ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

ННІ **Бізнесу, адміністрування і права**
(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки
(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

В.о. завідувача кафедри
_____ __Лизунова О.М._
(підпис) (прізвище та ініціали)

“____”_____2025 року

Випускна кваліфікаційна робота

_____Бакалавр_____
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему «Оцінка ефективності діджиталізації бізнес-процесів на підприємстві»

Виконав(-ла): студент IV курсу, групи МЕН-21

Спеціальності (напряму підготовки) 073 Менеджмент
_____
(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

_____ Поліщук Едуард Олегович _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Керівник проф. кафедри УФЕБ, д.е.н., проф. Попова О.Ю._____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Рецензент професор кафедри ЕПР, д.е.н., проф. Далевська Н.М
_____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Нормо-контролер доц. каф. УФЕБ, к.е.н., доц. Ляшок Н.Ю._____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.

Студент _____
(підпис)

Дрогобич – 2025 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

ННІ **Бізнесу, адміністрування і права**
Кафедра **управління і фінансово-економічної безпеки**
Освітній ступінь **бакалавр**
Напрям підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:
В.о. завідувача кафедри
_____ / Лизунова О.М./
"____"_____20__ року

ЗАВДАННЯ
НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Поліщуку Едуарду Олеговичу
(прізвище, ім'я , по батькові)

1. Тема роботи « Оцінка ефективності діджиталізації бізнес-процесів на підприємстві»
керівник роботи Попова О.Ю., д.е.н., проф.
(прізвище, ім'я , по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по університету від „16" 04 2025 р. No 121
2. Строк подання студентом роботи 05.06. 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи фінансова звітність підприємств, офіційна статистична звітність підприємств, інформація періодичних джерел, наукові праці провідних вчених у галузі менеджмента, адміністрування, корпоративного управління, управління бізнес-процесами, оцінювання фінансового стану підприємства, основних напрямів удосконалення процесів діджиталізації бізнес-процесів на підприємстві та оцінювання ефективності діджиталізації бізнес-процесів
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ. 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ. 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ
5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень) Демонстраційний матеріал

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Попова О.Ю., проф кафедри УФЕБ		
РОЗДІЛ 1	Попова О.Ю., проф кафедри УФЕБ		
РОЗДІЛ 2	Попова О.Ю., проф кафедри УФЕБ		
РОЗДІЛ 3	Попова О.Ю., проф кафедри УФЕБ		
Висновки	Попова О.Ю., проф кафедри УФЕБ		
Нормо-контроль	Ляшок Н.Ю., доц кафедри УФЕБ		

7. Дата видачі завдання 16.04.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	16.04.2025 – 25.04.2025	
2.	ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	26.04.2025 − 02.05.2025	
3.	РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	03.05.2025 − 23.05.2025	
4.	Висновки за роботою, вступ	24.05.2025– 07.06.2025	
5.	Оформлення роботи	08.06.2025 − 15.06.2025	

Студент _____ Поліщук ЕО.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Попова О.Ю.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Поліщук Е.О. Оцінка ефективності діджиталізації бізнес-процесів на підприємстві / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 Менеджмент. - ДонНТУ, Дрогобич, 2025.

Мета випускної бакалаврської роботи орієнтована на удосконалення теоретичних підходів, розвинення науково-методичних засад і практичних положень і рекомендацій щодо оцінювання ефективності діджиталізації бізнес-процесів як складової системи управління підприємством з урахуванням пріоритетних тенденцій на ринку. Розвинуто та уточнено зміст процесів діджиталізації бізнес-процесів на підприємстві. Упорядковано типи та види процесів діджиталізації бізнес-процесів на підприємстві. Розвинуто науково-методичні засади оцінювання ефективності діджиталізації бізнес-процесів на підприємстві. Проаналізовано рівень діджиталізації бізнес-процесів в Україні. Здійснено аналіз фінансово-економічних передумов діджиталізації бізнес-процесів ТОВ «Ніка Авто». Оцінено ефективність діджиталізації в умовах ТОВ «Ніка Авто». Розроблено рекомендації з удосконалення системи оцінювання ефективності діджиталізації бізнес-процесів на підприємстві.

Ключові слова: підприємство, діджиталізація, ефективність, бізнес-процес, класифікація, оцінювання, фінансова звітність, фінансовий результат, фінансовий стан, удосконалення.

ANNOTATION

Polishchuk E.O. Assessment of the effectiveness of digitalization of business processes at the enterprise / Final qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 073 Management. - DonNTU, Drohobych, 2025.

The purpose of the final bachelor's work is focused on improving theoretical approaches, developing scientific and methodological principles and practical provisions and recommendations for assessing the effectiveness of digitalization of business processes as a component of the enterprise management system, taking into account priority trends in the market. The content of the processes of digitalization of business processes at the enterprise has been developed and clarified. The types and types of processes of digitalization of business processes at the enterprise have been arranged. The scientific and methodological principles for assessing the effectiveness of digitalization of business processes at the enterprise have been developed. The level of digitalization of business processes in Ukraine has been analyzed. An analysis of the financial and economic prerequisites for the digitalization of business processes at Nika Auto LLC has been carried out. The effectiveness of digitalization in the conditions of Nika Auto LLC was assessed. Recommendations were developed to improve the system for assessing the effectiveness of digitalization of business processes at the enterprise.

Keywords: enterprise, digitalization, effectiveness, business process, classification, evaluation, financial reporting, financial result, financial condition, improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ 10

1.1 Зміст процесів діджиталізації бізнес-процесів на підприємстві 10

1.2. Типологія процесів діджиталізації бізнес-процесів на підприємстві ……..……..……14

1.3 Оцінювання ефективності комунікаційної політики підприємства 17

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ …….....25

2.1 Аналіз динаміки та спрямованості процесі цифрової трансформації в Україні..... 25

2.2 Аналіз фінансово-економічних передумов діджиталізації бізнес-процесів ТОВ «Ніка Авто» ……..……..……....27

2.3 Інструменти оцінювання ефективності діджиталізації бізнес-процесів на підприємстві 35

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ..... 44

ВИСНОВКИ……...51

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....53

Додаток А..... 57

Додаток Б 58

ВСТУП

Актуальність дослідження. Діджиталізація впливає майже на всі сфери людської діяльності. Дійсно, вона залишається актуальною, оскільки Четверта промислова революція продовжує розвиватися та впливати на наше життя незліченними способами. Вона впливає на моделі комунікації, стилі роботи, транспортні системи та навіть виробничі процеси. Вона поєднує багато технологій і, таким чином, розмиває межі між різними аспектами повсякденного життя. Наприклад, фізичні продукти, цифрові послуги та біологічні сфери тепер переплетені. Ця ситуація змінює кожну сферу бізнес-операцій та діяльність суспільства в цілому. Однак, незважаючи на широкий вплив цифровізації, наукові дослідження на цю тему ще не є поширеними. Багато існуючих праць написані практиками у формі звітів, офіційних документів, посібників з послуг консалтингових фірм та блогів. Ці статті зосереджені на цифровій трансформації та ґрунтуються на думках. Небагато статей з академічних кіл зосереджені виключно на цифрових технологіях, їхній бізнес-моделі, бізнес-операціях та досвіді користувачів. З огляду на обмежену кількість наукових досліджень щодо цифровізації, доцільним є проведення поглиблених досліджень у напряму того, як діджиталіхація бізнес-процесів впливає на процес комерціалізації високих технологій на підприємствах в Україні. Ця галузь добре відома своїми суворими правилами, дорогими дослідженнями та розробками (R&D), а також унікальним і складним процесом розробки [1-7].

Таким чином, виникає потреба в уточненні змісту питань щодо оцінювання ефективності діджиталізації бізнес-процесів, виявлення кола факторів, що визначають рівень такої ефективності та формування стратегічних напрямів забезпечення ефективності запровадження діджитальних технологій управління бізнес-процесами на підприємствах України задля забезпечення конкурентоспроможності та сталості позицій на ринку.

Мета і задачі бакалаврської роботи. Мета випускної бакалаврської роботи орієнтована на удосконалення теоретичних підходів, розвинення науково-методичних засад і практичних положень і рекомендацій щодо оцінювання ефективності діджиталізації бізнес-процесів як складової системи управління підприємством з урахуванням пріоритетних тенденцій на ринку.

Для досягнення мети випускної бакалаврської роботи сформовано і отримано вирішення ряду таких задачі:

- розвинуто та уточнено зміст процесів діджиталізації бізнес-процесів на підприємстві;
- упорядковано типи та види процесів діджиталізації бізнес-процесів на підприємстві;
- розвинуто науково-методичні засади оцінювання ефективності діджиталізації бізнес-процесів на підприємстві;
- проаналізовано рівень діджиталізації бізнес-процесів в Україні;
- здійснено аналіз фінансово-економічних передумов діджиталізації бізнес-процесів ТОВ «Ніка Авто»;
- оцінено ефективність діджиталізації в умовах ТОВ «Ніка Авто»;
- розроблено рекомендації з удосконалення системи оцінювання ефективності діджиталізації бізнес-процесів на підприємстві.

Об'єкт бакалаврської роботи – бізнес-процеси та напрями підвищення ефективності їх реалізації на підприємстві в системі загального менеджменту за рахунок цифрової трансформації та діджиталізації інструментів управління.

Предмет дослідження - теоретичний базис і наукові засади, науково-методичні підходи, рекомендаційній і практичні інструменти стратегічного характеру щодо діджиталізації бізнес-процесів в умовах сучасного конкурентного середовища здійснення господарської діяльності. , рекомендації стратегічного значення щодо формування, удосконалення та

оцінювання ефективності комунікаційної політики підприємства в аспекті загального менеджменту на підприємстві.

Методи дослідження. Для досягнення мети кваліфікаційної роботи бакалавра, вирішення кола задач кваліфікаційної роботи застосовано методи дослідження. До них слід віднести: системний підхід, методи опису і абстрагування – для уточнення змісту, типів бізнес-процесів на підприємстві, їх місця в системі менеджменту; методи абстрагування, пояснення і класифікації, методи індукції і дедукції - для дослідження змісту діджиталізації бізнес-процесів, уточнення їх структури та зв'язків; системний та функціональний підходи – для уточнення змісту механізму діджиталізації бізнес-процесів підприємства; емпіричний метод, метод статистичного аналізу – для оцінювання комунікаційної політики конкретного підприємства; метод економічного аналізу для оцінювання рівня ефективності діджиталізації бізнес-процесів в діяльності суб'єктів господарювання, визначення фінансового стану та оцінки фінансових результатів підприємства, методи порівняння та узагальнень, метод пояснення – для формування загальних стратегічних рекомендацій щодо удосконалення діджиталізації бізнес-процесів підприємства та підходів до оцінювання їх ефективності.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Зміст процесів діджиталізації бізнес-процесів на підприємстві

Щоб вважатися бізнес-процесом, він повинен мати кілька характеристик, таких як:

1) повторювані та безперервні дії;
2) завдання виконуються поетапно, і потік має попередньо встановлену послідовність;
3) після проходження всіх цих етапів завдання досягає певної мети.

Бізнес-процес – це діяльність з перетворення вхідної концепції, яка може бути ідеєю, ресурсом або сировиною, на результат, який є не що інше, як кінцевий продукт, що постачається клієнту.

Можна виділити 3 типи бізнес-процесів.

1. Бізнес- (або клієнтські) процеси. Існують завдання, спрямовані на надання продуктів і послуг кінцевим клієнтам. Через їхню важливість для функціонування бізнесу їх також називають первинними або основними.

Надання цінності клієнту, повний огляд усього ланцюжка створення вартості, вивчення бізнесу від початку до кінця та вихід за межі компанії – це лише кілька ключових характеристик.

