифрової трансформації, що зумовлює необхідність розробки адаптивних управлінських механізмів, які забезпечують баланс між стабільністю та розвитком [36, с.77].

Зважаючи на викладене, для забезпечення системного підходу до удосконалення процесів цифрової трансформації на підприємстві ТОВ «Лімбер» та підвищення ефективності управління в умовах цифрової економіки доцільним є проведення SWOT-аналізу процесів цифровізації, який дозволить визначити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, що виникають у процесі впровадження цифрових технологій у господарську діяльність підприємства, при цьому сприятиме формуванню обґрунтованих

стратегічних рішень щодо подальшого розвитку підприємства в умовах цифровізації.

На рисунку 3.1. представимо результати SWOT-аналізу процесів цифровізації підприємства ТОВ «Лімбер».

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Впровадження сучасних ERP та EDM-систем - Автоматизація ключових бізнес-процесів - Поліпшення якості управління ресурсами - Підвищення оперативності прийняття рішень	- Високі початкові витрати на цифровізацію - Недостатній рівень кваліфікації персоналу у сфері IT - Нестабільність інтеграції нових технологій - Обмеженість бюджету на подальший розвиток цифрових систем Відсутність CRM-системи для взаємодії із клієнтами
Можливості	Загрози
- Розширення ринків збуту через онлайн-продажі - Оптимізація виробничих процесів за допомогою IoT - Підвищення конкурентоспроможності підприємства - Залучення інвестицій на цифрові проєкти	- Кіберзагрози та ризики втрати даних - Спротив персоналу змінам - Швидке старіння цифрових технологій - Залежність від постачальників програмного забезпечення

Рисунок 3.1. SWOT-аналіз процесів цифровізації підприємства ТОВ «Лімбер»

Джерело: складено автором на основі узагальнення інформації про діяльність підприємства ТОВ «Лімбер»

Процеси цифровізації підприємства ТОВ «Лімбер» характеризуються рядом сильних сторін, які забезпечують успішну інтеграцію інноваційних технологій у діяльність компанії. Серед них варто відзначити впровадження сучасних ERP та EDM-систем, що сприяють централізації управління ресурсами, оптимізації планування, обліку та контролю виробництва, що у свою чергу підвищує загальну ефективність менеджменту. Автоматизація ключових бізнес-процесів дозволяє значно скоротити час виконання рутинних операцій, мінімізувати людський фактор та знизити рівень помилок, що позитивно впливає на якість управлінських рішень та оперативність реакції на змінні ринкові умови. При цьому, цифрові інструменти сприяють раціональному використанню матеріальних, трудових і фінансових ресурсів,

знижуючи витрати та підвищуючи продуктивність підприємства. Значне значення має й підвищення оперативності прийняття управлінських рішень на основі аналізу даних у реальному часі, що забезпечує більшу адаптивність до внутрішніх та зовнішніх викликів.

Водночас існують і певні слабкі сторони, що можуть гальмувати процес цифрової трансформації. Зокрема, високі початкові інвестиції у впровадження цифрових технологій створюють фінансовий тиск на підприємство, що особливо відчутно в умовах обмеженого бюджету. Недостатній рівень кваліфікації персоналу у сфері інформаційних технологій ускладнює ефективне використання нових систем, викликаючи потребу у додатковому навчанні та технічній підтримці. Технічні труднощі, зокрема нестабільність інтеграції нових технологій із існуючими бізнес-процесами, можуть знижувати загальну ефективність цифровізації. Окрім цього, обмеженість бюджету на подальший розвиток цифрової інфраструктури ставить під загрозу можливість масштабування та оновлення систем, що негативно позначається на довгостроковій конкурентоспроможності підприємства. Нівелювання даних слабких сторін в контексті цифровізації підприємства ТОВ «Лімбер» представимо у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Пропоновані заходи нівелювання слабких сторін в контексті цифровізації підприємства ТОВ «Лімбер»

Слабкі сторони	Нівелювання слабких сторін
1	2
Високі початкові витрати на цифровізацію	Нівелювання можливо за рахунок поетапного впровадження цифрових рішень із пріоритетизацією найбільш критичних напрямів, а також залучення зовнішніх інвестицій, грантів або державної підтримки інноваційних проєктів. Раціоналізація витрат і ефективне планування бюджету цифровізації дозволить оптимізувати фінансові ресурси без шкоди для якості впроваджуваних технологій.
Недостатній рівень кваліфікації персоналу у сфері ІТ	Для подолання цього обмеження доцільно організувати системне навчання та підвищення кваліфікації співробітників, впровадити внутрішні тренінги, семінари і зовнішні курси, а також залучати консультантів і експертів. Створення мотиваційних програм для персоналу, зацікавленого у цифровій трансформації, сприятиме більш швидкому і ефективному засвоєнню нових технологій.

продовження табл. 3.1

1	2
Нестабільність інтеграції нових технологій	Для мінімізації технічних ризиків необхідно здійснювати попереднє тестування програмних продуктів, впроваджувати модульний підхід до інтеграції, забезпечувати сумісність нових рішень з існуючою IT-інфраструктурою. Залучення досвідчених фахівців з управління проєктами та системних інтеграторів допоможе забезпечити стабільність і безперервність бізнес-процесів.
Обмеженість бюджету на подальший розвиток цифрових систем	Оптимізація витрат та формування резервного фонду для оновлення цифрових рішень дозволять своєчасно реагувати на потреби масштабування. Крім того, використання хмарних сервісів і оренда програмного забезпечення як послуги (SaaS) може знизити капітальні витрати і підвищити гнучкість фінансового планування.
Відсутність CRM-системи для взаємодії із клієнтами	Запровадження CRM-системи є необхідним кроком для покращення взаємодії з клієнтами, підвищення якості обслуговування та збільшення продажів. Для цього рекомендується обрати гнучке, масштабоване CRM-рішення, адаптоване під специфіку діяльності підприємства, а також провести навчання персоналу з його використання. Інтеграція CRM із іншими цифровими платформами сприятиме більш ефективному управлінню клієнтськими даними та аналітиці продажів.

Джерело: самостійна розробка автора

Щодо можливостей, цифровізація відкриває нові перспективи для розвитку ТОВ «Лімбер». Зокрема, розширення ринків збуту через онлайн-продажі дозволяє охопити ширше коло споживачів та підвищити обсяги реалізації продукції за рахунок безпосереднього контакту з кінцевим покупцем. Впровадження технологій Інтернету речей (IoT) забезпечує оперативний моніторинг параметрів виробництва в реальному часі, що підвищує якість продукції та знижує втрати ресурсів. Інноваційні цифрові рішення сприяють зростанню конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи гнучкість та оперативність управління в умовах динамічного ринкового середовища. Також існує потенціал для залучення інвестицій у цифрові проєкти, оскільки прозора та ефективна цифрова модель управління підвищує довіру інвесторів та сприяє фінансуванню інноваційних ініціатив.

Проте, цифровізація підприємства ТОВ «Лімбер» супроводжується і певними загрозами. Кіберзагрози та ризики втрати даних, що постійно ускладнюються, можуть призвести до збоїв у роботі інформаційних систем,

втрати конфіденційної інформації та значних фінансових збитків. Спротив персоналу змінам, зумовлений звиканням до традиційних методів роботи або недостатнім рівнем підготовки, може уповільнити процес цифрової трансформації.

Швидке старіння цифрових технологій викликає необхідність регулярного оновлення і додаткових витрат, що збільшує загальну вартість підтримки цифрової інфраструктури. Також залежність від зовнішніх постачальників програмного забезпечення та технічної підтримки обмежує гнучкість підприємства у виборі рішень і може впливати на стабільність роботи інформаційних систем [45, с.33].

Зниження впливу загроз в контексті впровадження процесів цифровізації на підприємстві ТОВ «Лімбер» представимо у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Пропоновані заходи зниження впливу загроз в контексті впровадження процесів цифровізації на підприємстві ТОВ «Лімбер»

Загрози	Заходи зниження впливу загроз
1	2
Кіберзагрози та ризики втрати даних	Для мінімізації цих ризиків необхідно впровадити комплексну систему інформаційної безпеки, що включає багаторівневий захист даних (фаєрволи, антивірусне програмне забезпечення, шифрування), регулярне оновлення систем безпеки, проведення аудитів кібербезпеки та навчання персоналу принципам кібергігієни. Важливо також створити систему резервного копіювання даних і план реагування на інциденти для швидкого відновлення діяльності в разі кібератак.
Спротив персоналу змінам	Для подолання спротиву до цифрових трансформацій рекомендується застосовувати стратегії управління змінами, що включають активне залучення працівників на всіх етапах впровадження нових технологій, проведення навчальних програм, роз'яснювальну роботу щодо переваг цифровізації, а також створення мотиваційних механізмів, що стимулюють адаптацію до нових умов праці. Важливо забезпечити прозору комунікацію та підтримку зі сторони керівництва.
Швидке старіння цифрових технологій	З метою зниження негативного впливу старіння технологій доцільно впроваджувати гнучкі і масштабовані цифрові рішення, що легко оновлюються та інтегруються з новими розробками. Планування регулярного моніторингу ринку IT-технологій і формування бюджету для оновлення цифрової інфраструктури дозволять своєчасно реагувати на зміни. Використання хмарних сервісів може забезпечити швидке впровадження інновацій без значних капітальних

продовження табл. 3.2

1	2
Залежність від постачальників програмного забезпечення	Для зменшення залежності рекомендовано диверсифікувати постачальників ІТ-рішень, обирати продукти з відкритим кодом або платформи з можливістю кастомізації, а також розвивати внутрішній ІТ-відділ, здатний здійснювати базову підтримку і налаштування систем. Важливим є також укладання контрактів із чіткими умовами обслуговування та гарантіями безперервної роботи систем, що мінімізує ризики, пов’язані з постачальниками.