2. Організаційні процеси або інтеграція. Це внутрішні ініціативи, спрямовані на підвищення ефективності компанії та її систем. Через це вони також відомі як процеси підтримки. У цих процесах немає особистої взаємодії з клієнтом. Вони офіційно встановлені для підтримки основних операцій, згаданих в останньому розділі.

3. Управлінські процеси. Це процеси, які вимірюють якість діяльності та визначають, які моменти необхідно скоригувати для покращення результатів. Управлінські процеси координують основні та допоміжні процеси, і, хоча вони безпосередньо не надають цінності клієнту, вони є важливими для підвищення якості в повсякденній бізнес-практиці.

Компоненти бізнес-процесу на підприємстві у загальному вигляді представлені на рис.1.1.

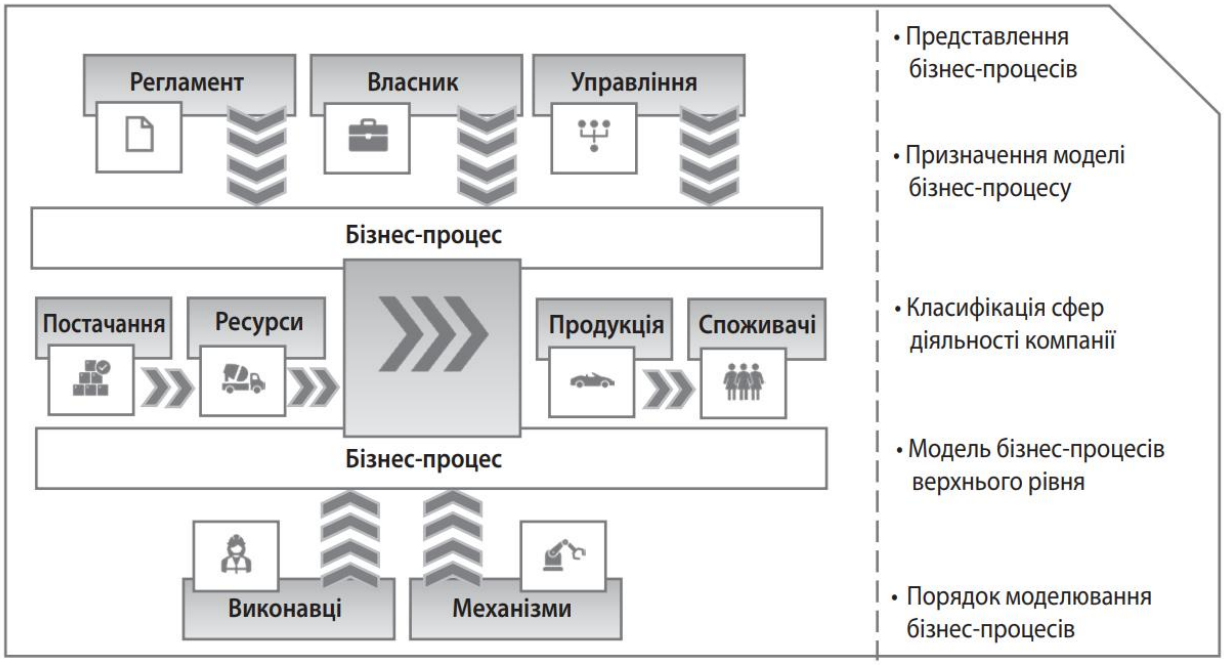

Рисунок 1.1 – Компоненти бізнес-процесу на підприємстві

Джерело [8-9]

Цифровізація бізнес-процесів – міграція поточних процесів у компанії в цифрове середовище, щоб позбутися звичних документів та інших процесів. Цифровізація здійснюється за допомогою технологій – встановлюються оптимальні системи управління бізнесом, і всі процеси переносяться в цифрове середовище. Загалом це шлях до прогресу, оскільки дозволяє компанії заощаджувати час і фінанси, а також підвищувати ефективність роботи.

Цифровізація бізнес-процесів також допомагає контролювати особливо великі обсяги даних, які зазвичай вимагають багато людських ресурсів і місткого сховища для архівів документів. Наприклад, весь процес рекрутингу здійснювався традиційно – документи готувалися, друкувалися, підписувалися та архівувалися. Однак сьогодні цей процес зазвичай оцифровано: стандартні шаблони дозволяють легко та швидко координувати процеси рекрутингу та роботи.

Змістовна характеристика та взаємодоповнення понять процесів цифровізації та діджиталізації наведено на рис. 1.2.

Рисунок 1.2 - Змістовна характеристика та взаємодоповнення понять процесів цифровізації та діджиталізації [10]

ІТ-системи в компаніях зазвичай необхідні для послідовного та ефективного управління процесами та даними. Розумні ІТ-системи можуть допомогти оптимізувати роботу компанії та дозволяють швидко та зручно

систематизувати необхідні дані. Наприклад, для зручного керування графіками роботи, для керування всіма документами персоналу або для ініціювання та контролю проектів компанії.

Оренда віддаленої IT-команди сьогодні користується все більшим попитом на ринку. Вона базується на співпраці між компанією та постачальником послуг (віддалена IT-команда) – зовнішня IT-команда стає частиною компанії та долучається до розвитку IT-інфраструктури компанії або створення нових IT-продуктів. Віддалена IT-команда стає рівноправним партнером компанії, а її спеціалісти допомагають у вирішенні технічних питань, а також приєднуються до власної IT-команди компанії.

Професійна та сертифікована віддалена IT-команда – ідеальне рішення для бізнесу, який шукає швидкої та гнучкої оптимізації своїх IT-систем та всіх ресурсів, що використовуються для створення та підтримки таких систем. Це варіант простої реалізації складних проектів, наприклад, автоматизації процесів компанії, передаючи частину роботи віддаленій команді, яка може працювати поза робочим часом, що гарантує безперебійне впровадження.

Оренда IT-команди вирішить проблеми з людськими ресурсами. Нелегко знайти кваліфікованих та досвідчених розробників. Ви можете швидко додати до своєї команди фахівців найвищого рівня, обравши віддалену IT-команду та виконати необхідну роботу. Це також допомагає уникнути витрат на пошук співробітників та зберегти витрати на робоче місце.

Базові підходи до запровадження інструментів цифровізації та діджиталізації у бізнес-процеси підприємства представлено на рис. 1.2.

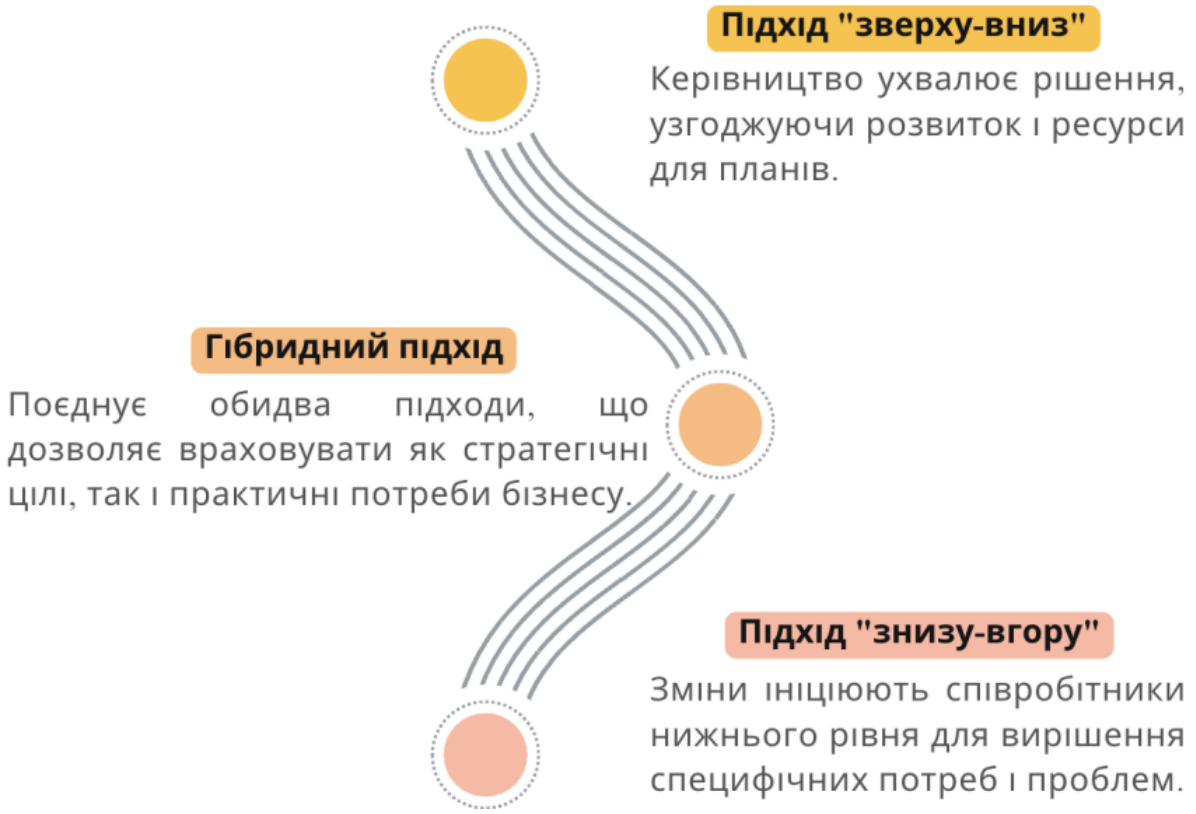

Рисунок 1.3 - Базові підходи до запровадження інструментів цифровізації та діджиталізації у бізнес-процеси підприємства [15]

Персоналізовані додатки для смартфонів або планшетів – невід’ємна частина сучасних технологій. Зі зростанням кількості користувачів смарт-пристроїв відповідно зростає попит і потреба в мобільних додатках. З цієї причини функціональні мобільні додатки, що відповідають потребам бізнесу, можуть допомогти не лише продавати товари чи послуги, а й оптимізувати повсякденну діяльність.

Порівняння інструментів цифровізації та діджиталізації бізнес-процесів подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика процесі діджиталізації та цифровізації

Критерій / Метод	Оцифрування	Автоматизація бізнес-процесів	Впровадження ERP-систем
Мета	Перетворення паперових документів та інших фізичних носіїв у цифровий формат для зручності зберігання та обробки	Заміна ручної праці технологічними рішеннями для виконання рутинних завдань	Інтеграція всіх аспектів бізнесу в єдину систему для централізованого управління
Основні інструменти	OCR-програми, хмарні сховища (Google Drive, Dropbox та ін.)	RPA (Robotic Process Automation), CRM, HR-системи, чат-боти	ERP-системи: SAP ERP, Microsoft Dynamics, Odoo
Переваги	● швидкий доступ до інформації; ● зменшення витрат на зберігання; ● підвищення безпеки	● зменшення витрат часу; ● підвищення точності операцій; ● вивільнення людських ресурсів	● централізоване управління даними; ● підвищення точності прийняття рішень; ● автоматизація складних процесів
Недоліки	● потрібні початкові інвестиції в обладнання та пз; ● обмежений вплив на продуктивність	● може потребувати тривалого налаштування; ● залежність від обраних інструментів та їх інтеграції з іншими системами	● висока вартість впровадження та підтримки; ● необхідність масштабних змін у бізнес-процесах компанії
Застосування	Архівування документів, переведення інформаційних потоків у цифровий формат	Автоматизація обліку, продажів, маркетингу, управління персоналом.	Комплексне управління фінансами, логістикою, виробництвом, запасами, персоналом
Вплив на продуктивність	Покращення доступу до інформації та її обробки	Зниження часу на виконання рутинних завдань, зменшення помилок	Оптимізація бізнес-процесів на всіх рівнях організації, стратегічне планування
Складність впровадження	Низька	Середня: залежить від процесів, які автоматизуються	Висока: потребує значного планування, навчання персоналу та реорганізації
Цільова аудиторія	Малий і середній бізнес, що прагне зменшити витрати на зберігання та покращити доступ до інформації	Компанії, які мають багато рутинних операцій (будь-які галузі)	Великі підприємства з високою складністю операцій та численними бізнес-процесами

1.2. Типологія процесів діджиталізації бізнес-процесів на підприємстві

Діджиталізацію бізнес-процесів на підприємстві в бізнесі можна визначити як процес використання сучасних технологій для створення нових або модифікації існуючих бізнес-процесів, культури та взаємодії з клієнтами. Таке переосмислення бізнесу в цифрову епоху надає організаціям інструменти, необхідні для того, щоб йти в ногу з конкурентами та задовольняти мінливі вимоги ринку. Цей тип трансформації виходить за рамки традиційних ролей, таких як продажі, маркетинг та обслуговування клієнтів, і в першу чергу стосується того, як організації думають про клієнтів та взаємодіють з ними. З впровадженням нових технологій організації мають можливість переглянути те, як вони ведуть бізнес. Це дозволить створити підгрунтя для значного зростання та дозволить їм значно покращити взаємодію з клієнтами та вийти на ринок, який раніше був неможливим.

Якщо організація планує розпочати проект цифрової трансформації, їй слід врахувати чотири основні напрямки:

1. Трансформація процесів.

Трансформація бізнес-процесів – це стратегічна ініціатива, спрямована на підвищення ефективності та результативності діяльності компанії. Вона передбачає ретельний огляд існуючих процесів та систем з метою визначення областей для покращення та внесення змін для кращого досягнення цілей компанії.

Трансформація процесів передбачає модифікацію елементів бізнес-процесів для досягнення нових цілей. Більшість компаній вдаються до трансформації бізнес-процесів, коли їм потрібне радикальне оновлення. Така трансформація модернізує процеси організації, інтегрує нові технології, заощадить кошти та краще інтегрує основні системи.

Важливі кроки в трансформації бізнес-процесів.

Трансформація бізнес-процесів відповідає подібним крокам або дорожнім картам до управління бізнес-процесами, але намагається внести

більші та радикальніші зміни. Деякі кроки, які слід зробити, коли йдеться про трансформацію процесів, включають:

Визначення цілей цифрової трансформації.

Чи намагається компанія в першу чергу оновити системи? Впровадити нові технології? Адаптувати процеси до нової організаційної структури? Що спричинило цю потребу? Перший крок – зрозуміти причини трансформації. Це може бути пов'язано з необхідністю оновлення систем, впровадження нових технологій, адаптації до нової організаційної структури або з інших причин. Важливо чітко розуміти цілі трансформації, щоб забезпечити внесення правильних змін. Варто звернутися за консультаціями до експертів з питань трансформації щодо визначення цілей вашої цифрової трансформації.

Встановлення базових показників.

Для вимірювання успіху трансформації важливо мати чіткий набір показників для відстеження. Організації повинні збирати дані, необхідні для того, щоб показати, що трансформація бізнес-процесів буде успішною. Це має включати вартість, час, кількість помилок та інші показники, які можна виміряти.

Залучення всіх зацікавлених сторін.

Успіх оцифрованих процесів для просування вашої місії значною мірою залежатиме від підтримки всіх ключових зацікавлених сторін, особливо працівників на місцях.

Оскільки трансформація бізнес-процесів – це не лише зміна процесів, а й залучення всіх зацікавлених сторін до процесу змін. Це включає отримання відгуків від співробітників, клієнтів та інших зацікавлених сторін щодо того, що добре працювало в минулому та чого вони очікують від нового процесу.

Планування найкращого сценарію.

Використовуючи інструмент побудови діаграм, створіть візуальне представлення ідеального робочого процесу, включаючи всі людські та системні завдання, які необхідно виконати. Це допоможе компанії зрозуміти

повний обсяг трансформації та виявити будь-які потенційні перешкоди чи проблеми.

Запуск та моніторинг.

Потім процес слід впроваджувати поступово, використовуючи невеликі команди, які навчаються новому процесу. Хід трансформації слід ретельно контролювати, а будь-які зміни, які необхідно внести, слід вносити швидко, щоб забезпечити успіх.

2. Трансформація бізнес-моделі.

Що є прикладом цифрової трансформації? Багато компаній впроваджують цифрові технології, щоб трансформувати свої традиційні бізнес-моделі. У сучасному бізнес-світі існує безліч прикладів такого роду інновацій, від переосмислення Netflix розповсюдження відео до переосмислення Apple доставки музики (I-Tunes) та переосмислення Uber індустрії таксі.

Ці відомі компанії — не єдині, які впроваджують такі великі зміни у свою бізнес-модель. Страхові компанії, такі як Allstate та Metromile, використовують дані та аналітику для розділення страхових контрактів та встановлення оплати за милю з клієнтів — повна зміна бізнес-моделі автострахування. Переосмислюючи та доповнюючи свою поточну модель успіху, корпорації можуть досягти оновлення, яке призведе до значних нових можливостей для зростання. Ось чому більше компаній повинні намагатися піти подібним шляхом.

3. Трансформація домену.

Галузь, якій не приділяється великої уваги, але яка довела свій величезний потенціал, — це трансформація домену. Нові технології здатні переосмислити продукти та послуги, розмити межі галузі та сприяти появі можливостей для нетрадиційних конкурентів. Ця форма трансформації оптової торгівлі пропонує неймовірні можливості для бізнесу створювати нову цінність.

Чудовим прикладом того, як працює трансформація домену, є випадок інтернет-магазину Amazon, який розширився на новий ринок із запуском Amazon Web Services (AWS). Наразі AWS є найбільшим постачальником послуг хмарних обчислень/інфраструктури у світі, в секторі, де раніше домінували відомі гіганти Microsoft та IBM.

Хоча це могло здаватися неочевидним кроком Amazon, перехід до надання хмарних послуг дозволив інтернет-магазину використовувати можливості та послуги, які він вже використовував. Наприклад, він вже розробив величезні можливості зберігання даних, прагнучи підтримати свій глобальний бізнес, одночасно надаючи ключові обчислювальні послуги та хостинг для стартапів та інших зростаючих підприємств, що входять до родини Amazon. Тож усі можливості були, потрібні були лише бачення та впевненість, щоб перейти в хмарний простір.

Усім підприємствам, що проходять цифрову трансформацію, слід пам'ятати про нові можливості для трансформації доменів, які виникають із впровадженням нових технологій.

4. Культурна/організаційна цифрова трансформація

Успішна цифрова трансформація вимагає більше, ніж просто оновлення технологій або переробка продуктів. Якщо організація не узгоджує свої зусилля з цифрової трансформації зі своїми внутрішніми цінностями та поведінкою, це може мати негативний вплив на культуру організації.

Негативні наслідки варіюються від повільного впровадження цифрових технологій до втрати конкурентоспроможності на ринку та неминучого провалу ініціативи, а також втрати продуктивності та доходів. З іншого боку, комплексні та спільні зусилля можуть допомогти змінити культуру, щоб зрозуміти, прийняти та просувати цифрову трансформацію.

Керівники повинні сформулювати чітке бачення трансформації та ефективно доносити його до всієї організації на постійній основі. Вони

повинні чітко розуміти, що таке розумні ризики та чому їх варто брати на себе.

Послідовність запровадження технологій діджиталізації бізнес-процесів на підприємстві представлена на рис. 1.4.

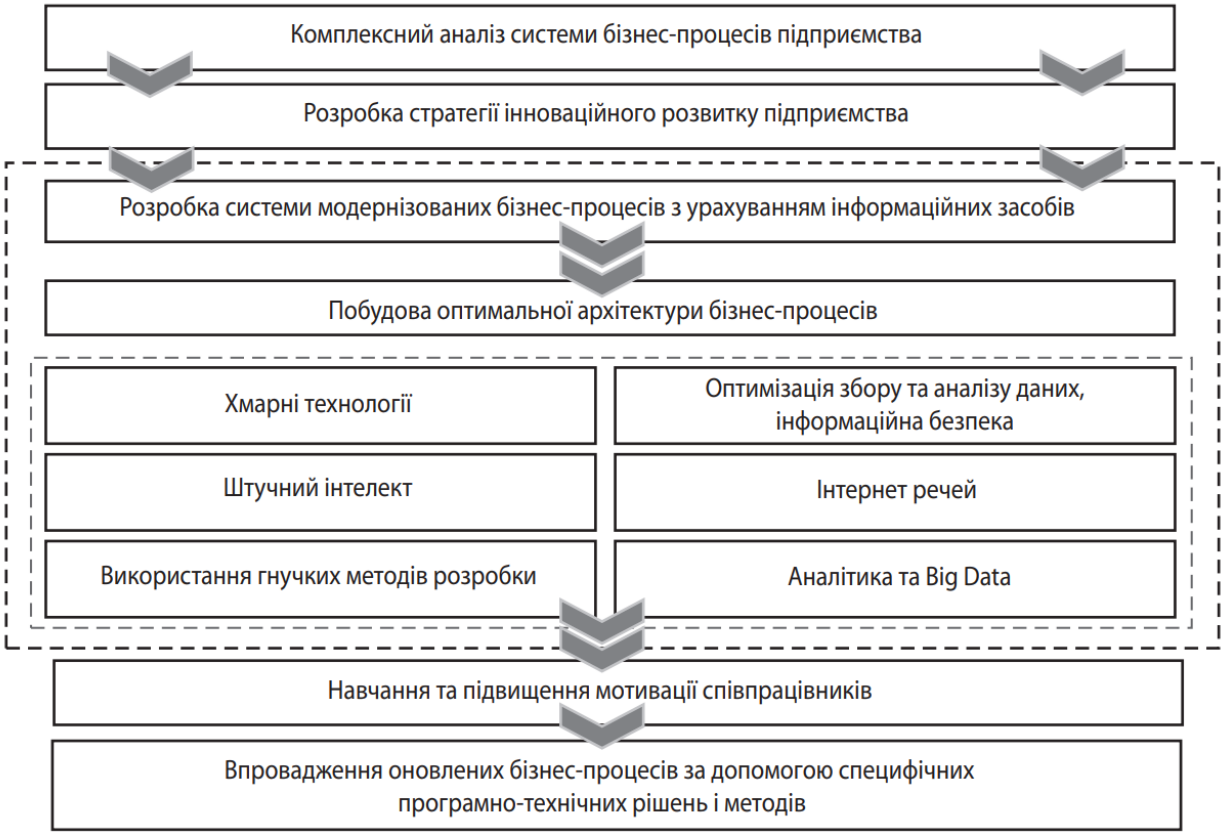

Рисунок 1.4 – Послідовність запровадження технологій діджиталізації бізнес-процесів на підприємстві [11-12]

Оскільки діджиталізації бізнес-процесів на підприємстві виглядатиме по-різному для кожної компанії, може бути важко точно визначити, що підходить для всіх. Однак загалом ми визначаємо діджиталізацію бізнес-процесів на підприємстві як інтеграцію цифрових технологій у всі сфери бізнесу, що призводить до фундаментальних змін у тому, як працюють підприємства та як вони надають цінність клієнтам. Крім того, це культурна зміна, яка вимагає від організацій постійно кидати виклик статус-кво, часто експериментувати та звикати до невдач. Іноді це означає відхід від давніх

бізнес-процесів, на яких компанії були побудовані, на користь відносно нових практик, які все ще формуються.