Джерело: самостійна розробка автора

Таким чином, успішна цифрова трансформація ТОВ «Лімбер» є комплексним і багатоаспектним процесом, що вимагає системного підходу до управління ресурсами та послідовної реалізації заходів, спрямованих на нівелювання виявлених слабких сторін. Особливо важливою складовою є оптимізація фінансових ресурсів, при цьому передбачає поетапне впровадження цифрових рішень із пріоритетністю найважливіших напрямів та активне залучення зовнішнього фінансування, зокрема у вигляді інвестицій або державної підтримки інновацій.

Підвищення кваліфікації персоналу має стати пріоритетом, оскільки ефективне використання цифрових технологій безпосередньо залежить від рівня знань і навичок співробітників. Для цього необхідно впроваджувати системні навчальні програми, забезпечувати консультаційну підтримку та стимулювати мотивацію до адаптації нових технологій. Крім того, для подолання технічних труднощів і нестабільності інтеграції цифрових рішень варто застосовувати модульний підхід із ретельним тестуванням і забезпеченням сумісності нових систем із існуючою інфраструктурою. Забезпечення гнучкості та масштабованості цифрової інфраструктури через використання хмарних технологій і SaaS-моделей дозволить підприємству оперативно адаптуватися до змін у технологічному середовищі та знизити капітальні витрати.

Щодо заходів із зниження впливу загроз, ключовим напрямом є формування надійної системи кіберзахисту, що включає багаторівневий

захист даних, регулярне оновлення засобів безпеки, навчання персоналу основам інформаційної гігієни та створення плану реагування на інциденти. Підвищення обізнаності співробітників і залучення їх до процесу змін допоможе зменшити спротив трансформації, а прозора комунікація й мотиваційні програми сприятимуть швидшій адаптації.

Не менш важливою є стратегія управління технологічним оновленням, що передбачає систематичний моніторинг новітніх розробок і планове оновлення цифрових інструментів з урахуванням довгострокових цілей підприємства. Водночас диверсифікація постачальників програмного забезпечення та розвиток внутрішнього IT-потенціалу забезпечать підвищення незалежності і гнучкості в управлінні цифровими ресурсами.

В цілому, реалізація комплексного пакету заходів щодо нівелювання слабких сторін і зниження ризиків у цифровізації є ключовою передумовою сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Лімбер» в умовах сучасної цифрової економіки. Такий підхід дозволить підприємству ефективно використовувати потенціал цифрових технологій, підвищувати якість управління та забезпечувати надійний захист інформаційних активів.

3.2 Впровадження нових цифрових інструментів в господарську діяльність підприємства для побудови стратегії розвитку

Впровадження новітніх цифрових інструментів у господарську діяльність сучасних підприємств є невід’ємною складовою стратегії їх сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку. У контексті цифрової трансформації особливу увагу слід приділяти інтеграції систем управління взаємовідносинами з клієнтами (Zoho CRM-систем), які забезпечують ефективне збирання, аналіз і використання інформації про споживачів, що сприяє оптимізації маркетингових, збутових та сервісних процесів. Впровадження Zoho CRM-системи дає змогу підприємству ТОВ «Лімбер» більш точно сегментувати клієнтську базу, підвищувати якість обслуговування, оперативно реагувати на зміни потреб ринку та формувати

довготривалі взаємини з клієнтами, що є важливим чинником збереження лояльності та збільшення обсягів реалізації продукції. Отже, інтеграція сучасних цифрових рішень, зокрема Zoho CRM-системи, є стратегічно необхідною для підвищення ефективності управління підприємством та забезпечення його успішного розвитку в умовах цифрової економіки.

Zoho CRM-система (рис.3.2) є автоматизованою системою управління продажами, що функціонує на основі штучного інтелекту (AI) та пропонує широкий спектр інструментів для ефективного управління воронкою продажів, значною мірою автоматизуючи процес взаємодії з клієнтами.

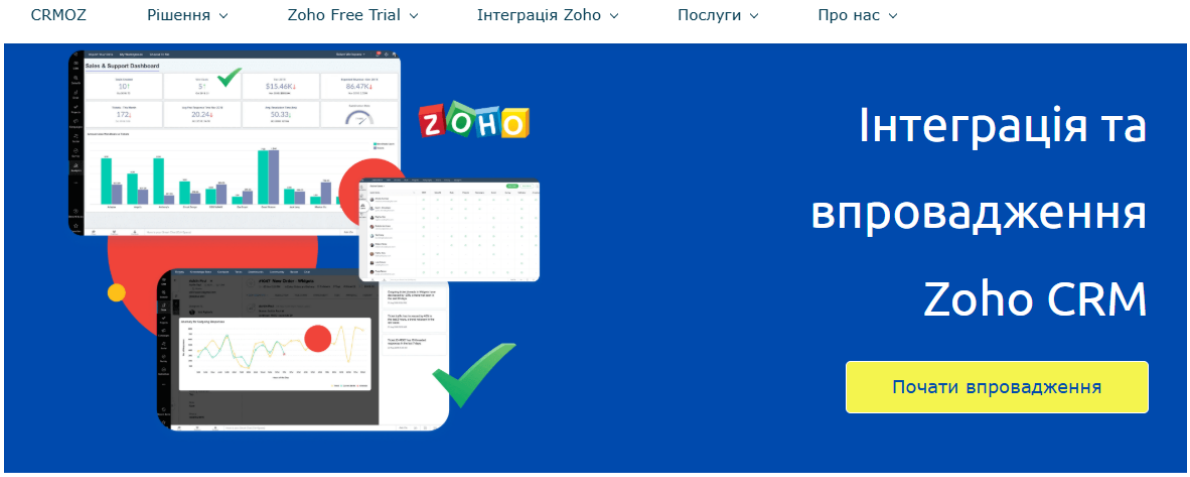

Рисунок 3.2. Інтерфейс Zoho CRM-системи

Джерело: складено автором на основі [29]

Система Zoho CRM забезпечує сегментацію контактів клієнтів та зберігання історії їх взаємодії з продукцією підприємства. Вона дозволяє відстежувати стадії укладення угод, прогнозувати обсяги виторгу, а також аналізувати ефективність продажів. Крім того, платформа підтримує створення та управління маркетинговими кампаніями, ідентифікацію потенційних клієнтів із метою підвищення конверсії, включно з використанням інструментів для розробки лендингів та збору лідів.

Інтеграційні можливості системи (рис. 3.3) включають взаємодію з електронною поштою, соціальними мережами, календарями, а також з іншими бізнес-сервісами, такими як Google Ads. Важливою функціональною

особливістю є наявність елементів гейміфікації, стимлюючи при цьому мотивацію співробітників через заохочення дружньої конкуренції, де кожний лід, дзвінок або укладена угода можуть бути представлені у вигляді віртуального трофею.

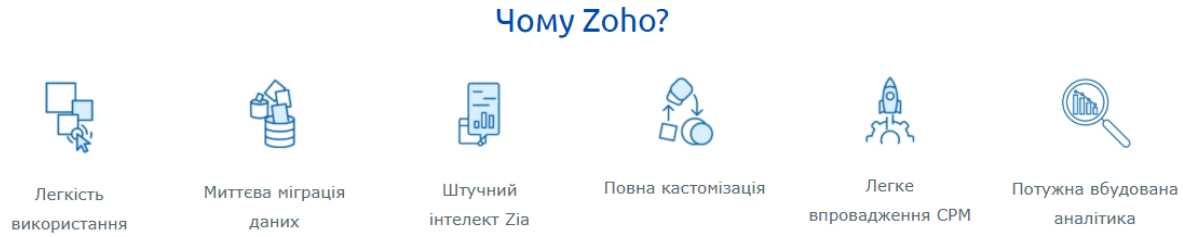

Рисунок 3.3. Переваги використання та інтеграційні можливості Zoho CRM-системи

Джерело: складено автором на основі [29]

Додатково система оснащена голосовим помічником Zia, який виконує аналіз ефективності робочих процесів, виявляє повторювані дії та на їх основі генерує автоматизовані скрипти, сприяючи при цьому мінімізації помилок в операціях. Зокрема, функціонал помічника запобігає дублюванню відправлення електронних листів клієнтам, підвищуючи тим самим якість комунікації та загальну продуктивність роботи відділу продажів.

Основною перевагою даного продукту для підприємства ТОВ «Лімбер» є автоматизація продажів та процесів, що представлено на рис.3.4.

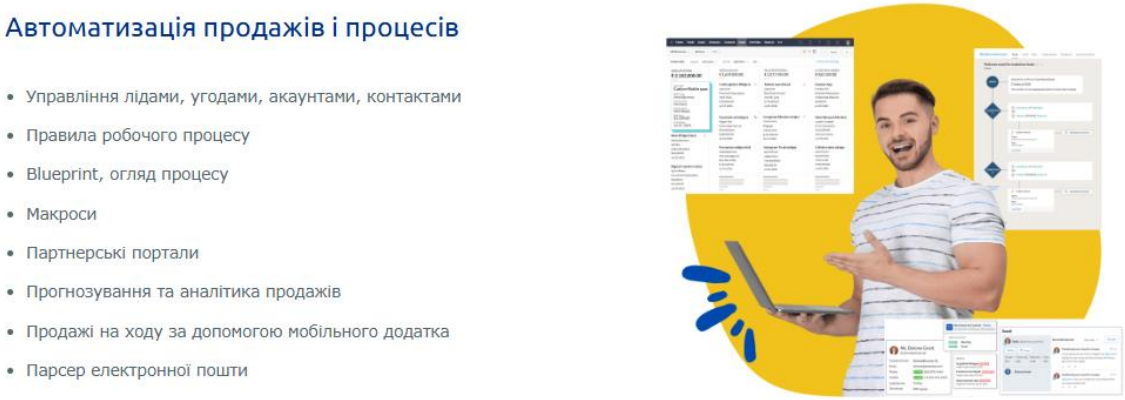

Рисунок 3.3. Автоматизація продажів та процесів за рахунок використання Zoho CRM-системи на підприємстві ТОВ «Лімбер»

Джерело: складено автором на основі [29]

Основною перевагою впровадження CRM-системи Zoho для підприємства ТОВ «Лімбер» є комплексна автоматизація процесів продажів, що включає не лише управління лідами, угодами, акаунтами та контактами, а й підтримку повного циклу взаємодії з клієнтами. Використання функціоналу правил робочого процесу та Blueprint дозволяє стандартизувати і контролювати етапи виконання бізнес-процедур, що значно підвищує дисципліну роботи менеджерів та ефективність прийняття рішень.