1.3 Інструменти оцінювання ефективності діджиталізації бізнес-процесів на підприємстві

Вплив діджиталізації бізнес-процесів на підприємстві призводить до нової форми процесу комерціалізації. Якщо цей ефект продовжиться, можна стверджувати, що процес комерціалізації стане більш ітеративним, економним або гнучким, оскільки діяльність з комерціалізації буде більш гнучкою та взаємопов'язаною. Крім того, для відкриття та комерціалізації нових технологій знадобиться ітеративний та економний процес. Таким чином, ітеративний та економний процес прокладає шлях до швидкої комерціалізації, скорочуючи тривалість процесу, що є важливим для поточного високого попиту на комерціалізацію інновацій або винаходів. Крім того, якщо вплив діджиталізації бізнес-процесів на підприємстві на господарській процеси, великі дані, робочі навантаження та цифрові побоювання продовжуватиметься, цей вплив змінить бізнес-моделі галузі наук про життя та пом'якшить державне регулювання. Отже, можна зробити висновок, що діджиталізація бізнес-процесів на підприємстві має як позитивний, так і негативний вплив на процес комерціалізації.

Хоча цифрова трансформація значно відрізнятиметься залежно від конкретних викликів та вимог організації, серед існуючих тематичних досліджень та опублікованих рамкових документів є кілька констант та спільних тем, які всі бізнес-лідери та лідери технологій повинні враховувати, розпочинаючи цифрову трансформацію.

Наприклад, часто згадуються такі елементи оцінювання ефективності діджиталізації бізнес-процесів на підприємстві:

1) досвід клієнтів;
2) операційна гнучкість;

3) культура та лідерство;
4) забезпечення робочої сили;
5) інтеграція цифрових технологій [13].

Хоча кожен посібник має свої власні рекомендації та різні кроки чи міркування, IT-директори повинні звертати увагу на ці важливі спільні теми під час розробки власної стратегії цифрової трансформації.

Доцільним є представлення ряду переваг ефективності діджиталізації бізнес-процесів на підприємстві, що становлять основу оцінювання ефективності:

1) транзакції в режимі реального часу можуть бути досягнуті за допомогою цифрових бізнес-стратегій;
2) прискорена розробка продукту;
3) створення та відкриття нових каналів збуту;
4) кращі управлінські рішення завдяки штучному інтелекту;
5) легке залучення потрібних талантів та висококваліфікованої робочої сили;
6) збільшення частки ринку;
7) краща взаємодія з клієнтами через веб- та мобільні канали;
8) вищі доходи в господарській діяльності підприємства [14].

Бізнес-процес – це низка кроків або дій, розроблених для досягнення певної мети організації. Ці кроки можуть включати різні відділи, цифрові інструменти та платформи, які працюють разом для виконання завдання. Бізнес-процеси можуть варіюватися від простих завдань, таких як обробка онлайн-замовлення, до складних, таких як управління всім ланцюгом поставок за допомогою інтегрованих програмних рішень. Вони є кресленнями, які спрямовують співробітників у виконанні їхніх обов'язків, забезпечуючи послідовність та надійність бізнес-операцій.

Небезпека самовпевненості.

Одним із суттєвих ризиків у будь-якому бізнесі є тенденція до самовпевненості усталеними бізнес-процесами. З часом ці процеси можуть

настільки вкоренитися в організаційній культурі, що сумніви в їхній ефективності стають рідкістю. Однак ця самовпевненість може призвести до кількох проблем:

Неефективність: Бізнес-процеси, які колись були ефективними, можуть застаріти через технологічний прогрес або зміни ринкових умов. Дотримання старих методів може призвести до втрати часу та ресурсів.

Зниження інновацій: Жорстке дотримання усталених процесів може придушити креативність та інновації. Працівники можуть відчувати себе обмеженими «тем, як все завжди робилося», і вагатися пропонувати нові ідеї чи покращення.

Проблеми дотримання вимог та ризиків: Нормативні акти та стандарти в цифровій сфері швидко розвиваються. Процеси, які не адаптуються до цих змін, можуть призвести до недотримання вимог, наражаючи бізнес на юридичні та фінансові ризики [15].

На рис. 1.5 представлено систему показників ефективності діджиталізації бізнес-процесів підприємства.

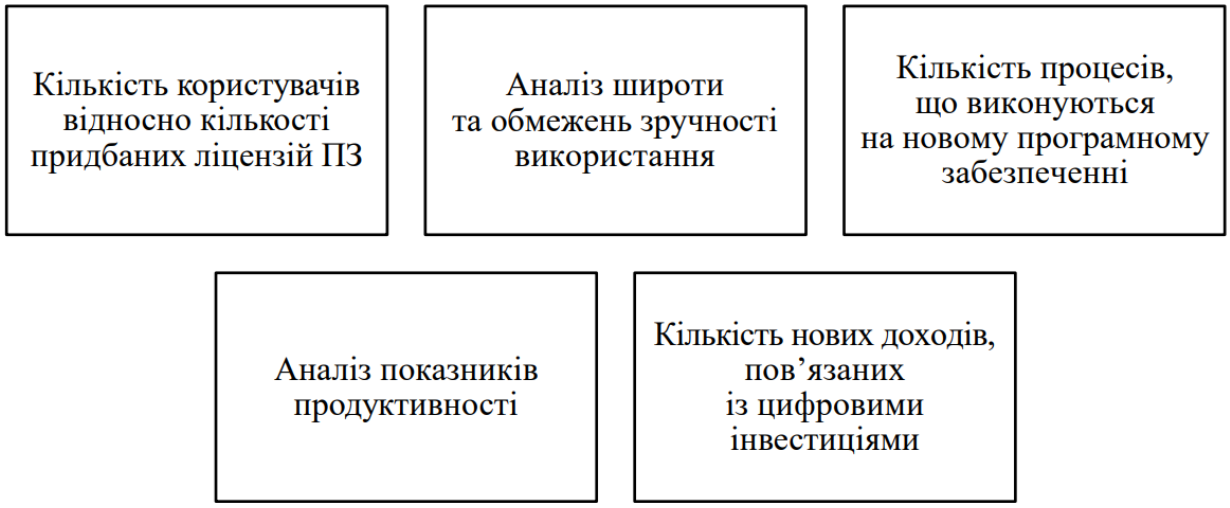

Рисунок 1.5 - Система показників ефективності діджиталізації бізнес-процесів підприємства [16]

Традиціоналізм, небажання інновацій, а також інерція та небажання інвестувати часто є причинами, чому компанії послідовно відмовляються від

діджиталізації бізнес-процесів. Водночас, глобальний конкурентний тиск та зміна вимог клієнтів змушуватимуть осіб, які приймають рішення, працювати з новими технологіями процесів та вживати більш прогресивних ініціатив у сфері цифрової трансформації.

Перш за все, необхідно визначити термін: що таке ефективність діджиталізації бізнес-процес загалом? Бізнес-процес визначає послідовність завдань, що додають цінність, яка – ініційована внеском різних дійових осіб – служить кінцевій вигоді для клієнта (виходу). За цим стоїть низка інших процесів, які можна розглядати на різних рівнях агрегації: бізнес-процеси існують як у компанії в цілому, так і в межах відповідних підрозділів. До них належать відділи (контроль, маркетинг, управління персоналом, закупівлі тощо), а також окремі функціональні та дивізійні сфери. Більшість процесів тісно пов'язані між собою багатьма способами: наприклад, в управлінні контрактами, закупівлями, юридичний відділ та контролінг безпосередньо залучені до всього життєвого циклу створення контракту.

Часто саме адміністративні рутинні завдання характеризують ефективність діджиталізації бізнес-процесів і вимагають значної кількості людських ресурсів і часу. Виставлення рахунків-фактур, підготовка заявок, пошук і надання інформації: багато з цих видів діяльності досі використовують аналогові, тобто переважно паперові, процеси. Це призводить до високого рівня помилок, а важливіші, особливо стратегічні, завдання стають жертвами адміністративної монотонності або не мають пріоритетності. З цієї причини багато осіб, які приймають рішення, сьогодні зосереджуються на цифровізації як важливому факторі оптимізації бізнес-процесів. Це означає, перш за все: менше паперу, але підвищення прозорості та ефективності.

На ефективність впливає ряд факторів, які доцільно представити у вигляді системи (рис. 1.)

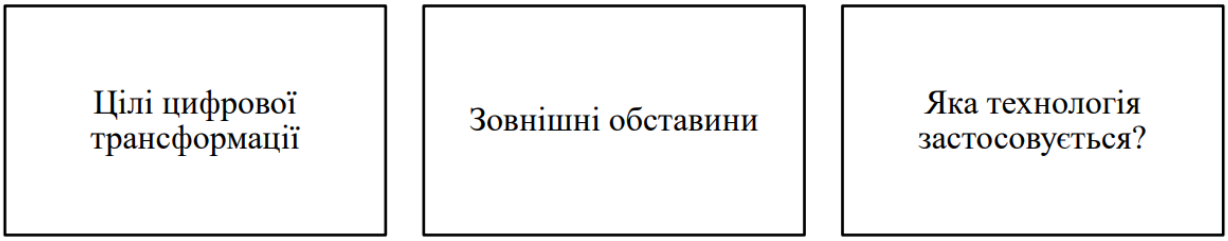

Рисунок 1.6 - Фактори впливу на ефективіость діджиталізації бізнес-процесів [17]

Важливість досягнення ефективності діджиталіхації бізнес-процесів спирається на наступні фактори.

Правова визначеність: Зберігання документів (лише німецькою мовою) регулюється спеціальними законодавчими положеннями. Мати огляд цих документів у будь-який час та підтримувати єдину структуру папок є трудомістким та дорогим. Юридично дотримане та повне архівування документів на основі електронних файлів гарантує, що жодна інформація, що стосується проекту, більше ніколи не буде втрачена або невідстежувана. Водночас автоматична система управління часом гарантує, що заявки або контракти завжди зберігаються відповідно до чинних правил.

Зниження витрат: Кожен, хто працює над безпаперовим офісом у довгостроковій перспективі, повинен спочатку очікувати великих початкових інвестицій: Конверсія IT-інфраструктури, навчання співробітників – все це вимагає багато від компанії. Але воно того варте: Автоматизація та стандартизація на основі програмних застосунків скорочують час реагування та обробки та пришвидшують стандартні процедури – чи то в обслуговуванні клієнтів, чи в логістиці. Потенційна економія величезна (лише німецькою мовою).

Конкурентоспроможність: У процесі глобалізації цифровізація стає дуже важливим питанням. Розвиток у сферах штучного інтелекту, блокчейну або 3D-друку сьогодні важко передбачити. Але стає зрозумілим: кожен, хто закривається перед силою інновацій, ризикує своєю

конкурентоспроможністю в довгостроковій перспективі. Це вже можна проілюструвати на прикладі відсутності компетенції в галузі даних у робочої сили багатьох компаній: згідно з репрезентативним дослідженням, 42 відсотки опитаних топ-менеджерів 1000 компаній (лише німецькомовні) побоюються конкурентних недоліків через низький рівень компетенції в галузі даних у робочої сили. Це лише один із багатьох аспектів, що демонструє терміновість проблеми [18].

Ціннісні орієнтири забезпечення ефективності діджиталізації бізнес-процесів представлені на рис. 1.7.