Функції макросів забезпечують автоматичне виконання повторюваних дій, що знижує навантаження на персонал і зменшує ймовірність помилок. Водночас партнерські портали відкривають нові можливості для співпраці з дистриб'юторами та дилерами, сприяючи розширенню ринку збуту та зміцненню комунікацій у каналах B2B.

Інструменти прогнозування та аналітики продажів надають керівництву можливість формувати обґрунтовані управлінські рішення на основі реальних даних і трендів. Наявність мобільного додатку дає змогу здійснювати операції з продажів у будь-якому місці, що підвищує мобільність працівників і сприяє більш швидкому реагуванню на потреби клієнтів.

Функція парсера електронної пошти дозволяє автоматично вилучати ключову інформацію з вхідних повідомлень, що підвищує ефективність обробки звернень та створює єдиний інформаційний простір у межах CRM.

Іншим не менш важливим аспектом впровадження даної CRM-системи виступає багатоканальна взаємодія, основні напрями якої подано на рис. 3.4.

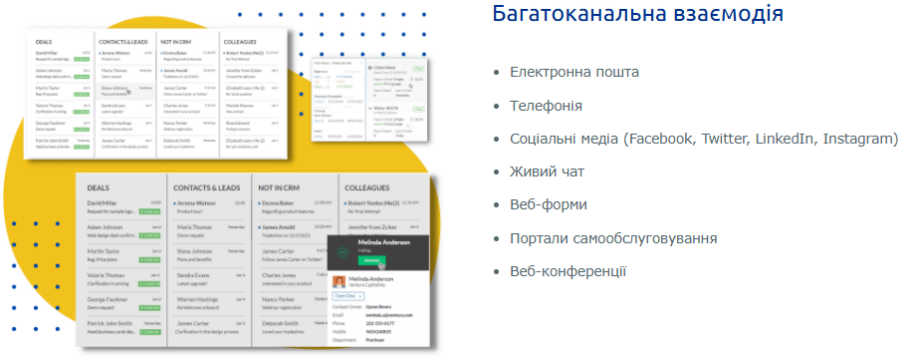

Рисунок 3.4. Багатоканальна взаємодія

Джерело: складено автором на основі [29]

Використання можливостей багатоканальної взаємодії в CRM-системі Zoho створює для ТОВ «Лімбер» ефективне середовище комунікації з клієнтами на всіх етапах споживчого шляху. Завдяки інтеграції таких каналів, як електронна пошта, телефонія, соціальні медіа (Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram), живий чат, веб-форми, портали самообслуговування та веб-конференції, підприємство отримує змогу забезпечити безперервний контакт із клієнтом, незалежно від обраного ним засобу комунікації.

Зазначений підхід сприяє формуванню єдиного профілю клієнта, в якому відображається повна історія взаємодій, що дозволяє персоналізувати обслуговування, швидше реагувати на запити та підвищувати рівень задоволеності споживачів. Зокрема, електронна пошта використовується для ведення офіційного листування та автоматичних розсилок, телефонія — для швидких консультацій, а соціальні мережі — для маркетингової активності та моніторингу відгуків.

Живий чат забезпечує миттєвий зворотний зв’язок без необхідності телефонного дзвінка, що особливо актуально для цифрових каналів продажу. Веб-форми спрощують збір заявок та запитів на сайті, а портали самообслуговування дозволяють клієнтам самостійно вирішувати типові питання, зменшуючи навантаження на менеджерів. Веб-конференції дають змогу проводити презентації продукції або тренінги для партнерів і клієнтів у режимі реального часу.

В цілому, багатоканальна комунікаційна платформа, інтегрована в Zoho CRM, значно розширює можливості взаємодії з цільовими аудиторіями, підвищує ефективність маркетингу і продажів, а також зміцнює ринкові позиції ТОВ «Лімбер» в умовах цифрової конкуренції.

Також важливими інструментами виступають автоматизація системи маркетингу підприємства ТОВ «Лімбер» та забезпечення поглибленої аналітики на даному підприємстві (рис. 3.5), що надасть йому значні переваги у формуванні персоналізованих пропозицій для клієнтів, оптимізації рекламних кампаній, підвищенні ефективності залучення цільової аудиторії та

забезпеченні своєчасного прийняття управлінських рішень на основі достовірних і структурованих даних про поведінку споживачів, динаміку продажів і тенденції ринку.

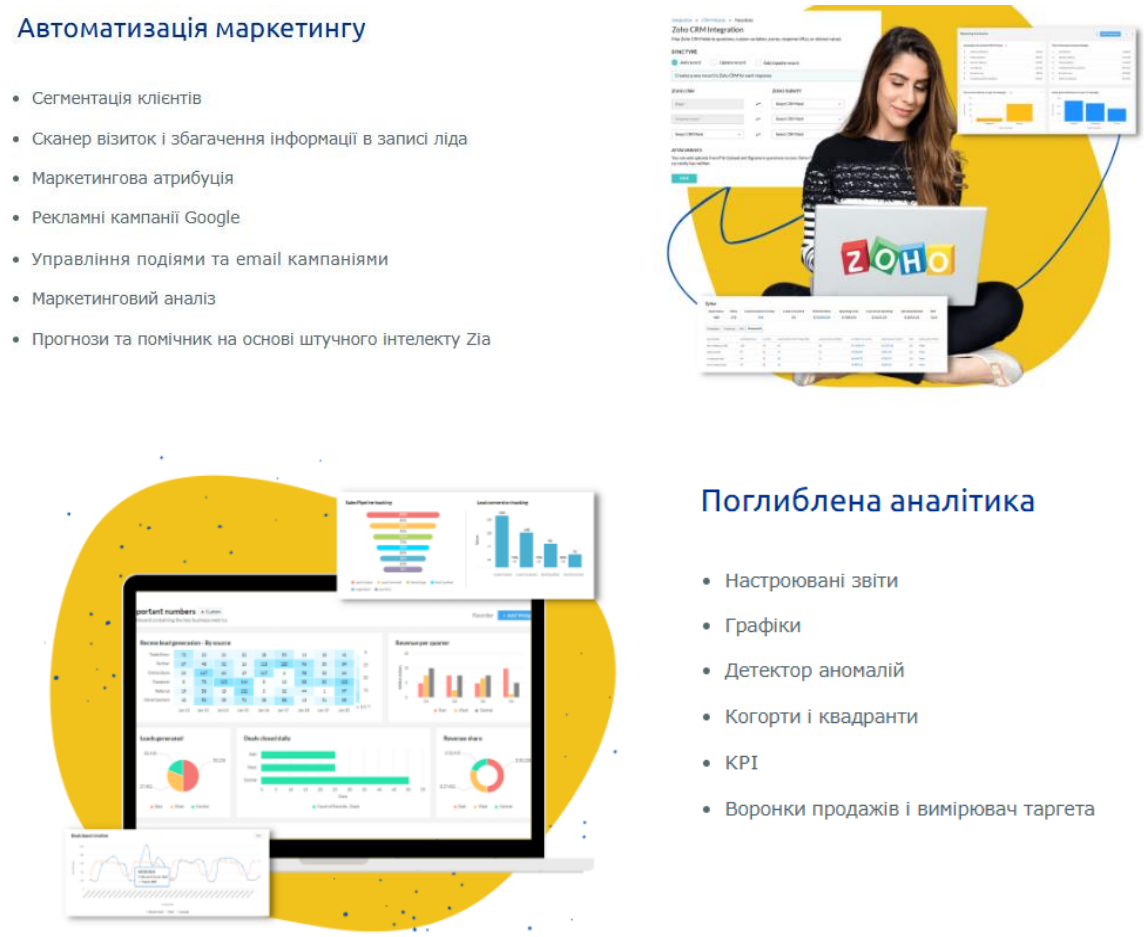

Рисунок 3.5. Автоматизація маркетингу та поглиблена аналітика в аспекті використання за рахунок використання Zoho CRM-системи на підприємстві ТОВ «Лімбер»

Джерело: складено автором на основі [29]

Автоматизація маркетингу та впровадження поглибленої аналітики є стратегічно важливими компонентами цифрової трансформації ТОВ «Лімбер», що сприяють підвищенню ефективності взаємодії з ринком та забезпеченню сталого зростання [33].

1. Автоматизація маркетингу включає комплекс інструментів, таких як: сегментація клієнтів, що дозволяє створювати цільові маркетингові кампанії відповідно до поведінкових, демографічних або географічних характеристик

споживачів; сканер візиток і збагачення інформації в записі ліда, які підвищують точність і повноту клієнтських баз даних; маркетингова атрибуція, що забезпечує визначення найбільш результативних каналів просування; рекламні кампанії Google з можливістю їх інтеграції та відстеження ефективності; управління подіями та Email-кампаніями, що сприяє посиленню комунікації з аудиторією; маркетинговий аналіз, який забезпечує оцінку ефективності кампаній у реальному часі; прогнозування та штучний інтелект zia, що дозволяє автоматизувати рутинні задачі та генерувати персоналізовані рекомендації.

2. Поглиблена аналітика забезпечує детальне розуміння бізнес-процесів і поведінки клієнтів через: настроювані звіти і графіки, які дають змогу адаптувати аналітичну інформацію до потреб користувача; детектор аномалій, що ідентифікує нетипові зміни в показниках; когорти і квадранти, які допомагають вивчати поведінкові патерни та ефективність окремих сегментів; KPI та воронки продажів, що дозволяють відслідковувати ключові метрики і ефективність команди продажів; вимірювач таргета, який допомагає оцінити досягнення поставлених цілей.

Застосування цих інструментів дозволяє ТОВ «Лімбер» суттєво посилити конкурентні позиції завдяки прийняттю обґрунтованих рішень, персоналізації комунікацій, підвищенню рівня лояльності клієнтів та оптимізації витрат на маркетингову діяльність.

3.3 Бюджет витрат та обґрунтування економічної ефективності стратегічних рішень

У контексті цифрової трансформації підприємства особливого значення набуває розробка бюджету витрат та оцінка економічної ефективності впроваджених стратегічних рішень. Для підприємства ТОВ «Лімбер» важливим кроком є інтеграція CRM-системи, яка дозволить автоматизувати управління клієнтськими взаєминами, підвищити ефективність роботи відділу збуту та маркетингу, а також забезпечити зростання рівня обслуговування

клієнтів. З огляду на це, доцільним є визначення поетапного впровадження Zoho CRM у діяльність підприємства, з відповідним розрахунком бюджету витрат і обґрунтуванням її економічної доцільності.

Основні етапи впровадження Zoho CRM-системи в діяльності підприємства ТОВ «Лімбер» представимо у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Етапи впровадження та бюджет витрат Zoho CRM-системи в діяльності підприємства ТОВ «Лімбер»

Етапи впровадження	Період впровадження	Специфіка етапу	Бюджет витрат, тис.грн.
1. Підготовчий етап	I квартал 2026 року	Аналіз внутрішніх процесів підприємства, формування технічного завдання, вибір CRM-версії (професійна або корпоративна), аудит IT-інфраструктури	600
2. Ліцензування та придбання платформи	II квартал 2026 року	Закупівля щорічної підписки на Zoho CRM, включаючи базові модулі для автоматизації маркетингу, продажів, комунікацій та аналітики	1200
3. Налаштування та адаптація системи	II квартал 2026 року	Технічне налаштування системи під специфіку бізнес-процесів ТОВ «Лімбер», створення структурованої бази даних, інтеграція з наявними каналами комунікації	850
4. Навчання персоналу	III квартал 2026 року	Проведення навчальних семінарів і практичних тренінгів для персоналу з метою ефективного використання функціоналу системи та підтримки користувачів	400
5. Пілотне тестування та запуск системи	III квартал 2026 року	Пілотне впровадження з використанням у тестовому середовищі, виявлення і усунення помилок, повноцінне підключення до бізнес-процесів підприємства	350
6. Моніторинг ефективності та технічна підтримка	IV квартал 2026 року	Аналіз результатів впровадження, супровід користувачів, технічна підтримка, оновлення системи, коригування налаштувань під нові потреби	300
Загальний обсяг інвестицій	—	—	3700

Джерело: самостійна розробка автора

Впровадження CRM-системи Zoho на підприємстві ТОВ «Лімбер» передбачає поетапну реалізацію ключових технічних, організаційних і навчальних заходів упродовж 2026 року. Загальний обсяг інвестицій становить 3700 тис. грн, що охоплює витрати на ліцензування, налаштування, навчання персоналу та технічну підтримку. Такий підхід дозволяє забезпечити системну інтеграцію цифрового інструменту в господарську діяльність підприємства ТОВ «Лімбер», сприяючи підвищенню ефективності управління клієнтськими взаєминами, автоматизації процесів продажу та покращенню якості обслуговування.

Розрахуємо ефективність інвестування у впровадження інноваційної Zoho CRM-системи в діяльності підприємства ТОВ «Лімбер», результати аналізу представимо у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Оцінка ефективності інвестування у впровадження інноваційної Zoho CRM-системи в діяльності підприємства ТОВ «Лімбер»

Показник	Прогнозний період			Загальний підсумок
	2026	2027	2028	
Розмір інвестицій, тис.грн.	-3700	0	0	-3700
Доходи (економія) від впровадження, тис.грн.	6900	8200	10500	25600
Витрати адміністрування CRM-системи, тис.грн.	5100	6250	8150	19500
Інші витрати, тис.грн.	220	250	310	780
Прибуток підприємства до оподаткування, тис.грн.	1580	1700	2040	5320
Податок на прибуток, тис.грн.	284,4	306	367,2	957,6
Чистий прибуток, тис.грн.	1295,6	1394	1672,8	4362,4
Амортизаційні відрахування, тис.грн.	250	250	250	750
Чистий грошовий потік, тис.грн.	1545,6	1644	1922,8	5112,4

Джерело: самостійна розробка автора

Проведена оцінка прогнозних фінансових показників щодо впровадження інноваційної CRM-системи Zoho у діяльність ТОВ «Лімбер» на період 2026–2028 років свідчить про значну економічну доцільність даного інвестиційного проєкту. Загальний обсяг початкових інвестицій становить 3700 тис. грн, що є одноразовим витратним зобов'язанням у 2026 році, тоді як у наступні роки відсутні додаткові капітальні вкладення.

За прогнозами, сумарні доходи (економія ресурсів та приріст доходів) від впровадження CRM-рішення протягом трирічного періоду досягнуть 25600 тис. грн, що вказує на високий мультиплікативний ефект інвестицій та здатність системи забезпечити значну операційну ефективність.

Водночас витрати на адміністрування CRM-системи, включаючи обслуговування, оновлення та підтримку, складають 19500 тис. грн у сукупності за три роки, що становить близько 76,17% загальних доходів. Додаткові витрати, які охоплюють супутні витрати на адаптацію процесів, навчання персоналу та інтеграцію системи, становлять 780 тис. грн, або 3,05% від загальної суми доходів. Прибуток до оподаткування, сформований завдяки реалізації CRM-проєкту, зростає з 1580 тис. грн у 2026 році до 2040 тис. грн у 2028 році, забезпечуючи сумарний приріст у 5320 тис. грн.

Після сплати податку на прибуток (ставка 18%), чистий прибуток підприємства за прогнозом сягне 4362,4 тис. грн. Додатковим фактором впливу на ліквідність є амортизаційні відрахування у розмірі 250 тис. грн щороку, що в підсумку формує сукупний чистий грошовий потік у розмірі 5112,4 тис. грн за період аналізу. Такий рівень грошового потоку свідчить про здатність підприємства не лише покрити початкові інвестиції, а й сформувати позитивну фінансову віддачу у середньостроковій перспективі.

Отже, реалізація CRM-проєкту Zoho для ТОВ «Лімбер» є обґрунтованою з позицій стратегічного розвитку, оскільки підвищує інформаційну прозорість, пришвидшує бізнес-процеси та сприяє зростанню прибутковості в умовах цифрової економіки.

Розрахуємо ключові показники, які визначають ефект впровадження

інноваційної CRM-системи Zoho у діяльність ТОВ «Лімбер» (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

Ключові показники, які визначають ефект впровадження інноваційної CRM-системи Zoho у діяльність ТОВ «Лімбер»

Показник	Розрахунок	Характеристика
Чистий приведений дохід	NPV = 5112,4-3700 = 1412,4	Перевищення грошових надходжень над інвестиційними витратами свідчить про фінансову ефективність проєкту.
Індекс рентабельності	PI = 5112,4/3700 = 1,38	Значення IP > 1 свідчить про високий рівень прибутковості інвестицій.
Період окупності	PP = 3 + (12* (5112,4 - 3700) / 1922,8) = 3,27 роки	Інвестиції окупаються трохи більше ніж за три роки, що є прийнятним для IT-проєктів.
Внутрішня ставка доходності	IRR = 17,36%	Значення перевищує нормативну ставку дисконту (наприклад, 15%), що підтверджує інвестиційну привабливість.

Джерело: самостійна розробка автора

Результати оцінки ефективності впровадження CRM-системи Zoho у діяльність ТОВ «Лімбер» свідчать про високий економічний потенціал та стратегічну доцільність проєкту. Чистий приведений дохід становить 1412,4 тис. грн, а індекс рентабельності – 1,38 пункти і значно перевищує порогові значення. Період окупності реалізації запропонованого проєкту становить 3,27 роки, що є прийнятним для цифрових ініціатив з помірною інвестиційною вартістю. Внутрішня ставка доходності на рівні 17,36% перевищує середньоринкову вартість капіталу, що свідчить про привабливість проєкту з фінансової точки зору. Отже, впровадження Zoho CRM забезпечує підвищення ефективності бізнес-процесів, посилення клієнтоорієнтованості та конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки.

Висновки до розділу 3

Узагальнивши основні результати представленого дослідження зробимо наступні висновки:

1. В умовах цифрової трансформації підприємницької діяльності ТОВ «Лімбер» процес управління набуває принципово нових характеристик, що зумовлює потребу в переосмисленні традиційних управлінських підходів, організаційних структур та механізмів взаємодії з внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами.

Проблеми, які супроводжують цифровізацію, мають багатовимірний характер і включають як технічні, так і організаційно-економічні бар'єри, зокрема високу вартість впровадження цифрових технологій, кадровий дефіцит IT-компетенцій, нестабільність інтеграції нових рішень у вже існуюче бізнес-середовище, а також ризики інформаційної безпеки та кіберзагроз.

SWOT-аналіз цифрових процесів, здійснений у межах дослідження, виявив не лише внутрішні сильні й слабкі сторони підприємства, а й зовнішні можливості та загрози, що дозволяє побудувати адаптивну стратегію цифрового розвитку з урахуванням реальних викликів і потенціалу організації. Запропоновані заходи щодо нівелювання слабких сторін та мінімізації ризиків мають бути системними, інтегрованими у загальну стратегію підприємства і ґрунтуватися на принципах гнучкості, масштабованості, кіберзахисту та безперервного навчання персоналу. В цілому, ефективне управління в умовах цифровізації повинно орієнтуватися на формування комплексної інфраструктури змін, здатної забезпечити стійкість, адаптивність і довгострокову конкурентоспроможність підприємства у динамічному цифровому середовищі.