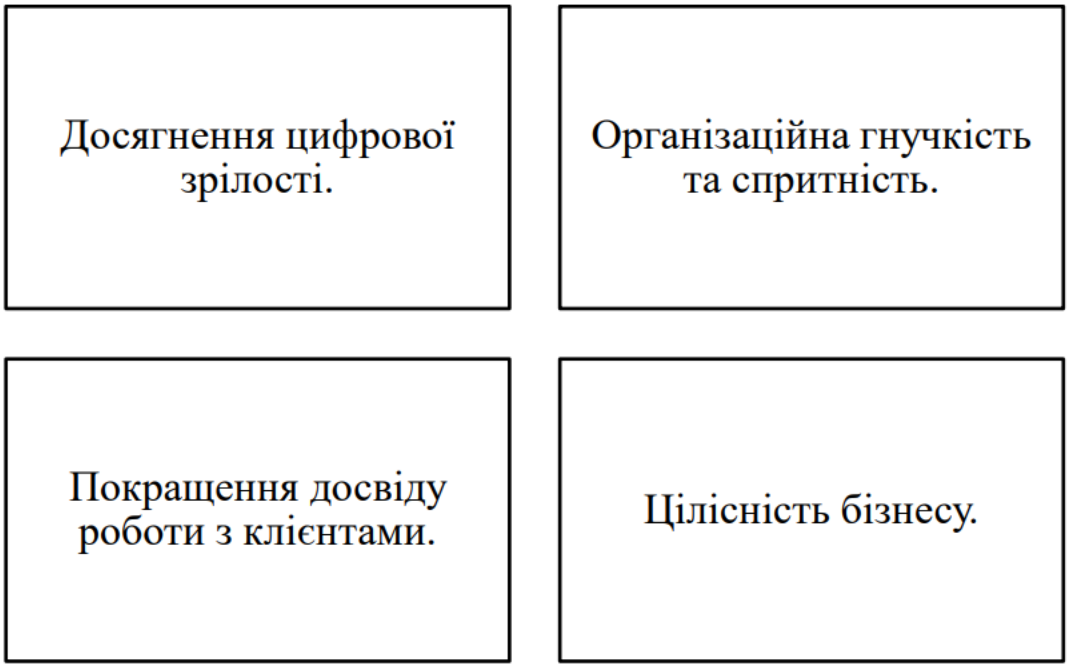

Рисунок 1.7 – Ціннісні орієнтири забезпечення ефективності діджиталізації бізнес-процесів [19-20]

Як наслідок, слід зазначити, що справді діджиталізація бізнес-процесів підприємств відкриває нові горизонти та можливості для формування доданої вартості практично у всіх секторах економіки. Крім того, у постпандемічний період цифрові технології стануть невід'ємною частиною соціально-економічного життя Суспільства 5.0 та визначатимуть ключові вектори розвитку державної цифрової політики. Діджиталізація стає драйвером розвитку

Індустрії 4.0, оскільки вона здатна підвищити ефективність економіки на всіх рівнях агрегації, формування нової якості та рівня життя. Використання цифрових технологій закладає основи для процесу модернізації традиційних секторів економіки та стимулює появу нових інноваційних галузей, що прискорюють економічне зростання України та виводять її на новий рівень конкурентоспроможності у світовій економічній системі у віртуальній реальності.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Аналіз динаміки та спрямованості процесі цифрової трансформації в Україні

Протягом багатьох років цифровізація бізнес-процесів стала серйозним викликом для компаній. Невіддільна від їхніх імперативів цифрової трансформації, вона стає перевагою для продуктивності та прибутковості.

Але цифровізація бізнес-процесів, всупереч тому, що можна було б подумати, виходить за рамки простого використання нових технологій для забезпечення безперебійної щоденної діяльності. Вона фактично передбачає нову внутрішню організацію, яка іноді стикається з опором змінам з боку команд. У індексі мережевої готовності можна відмітити покращення показників впродовж трьох років та підвищення позиції з 64 до 50, що свідчить про використання можливостей, які відкривають інформаційно-комунікаційні технології. Показники в індексі розвитку електронного урядування також покращилися, виводячи нашу країну на 46 місце. Сьогодні, у держави та суспільства є чітке розуміння того, що завдяки впровадженню і розвитку електронного урядування можна значно підвищити рівень прозорості органів публічної влади й залучити громадян до демократичних процесів. За даними індексу електронної комерції B2C (Business-to-Consumer) відсоток користувачів мережі Інтернет є досить високим, а приблизно половина громадян роблять покупки онлайн. Стосовно частки електронної комерції у ВВП, то цей показник є нижчим, ніж у більшості країн, тому його потрібно покращувати.

У таблиці 2.1 подано статистичні дані щодо рівня діджиталізації бізнес-процесів у регіональному розрізі.

Таблиця 2.1 - Порівняльний аналіз цифрової трансформації регіонів України в 2023 р.

Область	Індекс цифрової трансфор-мації	Інституційна спромож-ність	Розвиток інтернету	Цифрова освіта	Впрова-дження режиму «без паперів»	Галузева цифрова трансфор-мація
Дніпропетровська	0.908	1.000	0.902	0.968	0.923	0.826
Львівська	0.891	0.880	0.914	0.840	0.951	0.918
Полтавська	0.833	0.800	0.917	0.936	0.902	0.836
Волинська	0.831	0.880	0.870	0.624	0.865	0.747
Тернопільська	0.827	1.000	0.916	0.732	0.856	0.773
Харківська	0.787	0.728	0.926	0.968	0.809	0.773
Одеська	0.785	1.000	0.849	0.620	0.819	0.601
Вінницька	0.777	0.900	0.784	0.920	0.868	0.848
Закарпатська	0.732	0.800	0.602	0.820	0.813	0.688
Рівненська	0.727	0.960	0.609	0.472	0.853	0.732
Івано-Франківська	0.685	0.900	0.769	0.240	0.599	0.690
Київська	0.684	0.685	0.689	0.542	0.718	0.534
Черкаська	0.672	0.656	0.595	0.686	0.731	0.719
Хмельницька	0.620	0.800	0.756	0.458	0.667	0.637
Житомирська	0.560	0.380	0.769	0.552	0.743	0.511
Чернігівська	0.553	0.612	0.404	0.546	0.536	0.509
Чернівецька	0.546	0.500	0.374	0.546	0.740	0.447
Кіровоградська	0.531	0.320	0.619	0.524	0.622	0.454
Миколаївська	0.441	0.167	0.609	0.656	0.487	0.105
Луганська	0.404	0.320	0.118	0.546	0.605	0.272
Донецька	0.359	0.320	0.185	0.546	0.369	0.092
Херсонська	0.316	0.286	0.179	0.834	0.612	0.065
Запорізька	0.289	0.598	0.185	0.658	0.141	0.104
Сумська	0.178	0.300	0.173	0.398	0.182	0.104
Автономна Республіка Крим	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Джерело [21-22]

Основні параметри Індексу цифрової трансформації регіонів України розраховуються за методокою.

$$Index = \frac{\sum_{s}^{n} (w_s * x_s)}{n} \quad (2.1)$$

де: w_s — ваговий коефіцієнт субіндексу;

x_s — значення субіндексу;

s — субіндекс;

n — кількість компонентів в загальному Індексі.

У таблиці 2.2 представлено результати розрахунку зазначеного у формулі (2.1) субіндексу.

Таблиця 2.2 – Субіндекси Індексу цифрової трансформації в розрізі регіонів України

Акронім	Найменування субіндекса	Значення коефіцієнта	Кількість ідикаторів	Кількість показників
1	2	3	4	5
ІС	Інституційна спроможність	0,1	4	12
	Стратегія цифрової трансформації області	0,1	3	
	Регіональна програма інформатизації на 2023 рік	0,4		4
	Структурний підрозділ із цифрової трансформації	0,3		3
	Допоміжні організації поза штатом ОДА 0,2 2			
РШІ	Розвиток інтернету	0,2	2	4
	Підключення укриттів до інтернету, організація WiFi-доступу	0,9		3
	Сприяння доступу до інфраструктури	0,1		1
ЦНАП	Розвиток ЦНАП	0,2	6	17
	Утворення ЦНАП	0,35		2
	Кількість послуг у ЦНАП	0,35		10
	Якість послуг у ЦНАП	0,03		1
	Автоматизація ЦНАП	0,05		2
	Навчання працівників ЦНАП	0,02		1
	Безбар’єрність та модернізація ЦНАП	0,2		1

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
РбП	Впровадження режиму «без паперів»	0,1	3	22
	Е-документообіг	0,6		3
	Дія.QR/шеринг/валідація за API та Дія-Дія	0,2		11
	Оцифрування реєстрів в ОДА	0,2	8	
	ЦО Цифрова освіта	0,05	2	2
	Залучення населення до програм розвитку цифрових навичок	0,6		1
	Е-журнали у закладах середньої освіти	0,4		1
ВО	Візитівка області	0,05	3	4
	Вебсайт ОДА	0,5		1
	Геоінформаційна система	0,1		2
	Дія.Бізнес	0,4		1
ПБеП	Проникнення базових е послуг	0,1	3	8
	єМалятко 0,3 3			
	Інвентаризація обєктів нерухомого майна 0,3 2			
	Впровадження єдиної інформаційної системи соціальної сфери	0,4		3
ГЦТ	Галузева цифрова трансформація	0,2	5	19
	Захист інформації	0,4		5
	Політика у сфері кібербезпеки	0,3		4
	Охорона здоров’я	0,1		3
	Цивільний захист	0,1		3
	Е-демократія	0,1		4
Загальна структура Індексу		1	28	88

Джерело: [23]

Аналізуючи діяльність підприємств в умовах цифрової економіки можна виділити наступні характерні особливості:

– формування особливого типу суб'єкта господарювання на основі інноваційних можливостей;

– підвищення конкурентоспроможності завдяки можливості виходу на нові ринки збуту, зокрема світові;

– використання цифрових платформ, які забезпечують прямі комунікаційні зв'язки продавців з покупцями;

– зниження трансакційних витрат і одночасне підвищенням продуктивності праці;

– можливість персоналізації пропозиції товарів та послуг, що сприяє підвищенню їх споживчої цінності;

– омніканальність комунікацій зі споживачами, що забезпечує узгодженість роботи всіх каналів зв’язку та впливу на покупців; – скорочення життєвого циклу товарів та інновацій;

– зростання рівня невизначеності й ризиків при прийнятті стратегічних рішень внаслідок динамічних змін цифрових технологій.

Динаміка охоплення жителів України Інтернетом представлена на рис. 2.1.

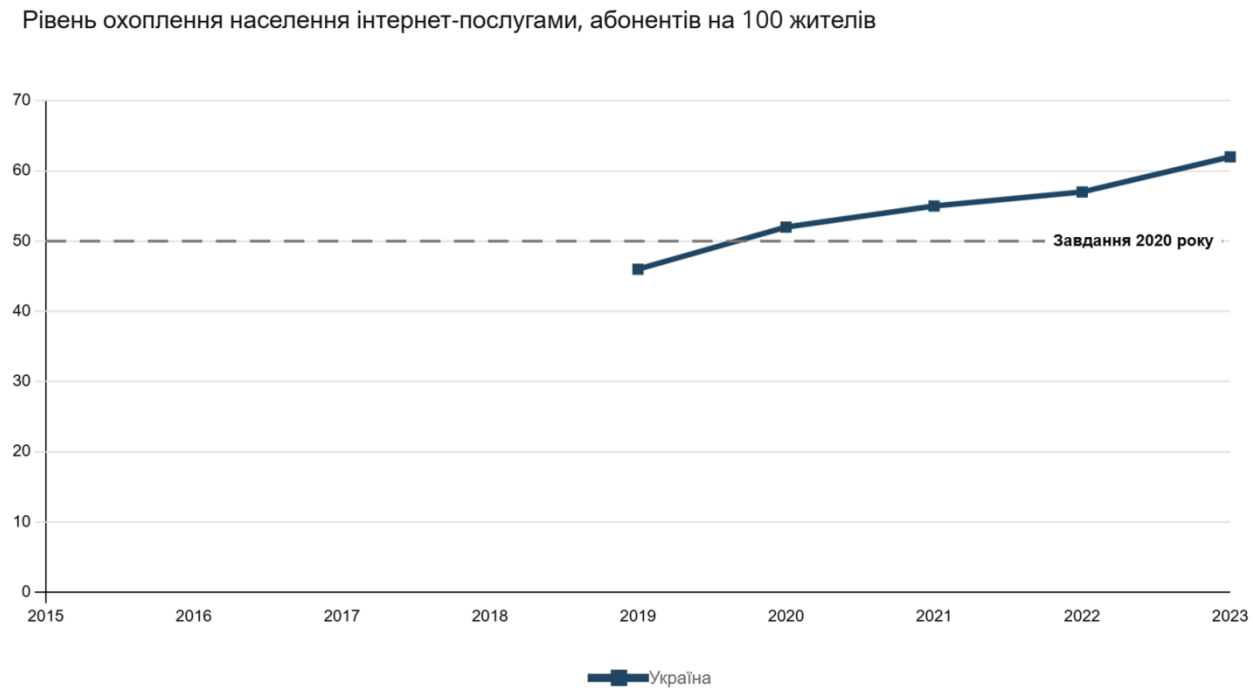

Рисунок 2.1 - Динаміка охоплення жителів України Інтернетом [24]

2.2 Аналіз фінансово-економічних передумов діджиталізації бізнес-процесів ТОВ «Ніка Авто»

Ана́ліз фіна́нсового ста́ну — комплекс дій щодо вивчення й аналізу результатів фінансово-господарської діяльності організацій, підприємств, фірм з метою визначення ступеня ефективності використання основних фондів і оборотних коштів для реалізації програм (статутних завдань) організацій, установ, виявлення можливих недоліків, порушень, невикористаних резервів підвищення результативності діяльності.