2. Впровадження Zoho CRM-системи на підприємстві ТОВ «Лімбер» доводить свою ефективність як інструмент цифрової трансформації, спрямований на оптимізацію управління клієнтськими взаємовідносинами та підвищення конкурентоспроможності. Система забезпечує комплексну автоматизацію продажів, маркетингу та сервісних процесів, що суттєво знижує операційні витрати та мінімізує людські помилки.

Ключові переваги включають: точну сегментацію клієнтської бази та персоналізацію обслуговування, що підвищує лояльність споживачів; інтеграцію з різними комунікаційними каналами (соціальні мережі, електронна пошта,

телефонія тощо), що забезпечує безперервну взаємодію з клієнтами; використання штучного інтелекту (Zia) для аналізу даних, прогнозування трендів та автоматизації рутинних задач; поглиблену аналітику, яка дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі реальних даних; гейміфікацію процесів, що підвищує мотивацію працівників і продуктивність роботи відділів. Відповідно, інтеграція Zoho CRM-системи є стратегічно важливим кроком для ТОВ «Лімбер», оскільки сприяє стабільному розвитку підприємства, оптимізує бізнес-процеси та забезпечує адаптацію до вимог сучасної цифрової економіки. Подальше вдосконалення системи та розширення її функціоналу дозволять підприємству зберігати лідируючі позиції на ринку.

3. Впровадження Zoho CRM-системи на підприємстві ТОВ «Лімбер» є економічно обґрунтованим інвестиційним рішенням, що забезпечує значний фінансовий ефект у середньостроковій перспективі. Загальний обсяг інвестицій у розмірі 3700 тис. грн окупається протягом 3,27 років, що відповідає прийнятним нормам для ІТ-проєктів.

Ключові показники ефективності підтверджують доцільність проєкту: чистий приведений дохід (NPV) у розмірі 1412,4 тис. грн свідчить про перевищення грошових надходжень над початковими витратами; індекс рентабельності (PI) 1,38 підтверджує високу прибутковість інвестицій; внутрішня ставка доходності (IRR) 17,36% перевищує середньоринкові норми, що робить проєкт привабливим для реалізації. Прогнозні фінансові результати демонструють зростання чистого прибутку з 1295,6 тис. грн у 2026 році до 1672,8 тис. грн у 2028 році, а сукупний чистий грошовий потік за три роки досягає 5112,4 тис. грн. Це свідчить про здатність системи генерувати додаткові доходи завдяки оптимізації бізнес-процесів, автоматизації маркетингу та підвищенню ефективності управління клієнтськими взаєминами.

Таким чином, інтеграція Zoho CRM є стратегічно важливим кроком для ТОВ «Лімбер», який не лише покриває витрати, а й забезпечує стабільний прибуток, підвищує конкурентоспроможність підприємства та сприяє його розвитку в умовах цифрової економіки.

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЛІМБЕР»

4.1. Охорона праці на підприємстві ТОВ «Лімбер»

Організація безпечного виконання виробничої діяльності здійснюється на підприємстві ТОВ «Лімбер» спеціально створеними службами охорони праці, кількісний склад яких визначається статті 15 Закону «Про охорону праці» та Типовим положенням (№73 від 3. 08. 1993 р.).

Служба охорони праці підпорядковується безпосередньо керівнику підприємства та інженеру з охорони праці, які мають відповідні обов'язки та права. До обов'язків служби охорони праці на підприємстві ТОВ «Лімбер» належить [16, с.117]:

− організація управління охороною праці відповідно до прийнятої на підприємстві схеми, оформлення наказом відповідальних осіб на окремих виробничих дільницях;

− складання планів роботи з охорони праці та контроль за їх виконанням;

− проведення паспортизації умов праці і санітарно-технічного стану виробничих підрозділів;

− проведення навчання працюючих, розслідування причин виробничого травматизму, їх аналіз та облік, а також розробка заходів з метою їх недопущення.

До функцій служби охорони праці ТОВ «Лімбер» ходить розробка й здійснення заходів, які забезпечують безпеку праці, вдосконалення засобів захисту працюючих, а також контроль за дотриманням законодавчих та нормативно-правових актів.

Фінансування охорони праці на підприємстві здійснює власник підприємства ТОВ «Лімбер». На підприємстві ТОВ «Лімбер» створений фонд з охорони праці. Фонд охорони праці на підприємстві використовується тільки для виконання заходів, що забезпечують доведення умов і безпеки праці

до нормативних вимог або підвищення існуючого рівня охорони праці на виробництві.

Кожного року підприємство виділяє 0,5% коштів від фонду оплати праці попереднього року [21, с.71]. У податковому звіті підприємства наведена у окремому рядку сума асигнувань та фактичні витрати, які були виділені на зазначенні цілі.

Фінансування заходів з охорони праці на підприємстві ТОВ «Лімбер» за період 2022-2024 рр. наведені у таблиці 4.1.

Таблиця 4.1

Фінансування заходів охорони праці на ТОВ «Лімбер»
за період 2022-2024 рр.

Фонд оплати праці, тис.грн.			Сума фінансування 0,5% від ФОП, тис.грн.			Абсолютне відхилення, тис.грн	
2022	2023	2024	2022	2023	2024	2024-2023	2024-2022
2820	3544	5195	141	177,2	259,75	82,55	118,75

Упродовж 2022–2024 років на підприємстві ТОВ «Лімбер» спостерігається поступове зростання фонду оплати праці: з 2820 тис. грн у 2022 році до 5195 тис. грн у 2024 році. Така динаміка свідчить як про підвищення рівня заробітної плати працівників, так і про можливе збільшення чисельності персоналу.

У відповідності до чинного законодавства України, підприємство здійснює фінансування заходів з охорони праці в розмірі 0,5% від загального фонду оплати праці, що забезпечує виконання мінімальних нормативних вимог щодо створення безпечних і здорових умов праці.

Обсяг фінансування охорони праці на підприємстві становив: 141 тис. грн у 2022 році, 177,2 тис. грн у 2023 році та 259,75 тис. грн у 2024 році. Абсолютне зростання обсягу видатків на охорону праці між 2024 і 2023 роками склало 118,75 тис. грн, а порівняно з 2022 роком – 82,55 тис. грн. Така позитивна тенденція свідчить про стабільне збільшення обсягів фінансування

охорони праці, яке відбувається пропорційно до зростання фонду оплати праці, що, у свою чергу, є індикатором відповідального ставлення підприємства до соціальних гарантій та охорони здоров'я працівників.

Щорічно кошти, передбачені на охорону праці, спрямовуються на фінансування комплексу профілактичних та захисних заходів, що забезпечують зниження виробничих ризиків і підвищення рівня безпеки праці. Зокрема, витрати охоплюють [34, с.91]:

– закупівлю та видачу працівникам засобів індивідуального та колективного захисту (протигази, респіратори, захисні маски, гумові рукавички, спеціальний одяг тощо);

– організацію та проведення навчання з охорони праці, підвищення кваліфікації персоналу, а також інформаційно-просвітницьку діяльність з пропаганди безпечних методів виконання трудових обов'язків;

– забезпечення належного санітарно-гігієнічного стану виробничих приміщень та інших об'єктів підприємства;

– оплату послуг пожежної охорони, рятувальних служб і технічного нагляду за дотриманням вимог безпеки;

– здійснення модернізації та технічного переоснащення виробничих і соціально-побутових об'єктів, а також ремонт обладнання та інженерних систем;

– упровадження заходів щодо захисту працівників від шкідливих та небезпечних факторів виробничого середовища, зокрема радіоактивного випромінювання;

– виплату компенсацій та матеріальної допомоги працівникам, які зазнали ушкоджень здоров'я внаслідок нещасних випадків на виробництві.

Загалом, аналіз динаміки та напрямів використання коштів на охорону праці на ТОВ «Лімбер» свідчить про системний підхід до забезпечення безпечних умов праці, а також про дотримання принципів соціальної відповідальності, що відповідає сучасним стандартам управління безпекою праці в умовах сталого розвитку підприємства.

4.2. Забезпечення цифрової стійкості роботи підприємства в умовах НС воєнного часу

Забезпечення цифрової стійкості роботи підприємства ТОВ «Лімбер» в умовах надзвичайних ситуацій воєнного часу є необхідною складовою загальної системи безпеки та безперервності діяльності, оскільки сучасні виробничо-господарські процеси критично залежать від інформаційних систем, цифрових каналів управління та обміну даними.

Воєнні загрози істотно підвищують ризики кібератак, фізичного пошкодження ІТ-інфраструктури, перебоїв електропостачання й зв'язку, що може призвести до втрати даних, дезорганізації управління та зупинки ключових бізнес-процесів. У цьому контексті цифрова стійкість розглядається як здатність підприємства підтримувати функціонування критичних інформаційних систем, швидко відновлювати їх працездатність та адаптуватися до змін безпекового середовища.

Ключовим елементом цифрової стійкості є забезпечення надійного кіберзахисту, який включає багаторівневу систему інформаційної безпеки, сегментацію мережі, контроль доступу до даних, застосування сучасних засобів аутентифікації та постійний моніторинг кіберзагроз у режимі реального часу.

В умовах воєнного часу такі заходи набувають особливої значущості через зростання інтенсивності кібератак, спроб несанкціонованого доступу та деструктивного впливу на інформаційні ресурси підприємства ТОВ «Лімбер». Особливої актуальності набуває захист систем управління виробництвом, фінансових і логістичних платформ, а також електронного документообігу, порушення роботи яких може призвести не лише до прямих фінансових втрат, але й до дезорганізації управлінських процесів і втрати контролю над критичними операціями [43, с.69-71].