Аналізу фінансового стану підлягають основні статті балансу та інші матеріали обліку та фінансової звітності. Вивчається раціональність формування й використання власних, запозичених та залучених коштів, відповідність сум власних оборотних коштів потребам у них, обсяг формування та виконання плану одержання прибутку. Виявляються причини недостатнього залучення джерел надходження прибутків, наявність невикористаних оборотних коштів та можливості їх мобілізації, наявність і рух запасів товарно-матеріальних цінностей, джерела їх утворення, ефективність використання кредиту і його матеріальне забезпечення. Оцінюється стан розрахунків підприємства з бюджетом, банками, постачальниками, покупцями. Визначається економічний результат обігу оборотних коштів, співвимірюються витрати з прибутками, визначаються шляхи додаткового залучення оборотних коштів з метою одержання додаткових прибутків.

Показники вертикального аналізу активу надано у табл.. 2.3.

Таблиця 2.3 – Дані вертикального аналізу активу балансу ТОВ «Ніко-авто»

Статті	На початок року		На кінець року		відхилення			
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн (+,-)	Темп росту, %	Структури, %	Процентних пунктів
Майно, всього	872748	100	625666	100	-247082	71,7	100	-
Необоротні активи	258018	29,6	205607	32,9	-52411	79,7	21,2	3,3
Оборотні активи	614730	70,4	420059	67,1	-194671	68,3	78,8	-3,3
Запаси	94799	11,0	38961	6,2	-56838	40,7	23,0	-4,7
Дебіторська заборгованісь	483814	55,4	368052	38,8	-115762	76,1	46,9	3,4
Поточні фін. інвестиції	390	0,00	0	0,0	-390	0,0	0,2	0,0
Витрати майбутніх періодів	17043	2,0	11682	1,9	-5361	68,5	2,2	-0,1
Гроші та їх еквіваленти	17684	2,0	1364	0,2	-16320	7,7	6,6	-1,8

Якщо баланс – це знімок у часі, то звіт про прибутки та збитки та звіт про рух грошових коштів – це відео, що висвітлюють зміни у двох особливо важливих рахунках балансу з плином часу. Власники бізнесу, природно, зацікавлені в тому, як діяльність компанії вплинула на вартість їхніх інвестицій. Звіт про прибутки та збитки відповідає на це питання, розділяючи спостережувані зміни у власному капіталі на доходи та витрати, де доходи – це збільшення власного капіталу, спричинене продажами, а витрати – це зменшення власного капіталу, понесене для отримання доходу. Різниця між доходами та витратами – це прибуток, або чистий прибуток. Звіт про рух грошових коштів зосереджений на платоспроможності, тобто наявності достатньої кількості готівки в банку для оплати рахунків у міру їх настання. Звіт про рух грошових коштів надає детальний огляд змін у залишку готівки компанії з плином часу. Як організаційний принцип, звіт поділяє зміни

готівки на три широкі категорії: готівка, надана або спожита операційною діяльністю, інвестиційною діяльністю та фінансовою діяльністю.

Показники вертикального аналізу пасиву надано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Параметри вертикального аналізу

Статті	На початок року		На кінець року		відхилення			
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн (+,-)	Темп росту, %	Структури, %	Процентних пунктів
Джерела майна, всього	872748	100	625666	100	-247082	71,7	100	-
1 Власний капітал	414573	47,5	421474	67,4	6901	101,7	-2,8	19,9
Уставний капітал	90560	10,4	90560	14,5	0	100,0	0	4,1
Нерозподілений прибуток	154326	17,7	180662	28,9	26336	117,1	-10,7	11,2
Інші джерела	169687	19,4	150252	24,0	-19435	88,5	7,9	4,6
2.Запозичений капітал	458175	52,5	204192	32,0	-253983	44,0	102,8	-19,9
Довгострокові забовязання	48109	5,5	45793	7,3	-2316	95,2	0,9	1,8
Короткострокові кредити та займи	32562	3,7	30663	4,9	-1899	94,2	0,8	1,2
Кредиторська заборгованість і поточнізабовязання	377504	43,3	127736	20,4	-249768	33,8	10,11	-22,8

* За даними підприємства

Коефіцієнти левериджу

Коефіцієнт боргу = Загальна сума зобов'язань ÷ Загальна сума активів

Вимірює частину активів компанії, яка фінансується за рахунок боргу (зобов'язання перед третіми сторонами). Коефіцієнт боргу також можна розрахувати за формулою: 1 мінус коефіцієнт власного капіталу.

Коефіцієнт власного капіталу = Загальний власний капітал ÷ Загальна сума активів

Визначає частину загальних активів, що забезпечується власним капіталом (тобто внесками власників та накопиченим прибутком компанії). Коефіцієнт власного капіталу також можна розрахувати за формулою: 1 мінус коефіцієнт боргу.

Обернена величина коефіцієнта власного капіталу відома як мультиплікатор власного капіталу, який дорівнює загальній сумі активів, поділеній на загальну суму власного капіталу.

Коефіцієнт боргу до власного капіталу = Загальна сума зобов'язань ÷ Загальний власний капітал

Оцінює структуру капіталу компанії. Коефіцієнт D/E більше 1 означає, що компанія є компанією з левериджем; менше 1 означає, що вона є консервативною.

Час нарахованих відсотків = EBIT ÷ Відсоткові витрати

Вимірює кількість разів, коли відсоткові витрати перетворюються на дохід, і чи може компанія сплачувати свої відсоткові витрати, використовуючи отриманий прибуток. EBIT – це прибуток до вирахування відсотків та податків.

Коефіцієнти оцінки та зростання

Прибуток на акцію = (Чистий прибуток - Дивіденди за привілейованими акціями) ÷ Середня кількість акцій в обігу

EPS показує рівень прибутку на акцію звичайних акцій. Дивіденди за привілейованими акціями віднімаються від чистого прибутку, щоб отримати прибуток, доступний акціонерам звичайних акцій.

Коефіцієнт ціна/прибуток = Ринкова ціна на акцію ÷ Прибуток на акцію

Використовується для оцінки того, чи є акції переоцінені чи недооцінені. Відносно низький коефіцієнт P/E може свідчити про те, що компанія недооцінена. І навпаки, інвестори очікують високих темпів зростання від компаній з високим коефіцієнтом P/E.

Коефіцієнт виплати дивідендів = Дивіденд на акцію ÷ Прибуток на акцію

Визначає частину чистого прибутку, яка розподіляється між власниками. Не весь дохід розподіляється, оскільки значна частина залишається для операцій наступного року.

Коефіцієнт дивідендної дохідності = Дивіденд на акцію ÷ Ринкова ціна на акцію

Вимірює відсоток прибутку через дивіденди у порівнянні з ціною, сплаченою за акції. Висока дохідність приваблива для інвесторів, які прагнуть отримати дивіденди, а не довгострокового приросту капіталу.

Балансова вартість на акцію = Звичайна SHE ÷ Середня кількість звичайних акцій

Показує вартість акцій на основі історичної вартості. Вартість власного капіталу звичайних акціонерів у балансі компанії ділиться на середню кількість звичайних акцій, що перебувають в обігу. Коефіцієнти фінансового стану ТОВ «Ніко-Авто» подано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Коефіцієнти фінансового стану*

Показник	2022	2023
Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності):	0,475	0,674
Коефіцієнт фінансової залежності	2,1	1,48
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	1,11	0,48
Коефіцієнт мобільності	2,38	2,04
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,377	0,512
Коефіцієнт виробничих фондів	0,37	0,34
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,105	0,099
Коефіцієнт структури довгострокових вкладень	0,186	0,222
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,894	0,775
Коефіцієнт кредиторської заборгованості	0,072	0,048
Співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю	29,45	73,52

* За даними підприємства

Коефіцієнти ліквідності

Коефіцієнт поточної ліквідності = Поточні активи ÷ Поточні зобов'язання

Оцінює здатність компанії сплачувати короткострокові зобов'язання, використовуючи поточні активи (грошові кошти, ринкові цінні папери, поточну дебіторську заборгованість, запаси та передоплати).

Коефіцієнт швидкої ліквідності = Швидко ліквідні активи ÷ Поточні зобов'язання

Також відомий як "коефіцієнт швидкої ліквідності", він вимірює здатність компанії сплачувати короткострокові зобов'язання, використовуючи більш ліквідні типи поточних активів або "швидко ліквідні активи" (грошові кошти, ринкові цінні папери та поточну дебіторську заборгованість).

Коефіцієнт готівки = (Готівка + Ринкові цінні папери) ÷ Поточні зобов'язання

Вимірює здатність компанії сплачувати свої поточні зобов'язання, використовуючи готівку та ринкові цінні папери. Ринкові цінні папери - це короткострокові боргові інструменти, які є такими ж якісними, як готівка.

Чистий оборотний капітал = Поточні активи - Поточні зобов'язання

Визначає, чи може компанія виконати свої поточні зобов'язання за допомогою своїх поточних активів; і який є надлишок або дефіцит. Базові техніко-економічні параметри представлені у табл.. 2.6.

Таблиця 2.6 – Базові техніко-економічні характеристики ефективності*

Показники	Попередній рік	Звітний рік	Абсолютне відхилення	Темп зміни до попереднього року
1. Вартість майна, тис. грн.	872748	625666	-247082	71,69
2. Обсяг виготовленої продукції, тис. грн. в діючих цінах	1656307	1867143	210836	112,73
3. Собівартість виготовленої продукції, тис. грн	979374	1126119	146745	114,98
4. Обсяг реалізації, тис. грн.	1087584	1323618	236034	121,70
5. Прибуток (збиток), тис.грн	55078	86901	31823	157,78
6. Середньооблікова чисельність працюючих, усього, люд.	7671	7427	-244	96,82
7. Фонд оплати праці, усього, тис.грн.	85857	71907	13950	83,75
8. Середньомісячна заробітна плата, грн.	2534,4	3050,0	515,60	120,34
9. Дебіторська заборгованість, тис. грн	483814	368052	-115762	76,07
10. Кредиторська заборгованість, тис. грн	377504	127736	249768	33,84

* За даними підприємства

Коефіцієнти рентабельності

Норма валового прибутку = Валовий прибуток ÷ Чистий обсяг продажів

Оцінює, скільки валового прибутку генерується від продажів. Валовий прибуток дорівнює чистому обсягу продажів (продажі мінус повернення коштів від продажів, знижки та надбавки) мінус собівартість реалізованої продукції.

Рентабельність продажів = Чистий прибуток ÷ Чистий обсяг продажів

Також відомий як «рентабельність чистого прибутку» або «норма чистого прибутку», він вимірює відсоток доходу, отриманого від продажів у доларах. Як правило, чим вища ROS, тим краще.