Запровадження комплексних політик інформаційної безпеки, що регламентують правила доступу, обробки та збереження даних, дозволяє уніфікувати підходи до кіберзахисту на всіх рівнях управління підприємством

ТОВ «Лімбер». Водночас регулярне навчання персоналу принципам цифрової гігієни, розпізнавання фішингових атак, безпечної роботи з електронною поштою та корпоративними інформаційними системами суттєво знижує імовірність реалізації загроз, пов’язаних із людським фактором, який у воєнних умовах залишається одним із найбільш вразливих елементів цифрової безпеки. Важливою складовою цифрової стійкості є резервне копіювання та збереження даних, що передбачає створення багаторівневих резервів із використанням географічно розподілених сховищ і періодичне тестування процедур відновлення. У разі пошкодження серверного обладнання або втрати доступу до основних систем підприємство повинно мати можливість у найкоротші терміни відновити критичну інформацію та забезпечити продовження управлінських і виробничих процесів. Дублювання серверної інфраструктури, використання хмарних рішень і резервних центрів обробки даних значно підвищують адаптивність підприємства до воєнних і техногенних викликів.

Окрему роль у забезпеченні цифрової стійкості відіграє організація автономної роботи інформаційних систем у разі перебоїв електропостачання та зв’язку. Це передбачає наявність резервних джерел живлення, альтернативних каналів комунікації, локальних режимів доступу до критичних даних і заздалегідь визначених алгоритмів дій персоналу в умовах часткової деградації цифрової інфраструктури. Відпрацювання сценаріїв відновлення IT-сервісів у межах навчань і тренувань дозволяє оцінити готовність підприємства ТОВ «Лімбер» до цифрових криз і своєчасно усунути виявлені недоліки [16, с.104].

Таким чином, забезпечення цифрової стійкості роботи підприємства в умовах НС воєнного часу є комплексним процесом, що поєднує технічні, організаційні та управлінські заходи. Інтеграція цифрової безпеки у систему цивільного захисту та стратегічного управління дозволяє мінімізувати ризики втрати даних, зберегти керованість процесів і забезпечити безперервність діяльності підприємства навіть за умов високого рівня зовнішніх загроз.

Висновки до розділу 4

Узагальнивши основні результати представленого дослідження зробимо наступні висновки:

1. Організація охорони праці на підприємстві ТОВ «Лімбер» здійснює служба охорони праці. На досліджуваному підприємстві функцію служби охорони праці виконує головний інженер з охорони праці. Суб'єктами управління даного підприємства у сфері охорони праці є головний інженер з охорони праці та директор ТОВ «Лімбер», а у виробничих цехах – заступник директора з виробництва; об'єктами управління є діяльність функціональних служб (бухгалтерія, відділ збуту та інші) і структурних підрозділів (цех та дільниці) щодо забезпечення безпечних та нешкідливих умов праці на робочих місцях, виробничих ділянках, у цехах і на досліджуваному підприємстві в цілому.

2. Забезпечення цифрової стійкості підприємства ТОВ «Лімбер» в умовах надзвичайних ситуацій воєнного часу є критично важливою передумовою збереження безперервності управлінських і виробничо-господарських процесів. Проведений аналіз свідчить, що ефективна цифрова стійкість базується на поєднанні кіберзахисту, резервування даних, дублювання IT-інфраструктури та готовності до автономної роботи інформаційних систем.

Вагомим чинником зниження цифрових ризиків є впровадження системних політик інформаційної безпеки та підвищення цифрової компетентності персоналу на ТОВ «Лімбер». Інтеграція заходів цифрової безпеки в систему цивільного захисту та стратегічного управління підприємством забезпечує збереження керованості процесів і мінімізацію втрат у разі реалізації воєнних і техногенних загроз.

ВИСНОВКИ

В даній кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні підходи та практичні аспекти реалізації стратегічного управління розвитком підприємства ТОВ «Лімбер» в умовах цифрової економіки. За результати проведеного дослідження представлено наступні висновки та подано пропозиції, а саме:

1. Дослідження сутності та ключових особливостей реалізації стратегії управління підприємством в умовах Індустрії 4.0 дозволило констатувати, що впровадження цифрових технологій, зокрема інтернету речей, аналітики великих даних, штучного інтелекту та автоматизації, детермінує необхідність переходу підприємств від традиційних довгострокових стратегічних циклів до гнучких і адаптивних моделей стратегічного управління, що базуються на інтеграції цифрових бізнес-моделей, постійному моніторингу змін зовнішнього середовища та швидкому коригуванні стратегічних орієнтирів, забезпечуючи підвищення ефективності операційної діяльності, зростання конкурентоспроможності та формування стійких переваг на ринку в умовах високої динаміки цифрової економіки.

2. За результатами дослідження основних інструментів цифровізації, які використовуються у діяльності підприємств, встановлено, що впровадження ERP-, CRM-, BI-систем, інструментів електронного документообігу, хмарних сервісів, інструментів цифрового маркетингу та систем кібербезпеки дозволяє підприємствам оптимізувати бізнес-процеси, підвищити ефективність прийняття управлінських рішень на основі аналітики даних, забезпечити персоналізовану взаємодію із клієнтами та створити гнучкі цифрові бізнес-моделі, що у сукупності сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств та їх адаптивності до умов цифрової трансформації, водночас потребуючи значних фінансових витрат та розвитку цифрової культури персоналу для ефективної реалізації потенціалу цифрових інструментів.

3. Дослідження механізму стратегічного управління в умовах цифрової

економіки дає підстави стверджувати, що стратегічне управління трансформується у напрямку комплексної інтеграції цифрових технологій у всі функціональні сфери діяльності підприємства, що передбачає розробку та впровадження цифрової стратегії із застосуванням інструментів аналітики великих даних, хмарних сервісів, IoT, штучного інтелекту та автоматизації для формування гнучких операційних моделей, підвищення ефективності бізнес-процесів, оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища, забезпечення кіберзахисту та створення передумов для сталого розвитку і формування конкурентних переваг підприємств в умовах Індустрії 4.0.

Основні етапи розробки стратегічного управління в контексті Індустрії 4.0 включають послідовне проведення аналізу цифрової зрілості підприємства, визначення ключових пріоритетів цифрової трансформації, а також вибір і впровадження відповідних цифрових технологій. Значна увага зосереджується на оптимізації бізнес-процесів шляхом їх реінжинірингу з використанням інноваційних рішень, що сприяє підвищенню гнучкості та ефективності функціонування організації.

Безперервний моніторинг і оцінка результатів впровадження цифрових інструментів забезпечують оперативне коригування стратегічних напрямів розвитку, що дозволяє підприємству підтримувати високу адаптивність у мінливих умовах цифрової економіки. Такий комплексний і системний підхід створює передумови для ефективного використання потенціалу Індустрії 4.0, сприяючи формуванню стійких конкурентних переваг та забезпеченню сталого розвитку підприємства.

4. Об’єктом дослідження виступала діяльність ТОВ «Лімбер», яке є багатофункціональним підприємством, діяльність якого охоплює транспортно-експедиційні послуги та консультування у сфері інформаційних технологій, що свідчить про поєднання логістичної та цифрової спеціалізацій. Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною, з чітким розподілом повноважень між підрозділами, що забезпечує ефективне управління господарською діяльністю.

Визначальною ланкою управління є директор, який здійснює стратегічне керівництво, координує роботу підрозділів і ініціює інноваційні рішення для оптимізації бізнес-процесів. Особливу роль у забезпеченні цифрової трансформації відіграють інформаційний та ІТ-відділи, що відповідають за впровадження інформаційних технологій, автоматизацію процесів і підтримку комунікаційної інфраструктури. Комплексність організаційної структури ТОВ «Лімбер» створює умови для ефективного функціонування підприємства в умовах конкурентного ринку та сприяє підвищенню його адаптивності до цифрових викликів сучасної економіки.

Здійснивши дослідження показників фінансово-господарської діяльності нами відзначено те, що попри позитивні тенденції щодо нарощення активів, зростання доходів та зміцнення власного капіталу, підприємство ТОВ «Лімбер» у 2024 році опинилося в зоні фінансового ризику, що зумовлено суттєвим зростанням витрат та відновленням збитковості діяльності. Подальше забезпечення фінансової стійкості потребує системного підходу до оптимізації управлінських витрат, посилення контролю за рентабельністю операцій, підвищення ефективності використання активів та вдосконалення стратегічного фінансового планування.

5. Підсумовуючи результати дослідження специфіки управління розвитком підприємства ТОВ «Лімбер» із використанням інструментів цифровізації, варто зазначити, що системна інтеграція цифрових технологій у ключові бізнес-процеси підприємства, зокрема через впровадження систем електронного документообігу, ERP-рішень, e-commerce платформ, елементів Інтернету речей, цифрового бухгалтерського обліку та інструментів кіберзахисту, дозволила створити цілісну цифрову екосистему, яка забезпечує підвищення прозорості управління, оперативності прийняття управлінських рішень, зниження транзакційних витрат та посилення контролю за всіма сферами діяльності, що, у свою чергу, формує передумови для довгострокового підвищення конкурентоспроможності підприємства, його

гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища в умовах цифрової трансформації економіки.

Слід відзначити зростання витрат на цифровізацію основних бізнес-процесів досліджуваного підприємства із 670 тис. грн у 2022 році до рівня 1535 тис. грн у 2024 році, що відображає стратегічну орієнтацію ТОВ «Лімбер» на впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій з метою підвищення ефективності управління, автоматизації логістичних операцій та покращення клієнтського сервісу. Така динаміка свідчить про активну цифрову трансформацію підприємства, що передбачає інвестиції в програмне забезпечення, технічне переоснащення та розвиток IT-інфраструктури.

6. Результати оцінки ефективності цифровізації вказують на суттєве зростання економічної доцільності впроваджених цифрових рішень у діяльність ТОВ «Лімбер» упродовж 2022-2024 років. Спостерігається зростання інвестицій у цифрову трансформацію на 129,1%, що супроводжується відповідним зростанням доходів (економії) на 127,58%, підтверджуючи високу віддачу від цифрових ініціатив. Позитивна динаміка продуктивності праці персоналу, зростання рівня автоматизації та цифрової зрілості підприємства свідчать про поступове формування внутрішньої цифрової культури. Збереження високого рівня рентабельності інвестицій у цифровізацію свідчить про стратегічну доцільність подальшого розвитку в цьому напрямку. У сукупності ці фактори засвідчують, що цифровізація стала ключовим чинником зростання ефективності господарської діяльності ТОВ «Лімбер» в умовах цифрової економіки.

7. В умовах цифрової трансформації підприємницької діяльності ТОВ «Лімбер» процес управління набуває принципово нових характеристик, що зумовлює потребу в переосмисленні традиційних управлінських підходів, організаційних структур та механізмів взаємодії з внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами.

Проблеми, які супроводжують цифровізацію, мають багатовимірний характер і включають як технічні, так і організаційно-економічні бар’єри,

зокрема високу вартість впровадження цифрових технологій, кадровий дефіцит IT-компетенцій, нестабільність інтеграції нових рішень у вже існуюче бізнес-середовище, а також ризики інформаційної безпеки та кіберзагроз.

SWOT-аналіз цифрових процесів, здійснений у межах дослідження, виявив не лише внутрішні сильні й слабкі сторони підприємства, а й зовнішні можливості та загрози, при цьомиу дозволяє побудувати адаптивну стратегію цифрового розвитку з урахуванням реальних викликів і потенціалу організації. Запропоновані заходи щодо нівелювання слабких сторін та мінімізації ризиків мають бути системними, інтегрованими у загальну стратегію підприємства і ґрунтуватися на принципах гнучкості, масштабованості, кіберзахисту та безперервного навчання персоналу. В цілому, ефективне управління в умовах цифровізації повинно орієнтуватися на формування комплексної інфраструктури змін, здатної забезпечити стійкість, адаптивність і довгострокову конкурентоспроможність підприємства у динамічному цифровому середовищі.

8. Впровадження Zoho CRM-системи на підприємстві ТОВ «Лімбер» доводить свою ефективність як інструмент цифрової трансформації, спрямований на оптимізацію управління клієнтськими взаємовідносинами та підвищення конкурентоспроможності. Система забезпечує комплексну автоматизацію продажів, маркетингу та сервісних процесів, що суттєво знижує операційні витрати та мінімізує людські помилки.

Ключові переваги включають: точну сегментацію клієнтської бази та персоналізацію обслуговування, що підвищує лояльність споживачів; інтеграцію з різними комунікаційними каналами (соціальні мережі, електронна пошта, телефонія тощо), що забезпечує безперервну взаємодію з клієнтами; використання штучного інтелекту (Zia) для аналізу даних, прогнозування трендів та автоматизації рутинних задач; поглиблену аналітику, яка дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі реальних даних; гейміфікацію процесів, що підвищує мотивацію працівників і продуктивність роботи відділів. Відповідно, інтеграція Zoho

CRM-системи є стратегічно важливим кроком для ТОВ «Лімбер», оскільки сприяє стабільному розвитку підприємства, оптимізує бізнес-процеси та забезпечує адаптацію до вимог сучасної цифрової економіки. Подальше вдосконалення системи та розширення її функціоналу дозволять підприємству зберігати лідируючі позиції на ринку.

9. Впровадження Zoho CRM-системи на підприємстві ТОВ «Лімбер» є економічно обґрунтованим інвестиційним рішенням, що забезпечує значний фінансовий ефект у середньостроковій перспективі. Загальний обсяг інвестицій у розмірі 3700 тис. грн окупається протягом 3,27 років, що відповідає прийнятним нормам для ІТ-проєктів.

Ключові показники ефективності підтверджують доцільність проєкту: чистий приведений дохід (NPV) у розмірі 1412,4 тис. грн свідчить про перевищення грошових надходжень над початковими витратами; індекс рентабельності (PI) 1,38 підтверджує високу прибутковість інвестицій; внутрішня ставка доходності (IRR) 17,36% перевищує середньоринкові норми, що робить проєкт привабливим для реалізації. Прогнозні фінансові результати демонструють зростання чистого прибутку з 1295,6 тис. грн у 2026 році до 1672,8 тис. грн у 2028 році, а сукупний чистий грошовий потік за три роки досягає 5112,4 тис. грн. Зазначене засвідчує здатність системи генерувати додаткові доходи завдяки оптимізації бізнес-процесів, автоматизації маркетингу та підвищенню ефективності управління клієнтськими взаєминами.

Таким чином, інтеграція цифрового продукту Zoho CRM-системи є стратегічно важливим кроком для ТОВ «Лімбер», який не лише покриває витрати, а й забезпечує стабільний прибуток, підвищує конкурентоспроможність підприємства та сприяє його розвитку в умовах цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багмет В.С. Інструментарій впровадження технологій індустрії 4.0 вітчизняними підприємствами. *Економіка та суспільство.* 2022. Випуск 40. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2312 (дата звернення до ресурсу 20.08.2025)

2. Башлай С.В., Яремко І.І. Цифровізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 48. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2237 (дата звернення до ресурсу 22.08.2025)

3. Боліла С. Ю. Роль інформаційних технологій та цифрових інструментів в умовах викликів війни та післявоєнного відновлення економіки України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2023. Випуск 16. С. 265–274.

4. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації.* 2021. №21. С.31-34.

5. Брюховецький Я. С. Мотивація розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників підприємств. *Економічний вісник Донбасу.* 2021. №2. С. 216-222.

6. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління. Київ : ЦУЛ, 2003. 396 с.

7. Вісім CRM-систем для бізнесу в різних нішах. URL : https://laba.ua/blog/3803-7-crm-sistem-dlya-biznesu-v-riznih-nishah (дата звернення до ресурсу 11.07.2025)

8. Грибан В.Г., Негодченко О.В. Охорона праці: навчальний посібник. К. ЦНЛ, 2019. 414 с.

9. Гринько Т., Петриняк У., Андруша В. Цифровізація бізнес-процесів: основні тенденції та покращення креативності персоналу. *Сталий розвиток економіки*, 2024. №2(49). С. 10-14.

10. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація.

Економічний журнал Мукачівського державного університету. 2018. №18. С. 346–352.

11. Дергачова В. В., Воржакова Ю. П., Хлебинська О. І. Організація бізнес-процесів в умовах цифровізації. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм».* 2021. Вип. 14. С. 60–68.

12. Євстратов О. CRM-системи. Впровадження CRM-системи. URL: http://analytical.com.ua/crm_system.aspx (дата звернення: 12.08.2025).

13. Зарічна О. В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону. Соц.-ек. проблеми сучас. періоду України. 2014. Вип. 5(109). С. 295–302.

14. Захарчук Н. Сутність та еволюція стратегічного управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 6. Том 2. С.110-114.

15. Зубкова А., Майгурова Д., Місюня Р. Управління проєктами цифрової трансформації міжнародних підприємств: ключові відмінності Індустрії 4.0 та 5.0. *Scientific journal «Modeling the development of the economic systems».* 2023. №2. С.120-130.

16. Катаренко Л.А., Кіт Ю.В., Пістун І.П. Охорона праці. Курс лекцій. Практикум. К, Видавництво «Університетська книга», 2023. 540 с.

17. Корінь М.В., Лановий О.А., Поддубкін М.М., Зайцева Л.Д. Розроблення стратегії цифрової трансформації підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2022. № 78-79. С. 36 – 46.

18. Кошелєв М. О., Бурак Н. Є. Огляд особливостей сучасної CRM системи Salesforce. URL: https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/9278/1/Kosheliev.pdf(дата звернення: 17.08.2025).

19. Левицький В., Радинський С., Артеменко Л., Радинська С. Підприємництво України в умовах війни та цифровізації: можливості та

перспективи удосконалення. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації.* Колективна монографія. Т. : :ФОП Паляниця В.А, 2024. С. 235–253.

20. Левицький В., Радинський С., Крупка А. Використання цифрових технологій у підприємництві: сучасний погляд та правова база. *Актуальні питання у сучасній науці.* 2024. № 2(20). С. 73-87.

21. Левицький В.О., Радинський С.В, Дячун О.Д. Реалізація інноваційної та маркетингової інтеграційних стратегій розвитку промислових підприємств: сутність, види та нормативно-правова база. Сучасний маркетинг: візія, технології, інновації / В.А. Фалович [та ін.] ; за ред. д.е.н, проф. В.А. Фаловича. Тернопіль: «Бескиди», 2023. С.224-262.

22. Мельничук Г.С., Марченко О.І. Окремі аспекти цифровізація бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України.* 2021. Випуск 1. С.169 - 185.

23. Миронова М.І. Розвиток цифрової економіки: глобальні тренди та виклики для України. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences.* 2023. №73. С. 103-110.

24. Осовська Г. В., Фіщук А. Л., Жилінська І. В. Стратегічний менеджмент : теорія і практика / Г. В. Осовська. Київ: Кондор, 2003. 196 с.

25. Островська Г.Й., Шерстюк Р.П., Ціх Г.В. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації підприємств. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія / за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. 593 с. (С.254-275).

26. Офіційна інформація про діяльність підприємства ТОВ «Лімбер». URL: https://vkursi.pro/card/tov-limber-44557102 (дата звернення до ресурсу 22.08.2025)

27. Офіційна інформація про діяльність підприємства ТОВ «Лімбер». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44557102/ (дата

звернення до ресурсу 18.08.2025)

28. Офіційна інформація про діяльність підприємства ТОВ «Лімбер». URL: https://opendatabot.ua/c/44557102 (дата звернення до ресурсу 18.08.2025)

29. Офіційний сайт Zoho CRM-системи. URL: https://uk.crmoz.com/crm-zoho (дата звернення до ресурсу 11.07.2025)

30. Офіційний сайт цифрового модуля документообігу FlyDoc. URL: https://flydoc.in.ua (дата звернення до ресурсу 11.07.2025)

31. Панухник О.В., Боднар А. Можливості використання CRM-систем у господарській діяльності підприємств України. *Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 16 травня 2024 р.* / за заг. ред. О.В.Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 109 – 112.