Рентабельність активів = Чистий прибуток ÷ Середня сума загальних активів

У фінансовому аналізі це показник рентабельності інвестицій. ROA використовується для оцінки ефективності керівництва у використанні активів для отримання доходу.

Рентабельність власного капіталу = Чистий прибуток ÷ Середній власний капітал

Вимірює відсоток доходу, отриманого на кожен долар власного капіталу.

Елементний склад прибутку ТОВ «Ніко-Авто» представлено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Елементний склад прибутку ТОВ «Ніко-Авто»*

Показник	Попередній рік, тис. грн.	Звітний рік, тис. грн.	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн.	відносне, %
1	2	3	4	5
1. Виручка від реалізації продукції (робіт, послуг)	1656307	1867143	210836	11,2919
2. ПДВ	186089	176351	-9738	-5,52194
3. Акцизний збір	-	-		
4. Інші відрахування з реалізації	392372	357436	-34936	-9,77406
5. Чиста виручка від реалізації	1087584	1323618	36034	17,83249
6. Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	979374	1126119	146745	13,03104
7. Валовий дохід (збиток)	108210	197499	89289	45,20985
8. Інші операційні доходи	607017	697031	90014	12,91392
9. Адміністративні витрати	43970	47029	3059	6,504497
10. Витрати на збут та інші операційні витрати	632308	706005	73697	10,43859
11. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	14313	115748	101435	87,63434
12. Дохід від участі у капіталі та інші фінансові доходи	105	3185	3080	96,7033
13. Фінансові та інші витрати	376852	507181	130329	25,69674
14. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	-	100671		
15. Податок на прибуток	22564	-		
16. Прибуток (збитки) від звичайної діяльності	-	55862		
17. Надзвичайний доход (витрати)	-	-		
18. Податок на надзвичайний прибуток	-	-		
19. Чистий прибуток (збиток)	20990	55862	34872	62,42526

* За даними підприємства

Складові елементи рентабельності підприємства подано у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Ключові складові рентабельності підприємства*

Показники	2023 рік	2024 рік
Рентабельність продукції по прибутку від реалізації, %	122,36	113,99
Рентабельність продукції по операційному прибутку, %	6,00	8,70
Рентабельність реалізованої продукції по чистому прибутку, %	4,59	0,55
Рентабельність активів по прибутку від звичайної діяльності, %	4,49	14,95
Рентабельність власного капіталу, %	21,25	1,83
Рентабельність необоротніх активів, %	50,56	13,56

* Данці підприємства ТОВ «Ніко-Авто»

2.3 Інтегральне оцінювання умов та рівня ефктивност іджитадіхації

Світовий досвід діжиталіхації свідчить, що економіки країн стають більш міцними та мають занчний рівень стабільності та опору викликам та кризам. 10-ка тТОП лідерів країн за рівнем діджиталізації представлена у табл.. 2..

Таблиця 2.9 - Лідери-держави за рівнем цифровізації

	Global Innovation Index 2024	IMD Digital Competitiveness 2024	DiGix 2024	DESI(EU) 2022	ICT Development Index 2024	Networked Readiness Index 2023
1	Сінгапур	Сінгапур	Гонконг	Фінляндія	Кувейт	США
2	США	Швейцарія	Сінгапур	Данія	Фінляндія	Сінгапур
3	Китай	Данія	Данія	Нідерланди	Естонія	Фінляндія
4	Швейцарія	Ірландія	Швейцарія	Швеція	Сінгапур	Нідерланди
5	Японія	Гонконг	Нідерланди	Ірландія	Катар	Швеція
6	Ізраїль	Швеція	Фінляндія	Мальта	ОАЕ	Швейцарія
7	Гонконг	ОАЕ	Швеція	Іспанія	Бахрейн	Республіка Корея
8	Люксембург	Тайвань	Норвегія	Люксембург	Гонконг	Данія
9	Швеція	Нідерланди	Ісландія	Естонія	Данія	Німеччина
10	Республіка Корея	Норвегія	Австралія	Австрія	США	Велика Британія

Цифровізація виступає основним чинником ефективного розвитку цифрової економіки, а також слугує фундаментом для формування цифрової економіки, що передбачає трансформацію традиційних інформаційних форматів у цифрові, з метою підвищення ефективності бізнес-процесів і поліпшення якості життя, що досягається шляхом збільшення швидкості обміну інформацією, забезпечення її доступності та захищеності, а також посилення ролі автоматизації. Цифровізація визначає створення цифрових платформ в економічному просторі, які забезпечують вирішення стратегічних завдань у диференційованих сферах. В даний час термін "цифровізація" часто вживається у контексті впровадження нових цифрових технологій у промисловості, що зумовлено численними перевагами, які цифрові технології надають промисловому виробництву. Зокрема, можна виділити наступні основні переваги [10, с. 89]: по-перше, збільшення гнучкості виробництва, що забезпечується швидким переналаштуванням і динамічною зміною показників виробничого процесу; по-друге, підтримка інформаційної інтеграції на всіх етапах життєвого циклу продукції,

починаючи з її розробки й закінчуючи утилізацією, що дозволяє оптимізувати власне виробництво, підвищити

Таблиця 2.10 -Фнудаментальні засади забезпечення ефективності діджиталізації бізнес-процесів

Факт	**Опис**
1. Якісний доступ до Інтернету	Наявність якісного доступу до високошвидкісного та мобільного Інтернету є ключовим чинником зростання цифровізації економіки.
2. Відкритість інформації	Доступність та відкритість інформації стимулюють інноваційні процеси та розвиток нових бізнес-моделей.
3. Інноваційний потенціал	Високий рівень науково-технічного потенціалу підтримує інноваційні процеси в економіці, сприяючи створенню нових продуктів і послуг.
4. Перехід до цифрових бізнес-моделей	Трансформація традиційних бізнес-моделей у цифрові моделі підвищує конкурентоспроможність підприємств, зокрема транспортних підприємств, у сучасному ринковому середовищі.
5. Інтернаціоналізація бізнесу	Цифровізація сприяє відкриттю нових ринків та можливостей для міжнародного бізнесу, розширюючи географію підприємницької діяльності.
6. Кіберфізичні системи	Оцінка ефективності впроваджених кіберфізичних систем вимагає використання методу загальної вартості володіння, що дозволяє визначити вартість впровадження та експлуатації.
7. Вплив на ринок праці	Цифровізація, штучний інтелект та робототехніка формують нові вимоги до навичок працівників на ринку праці, підвищуючи значення професійної підготовки.
8. Стратегії управління людськими ресурсами	Цифровізація сприяє розробці нових стратегій управління людськими ресурсами та зайнятості, які враховують зміни в економічних умовах.

Джерело: [25]

РОЗДІЛ 3
РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Діджиталізація бізнес-процесів у сучасному бізнес-світі вже не є розкішшю, а необхідністю. Вона пропонує численні переваги, від підвищення ефективності та продуктивності до покращення взаємодії з клієнтами. У цьому посібнику ви дізнаєтеся, як успішно оцифрувати свої бізнес-процеси.

Переваги оцифрування бізнес-процесів

Діджиталізація дозволяє компаніям працювати швидше та ефективніше. Процеси, які раніше займали дні чи тижні, тепер можна виконати за години або навіть хвилини. Інші переваги включають:

Підвищена прозорість: Цифрові процеси легше контролювати та аналізувати.

Краща взаємодія з клієнтами: Цифрові інструменти забезпечують плавніше та ефективніше спілкування з клієнтами.

Зменшення помилок: Автоматизовані процеси знижують ризик людських помилок.

Кроки до діджиталізації.

Аналіз існуючих процесів: Визначте, які процеси можуть отримати користь від оцифрування.

Вибір правильних технологій: Виберіть інструменти та програмне забезпечення, які найкраще відповідають вашим потребам.

Впровадження: Впроваджуйте цифрові рішення крок за кроком, щоб мінімізувати збої.

Навчання співробітників: Переконайтеся, що ваші співробітники навчені користуватися новими системами.

Постійний моніторинг та коригування: Контролюйте продуктивність та вносьте корективи за необхідності.

Інструментарій підвищення ефективності діджиталізації бізнес-процесів представлений на рис. 3.1.

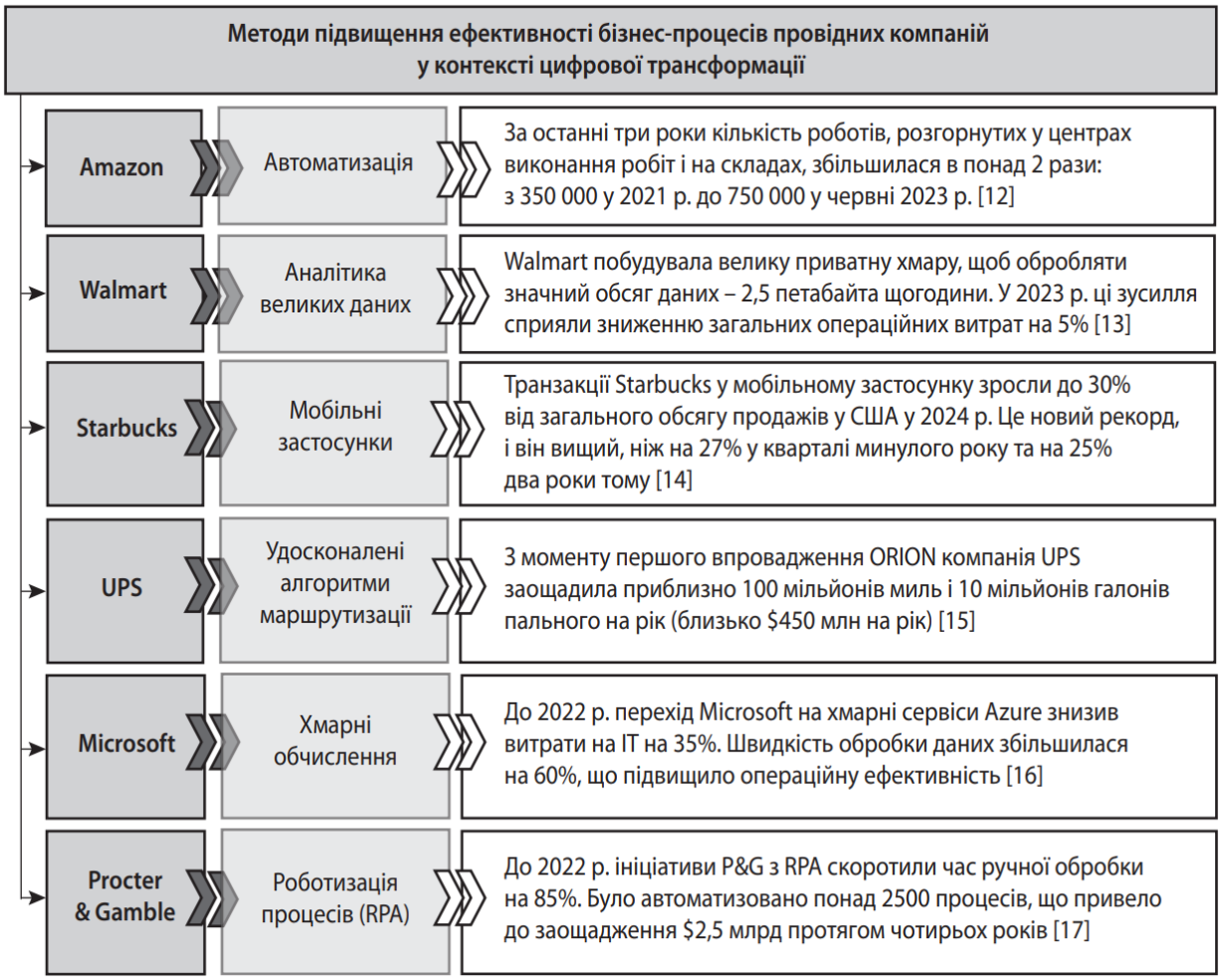

Рисунок 3.1 - Інструментарій підвищення ефективності діджиталізації бізнес-процесів

Джерело: [26-31]

Кроки для діджиталізації бізнес-процесів підприємства можуть відрізнятися залежно від особливостей кожної компанії або типу пропонованого продукту, тому це не стандартизований процес для всіх

організацій. Однак існує низка рекомендацій, які можна виконати як для діджиталізації малих і середніх підприємств, так і для великих підприємств:

Ефективом діджиталіхації бізнес-процесів є такі:

1) підвищення ефективності всіх операцій;
2) менше людських помилок;
3) безпечніше зберігання даних у хмарі;
4) зниження операційних витрат;
5) дозволяє аналіз даних.