32. Панухник О.В., Стельмащук Ю. Використання технологій штучного інтелекту. *Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 16 травня 2024 р.* / за заг. ред. О.В.Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 72 – 75.

33. Панчук А. С., Малькова К. О. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. *Економіка та суспільство.* 2021. Вип.34. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1036 (дата звернення до ресурсу 18.08.2025)

34. Пожарова О. В. Охорона праці : навчальний посібник. Одеса, 2022. 86 с.

35. Проскура В. Ф., Черничко Т. В., Верецький Д. Сучасні підходи до визначення рівня економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2024. Вип. 4(13). С. 61-67.

36. Радинський С., Крупка А., Левицький В. Використання цифрових технологій у підприємництві: сучасний погляд та правова база. *Актуальні*

питання у сучасній науці. 2024. № 2(20). С. 73 – 87.

37. Радинський С.В., Боднар А. Джерела фінансової санації підприємства. *Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 05 листопада 2022 р.* / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2022. С. 50 -53.

38. Радинський С.В., Боднар А. Фінансова санація як засіб запобігання банкрутству підприємства. *Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. Тез доповідей, 31 березня 2023 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А.*, 2023. С. 31 – 33.

39. Радинський С.В., Дячун О.Д. Сучасні проблеми управління продажем. *Соціально-економічні проблеми та держава.* 2019. №1. С. 107 – 117.

40. Савчук С.В. Щодо питання оцінки цифрової зрілості підприємства в умовах цифрової трансформації. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості.* 2020. №1(21). С. 78-85.

41. Скоробогатова Н. Є., Руденко Т. Ю. Вплив інноваційних технологій Індустрії 4.0 на ефективність діяльності підприємств. *Сучасні проблеми економіки і підприємництво.* 2019. Випуск 24. С.53 – 60.

42. Стрілець В.Ю. Забезпечення розвитку малого підприємництва в умовах трансформації національної економіки України: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. Суми, 2021. 36 с.

43. Стручок В.С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. 156 с.

44. Тебенко В.М., Бігун В.В., Почерніна Н.В. Цифрова економіка як

каталізатор інновацій у сучасних бізнес-моделях: нові можливості та ризики. *Актуальні проблеми економіки.* 2024. № 9 (279). С. 39 – 39.

45. Чайкіна А.О. Індустрія 4.0: особливості цифрової трансформації України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2021. № 3. Том 32 (71). С. 24 – 31.

46. Черняєва А.О. Використання новітніх цифрових інструментів та технологій ведення бізнесу. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип.60. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3631/3561/ (дата звернення до ресурсу 24.08.2025)

47. Чмерук Г.Г. Інструменти цифрової трансформації суб'єктів господарювання. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2020. № 2 (113). С. 170-177.

48. Шатілова О. В., Шишук Н. О. Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації. *Проблеми економіки.* 2020. № 4 (46). С. 249 – 255.

49. Шерстюк Р., Козловський А., Неділенько В., Плотніков О. Удосконалення управління бізнес-процесами в умовах Індустрії 4.0. *Методологія сучасних наукових досліджень : збірник наукових праць учасників Ювілейної XX Міжнародної науково-практичної конференції (22–23 лютого 2024 р., м. Харків)* / за заг. ред. К. Юр'євої. Харків : ХНПУ імені Г.С. Сковороди, 2024. 534 с.

50. Шерстюк Р.П., Плотніков О.М. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації. *Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва: матеріали Міжнар.наук.-практ. конф., Івано-Франківськ, 27-28 квітня 2023 р.* За ред. І. Перевозової. Львів: Видавець Кошовий Б.-П.О., 2023. 810 с. (С. 271-272).

51. Шкурат М. Є., Узбек Г. Р. Сучасні методи підвищення ефективності бізнес-процесів компаній в епоху цифрової трансформації. *Бізнес-інформ.* 2024. №5. С.136 – 145.

52. Що таке CRM-система: призначення, можливості та специфіка вибору. URL: https://kamala-soft.com/uk/blog/chto-takoe-crm-sistema (дата

звернення: 22.07.2025).

53. Що таке оцінка задоволеності клієнтів? URL: https://mtp-global.com/uk/ocenka-udovletvorennosti-klientov/ (дата звернення: 15.07.2025).

54. Юрченко О.А. Цифровізація бізнес-процесів на підприємствах: переваги та перспективні напрями прискорення. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2024. №1(10). С. 141-145.

55. Юрчук Н. П. CRM-системи: особливості функціонування та аналіз українського ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2019. Вип. 23(2). С. 141-147.

56. Янчук Т., Боєнко О. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство.* 2023. № 48. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2269/2192 (дата звернення: 22.08.2024).

57. Ansoff H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p.

58. Mostova A., Kapiton A., Baranova V. Digital transformation of business in Ukraine: current trends, challenges and prospects. URL: http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/467/12557/26247-1?inline=1 (дата звернення до ресурсу 22.07.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність підприємства ТОВ «Лімбер» за 2024 рік

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2025 | 01 | 01
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Лімбер»	за ЄДРПОУ	44557102
Територія		за КОАТУУ	6110100000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту	за КВЕД	52.29
Середня кількість працівників	127		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	46013, Україна, Тернопільський р-н, Тернопільська обл. м.Тернопіль, вул. гетьмана П.Дорошенко б.13., кв.37		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2024 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	3960	2712	0
первісна вартість	1001	3960	2712	0
накопичена амортизація	1002	0	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	13145	23405	0

первісна вартість	1011	16406	26891	0
знос	1012	3261	3486	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	17105	26117	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	1195	975	0
Виробничі запаси	1101	0	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2976	1265	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2112	3320	0
з бюджетом	1135	15	17	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2006	1192	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1681	2446	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	1681	2446	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	205	85	0
Усього за розділом II	1195	10190	9300	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	27295	35417	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти

				фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100	100	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	1200	1200	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4951	11105	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	6251	11405	0
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов’язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов’язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов’язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0	0
III. Поточні зобов’язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0

Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	12064	14769	0
за розрахунками з бюджетом	1620	1383	1022	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	2189	2193	0
за розрахунками з оплати праці	1630	0	0	0
за одержаними авансами	1635	1255	1257	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2215	2264	0
Усього за розділом III	1695	19106	21505	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	27295	35417	0

Примітки -

Керівник Стець Володимир Володимирович

Головний бухгалтер Антонова Галина Петрівна

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2025 | 01 | 01
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Лімбер»	за ЄДРПОУ	44557102
	(найменування)		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2024 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	84919	75291
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(71199)	(63205)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	13720	12086
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	0	0
Адміністративні витрати	2130	(10914)	(6117)
Витрати на збут	2150	(2517)	(1344)
Інші операційні витрати	2180	(759)	(743)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0

Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	3882
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(470)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(29)	(963)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	()	2919
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(499)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	117
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	2802
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(499)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0

Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(499)	2802

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	19353	14802
Витрати на оплату праці	2505	5195	3544
Відрахування на соціальні заходи	2510	1248	715
Амортизація	2515	513	759
Інші операційні витрати	2520	305	161
Разом	2550	26614	19981

Керівник Гаврилюк Наталія Володимирівна

Головний бухгалтер Мисак Галина Петріна

Додаток Б

Фінансова звітність підприємства ТОВ «Лімбер» за 2023 рік

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2024 | 01 | 01
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Лімбер»	за ЄДРПОУ	44557102
Територія		за КОАТУУ	6110100000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту	за КВЕД	52.29
Середня кількість працівників	127		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	46013, Україна, Тернопільський р-н, Тернопільська обл. м.Тернопіль, вул. гетьмана П.Дорошенко б.13., кв.37		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	1266	3960	0
первісна вартість	1001	1266	3960	0
накопичена амортизація	1002	0	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	11092	13145	0

первісна вартість	1011	13405	16406	0
знос	1012	2313	3261	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	14671	17105	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	1097	1195	0
Виробничі запаси	1101	0	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3071	2976	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2457	2112	0
з бюджетом	1135	22	15	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1758	2006	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1825	1681	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	1825	1681	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	171	205	0
Усього за розділом II	1195	10401	10190	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	25072	27295	0

Пасив	**Код рядка**	**На початок звітного періоду**	**На кінець звітного періоду**	**На дату переходу на міжнародні стандарти**

				фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100	100	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	1200	1200	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4493	4951	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	5793	6251	0
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов’язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов’язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов’язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0	0
III. Поточні зобов’язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0

Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	10905	12064	0
за розрахунками з бюджетом	1620	1133	1383	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	1956	2189	0
за розрахунками з оплати праці	1630	0	0	0
за одержаними авансами	1635	1077	1255	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2334	2215	0
Усього за розділом III	1695	17405	19106	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	25072	27295	0

Примітки -

Керівник Стець Володимир Володимирович

Головний бухгалтер Антонова Галина Петрівна

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2024 | 01 | 01
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Лімбер»	за ЄДРПОУ	44557102
	(найменування)		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2023 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	75291	52091
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(63205)	(44872)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	12086	7219
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	0	0
Адміністративні витрати	2130	(6117)	(5109)
Витрати на збут	2150	(1344)	(1105)
Інші операційні витрати	2180	(743)	(915)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0

Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3882	90
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(963)	(365)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2919	()
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(275)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	117	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2802	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(275)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0

Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2802	(275)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	14802	14193
Витрати на оплату праці	2505	3544	2820
Відрахування на соціальні заходи	2510	715	1111
Амортизація	2515	759	1016
Інші операційні витрати	2520	161	561
Разом	2550	19981	19701

Керівник Гаврилюк Наталія Володимирівна

Головний бухгалтер Мисак Галина Петрівна