Завдяки впровадженню цифрових технологій робочі бізнес-процеси спрощуються, а людських помилок стає менше. Усі операції виконуються ефективніше завдяки цим оптимізованим робочим процесам, які дозволяють підприємствам знизити операційні витрати. Рекомендовані напрями підвищення ефективності діджиталізації бізнес-процесів представлені на рис. 3.2..

Рисунок 3.2 – Рекомендовані напрями підвищення ефективності діджиталізації бізнес-процесів [32-35]

Слід зауважити, що активна діджиталізація супроводжується рядом викликів. Зокрема до них слід віднести наступні.

1. Технологічна інтеграція: Впровадження нових цифрових технологій часто вимагає значних інвестицій в інфраструктуру, навчання та інтеграцію з існуючими системами.

2. Культурна трансформація: Впровадження цифровізації вимагає культурних змін в організаціях, оскільки співробітники повинні прийняти нові способи роботи та прийняти новий спосіб мислення.

3. Ризики кібербезпеки: Оскільки бізнес стає більш цифровим, ризик кіберзагроз та витоків даних зростає. Надійні заходи кібербезпеки мають вирішальне значення для захисту конфіденційної інформації.

ВИСНОВКИ

В дипломній роботі сформовано та досягнуто мету –

Визначено, що термін «цифровізація» спочатку використовувався як загальне словосполучення для опису заміни аналогових процесів цифровими. Сьогодні він використовується в ширшому сенсі для опису комплексного процесу змін у суспільстві, культурі, економіці та політиці – змін, спричинених дедалі більш глобальною доступністю цифрових технологій. Альтернативні формулювання включають «цифрову трансформацію» та «цифрову революцію». Головними цілями цифровізації в компаніях є оптимізація процесів та підвищення ефективності.

Показано, що діджиталізація пронизує майже всі сфери суспільного життя та охоплює всі господарські процеси. Навряд чи якась компанія зможе уникнути її, якщо хоче вижити на ринку. Діджитальні бізнес-процеси швидші, ефективніші та менш вразливі до збоїв, що може перетворитися на вимірні конкурентні переваги.

Уточнено, що діджиталізація відбувається в усіх бізнес-процесах підприємства, навіть якщо не з однаковою інтенсивністю та швидкістю. Сьогодні виробництво, закупівлі/логістика, маркетинг та управління персоналом навряд чи можна уявити в аналоговій формі. Обсяги продукції, швидкість доставки та охоплення рекламних і рекрутингових заходів не змогли б конкурувати без цифровізації. В офісному середовищі – наприклад, в бухгалтерському обліку, архівуванні та документації – цифровізація, можливо, не завжди є екзистенційною, але однаково поширеною.

Виконано аналіз динаміки та спрямованості діджиталізації бізнес-процесів на підприємствах України. Доведено, що першим кроком до цифровізації процесів є здійснення оцінки фінансового стану та фінансових результатів підприємства та якомога критичніший огляд існуючих бізнес-процесів підприємства. Для цього в роботі досліджено як внутрішні, так і

зовнішні обмеження та умови, щоб зрозуміти, на якому етапі знаходиться компанія у сфері діджиталізації, а також які процеси вже оцифровані або все ще є аналоговими.

Обґрунтовано, що діджиталізація бізнес- процесів підприємства або цілих відділів завжди повинна супроводжуватися прозорою комунікацією з робочою силою. Особливо, коли змінюються звичні процеси, це часто призводить до невизначеності та страху. Постійне залучення співробітників може виправити цю ситуацію та запобігти сприйняттю цифрових інновацій як радикального розриву з минулим. Водночас, якщо співробітники залучені до процесу цифровізації з самого початку, вони набагато швидше приймуть інновації. Крім того, даджиталізацію бізнес-процесів слід проводити обережно та поступово. Конкретний план, який передбачає достатньо часу для ознайомлення, навчання персоналу та найму, обіцяє найкращі результати. Важливо, щоб цифровізація не була «прихованою від очей». Керівництво повинно виділити достатньо людських та фінансових ресурсів, в ідеалі у вигляді спеціаліста з цифровізації. Перед технічним впровадженням важливо уточнити, які інструменти та системи точно відповідають вимогам системи менеджменту на підприємстві. Стратегічні партнерства з технічними консультантами можуть забезпечити безперебійну роботу навіть у разі виникнення перебоїв.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бородін Є., ПіскохаН., Демошенко Г. Проблеми і переваги цифровізації місцевого самоврядування. *Аспекти публічного управління*. 2021. No 9(4). С. 95–103.

2. Гиренко Л. А. Тенденції цифровізація територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні. Верховенство права: доктрина і практика в умовах сучасних світових викликів: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (ДДУВС, 25.02.2022). С. 306–308.

3. Горбата Л. П. Вплив трансформацій інформаційного суспільства на сталий розвиток територіальних громад. *Вчені записки ТНУ імені ВІ Вернадського*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. Том 35(74) No 6. С. 12–18.

4. Папп В. В., Бошота Н. В. Розвиток процесів цифровізації територіальних громад в Україні. *Věda a perspektivy*. 2024. No 6(37). С. 20–29.

5. Возняк Г., Харчев О. Цифрові технології та їхня роль у реалізації управлінських рішень на локальному рівні. *Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві*. 2024. No 4(54). С. 80–89.

6. Управління цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації та організації діяльності центрів надання адміністративних послуг. URL: https://mykolayiv.mk.gov.ua/ua/1616405320/1616412151/ (дата звернення: 10.05.2025).

7. Акселераційна програма цифровізації громад від Мінцифри. URL: https://mykolayiv.mk.gov.ua/ua/news/?id=109902 (дата звернення: 10.05.2025).

8. Gilchrist A. Middleware Industrial Internet of Things Platforms. In: Industry 4.0: The Industrial Internet of Things. Apress, Berkeley, CA, 2016. P. 153–160. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4842-2047-4_10

9. Sacolick I. Driving Digital: The Leader's Guide to Business Transformation Through Technology. American management Association, 2022. 224 p

10. Файчак А. В. Оцінка методів цифровізації та діджиталізації бізнес-процесів в ІТ-Сфері України. *Актуальні проблеми економіки* № 12 (282), 2024. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/12/12.24._topic_Andrii-Faichak-167-181.pdf

11. Назарова К. О., Мойсеєнко О. М. COVID-криза як драйвер диджиталізації бухгалтерських процедур. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 227–234. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6- 227-234

12. 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. DOI: https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-06]

13. The 4 Main Areas of The Digital Transformation Process. URL: https://www.poppulo.com/blog/importance-of-communication-in-an-organization

14. What is digital transformation? URL: https://enterprisersproject.com/what-is-digital-transformation

15. The Importance of Evaluating Business Processes. URL: https://www.nrb.co.uk/the-importance-of-evaluating-business-processes/

16. [«How do you measure digital transformation? 5 metrics to know». URL: https://blog.walkme.com/measuredigital-transformation

17. Lina Linde, David Sjödin, Vinit Parida & Heiko Gebauer. «Evaluation of Digital Business Model Opportunities». Research-Technology Management. 2020. № 64. P. 43–53. URL: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08956308.2021.1842664

18. Digitalization of business processes – the most important factors. ULR: https://www.optimal-systems.de/en/blog/digitalization-of-business-processes-the-most-important-factor]

19. «What comes after digital maturity?». URL: https://blog.walkme.com/what-is-digital-maturity/

20. Зінюк М. С Оцінка ефективності цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 29. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-57

21. Індекс цифрової трансформації регіонів України 2023. URL: https://hromada.gov.ua/research/indekscifrovoyi-transformaciyi-regioniv-ukrayini-2023

22. Немченко Т.А., Коваленко С.В. Вдосконалення цифрових компетенцій як чинник розвитку соціально-трудового потенціалу в умовах інноваційних трансформацій економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-11

23. Індекс цифрової трансформації регіонів України підсумки 2023 року. URL: https://backend.hromada.gov.ua/storage/uploads/files/research/indeks-cifrovoyi-transformaciyi-regioniv-ukrayini-2023/%D0%86%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81-%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%96%CC%88-%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%96%CC%88-%D1%80%D0%B5%D0%B3%D1%96%D0%BE%D0%BD%D1%96%D0%B2-%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%96%CC%88%D0%BD%D0%B8-2023.pdf?time=1745222084025

24. Державна служба статистики. https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/9-6-1/

25. Амеліна Н. К., Комчатних О. В., Левіщенко О. С. Цифровізація як основний фактор розвитку економіки бізнесу. *АКАДЕМІЧНІ ВІЗІ*. 2024. Вип. 35. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14005665

26. Mann J. Amazon's warehouse robot army keeps get-g ting bigger and bigger. Yahoo News. URL: https:// ca.news.yahoo.com/amazons-warehouse-robotarmy-keeps-101712514.html

27. How Real-Time Data Analysis Empowers Your Business. Rikkeisoft – Trusted IT Solutions Provider. 04.04.2024. URL: http://surl.li/vcxblg

28 . Soper T. Starbucks mobile orders surpass 30% of total transactions at U.S. stores. GeekWire. 31.01.2024. URL: https://www.geekwire.com/2024/starbucksmobile-orders-surpass-30-of-total-transactions-atu-s-stores-for-the-first-time/

29. UPS To Enhance ORION With Continuous Delivery Route Optimization. UPS. 29.01.2020. URL: https:// about.ups.com/us/en/newsroom/press-releases/ innovation-driven/ups-to-enhance-orion-withcontinuous-delivery-route-optimization.html

30. Delzer M., Verma K. K., Chisholm E. Costs and Benefits of.NET Application Migration to the Cloud. GigaOm. 12.04.2022. URL: https://gigaom.com/report/costs-and-benefits-of-net-application-migration-to-the-cloud-2/

31. Total Salary Range for Procter & Gamble Robotic Process Automation (RPA) Developer. Glassdoor. URL: http://surl.li/xrabmb

32. Жосан Г. Стан розвитку діджиталізації в Україні. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30. № 1. Ч. 2. С. 44–52. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2020.01.02.044

33. Багацька К., Гейдор А. Бізнес-процеси в умовах диджиталізації економіки. Scientia Fructuosa. *Вісник КНТЕУ*. 2019. № 5. С. 23–32. DOI: https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019 (127)03

34. Трушлякова А. Б. Розвиток діджиталізації в Україні: фактори впливу, переваги та виклики сьогодення. *Економічні горизонти*. 2018. № 4. С. 186–191. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(7).2018. 212762]

35. Шкурат М. Є., Узбек Г. Р. Сучасні методи підвищення ефективності бізнес-процесів компаній в епоху цифрової трансформації *БІЗНЕСІНФОРМ* № 5_2024. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-5_0-pages-136_145.pdf

Додаток А

Директору ННІ бізнесу, адміністрування і права
Катранжи Л.Л.
Студента групи ____ МЕН-21_____
_____ Поліщука Едуарда_____
(П.І.Б.)
Спеціальності__073 Менеджмент

З А Я В А

Прошу затвердити тему дипломної роботи
_____ Оцінка ефективності діджиталізації бізнес-процесів на підприємстві
_____і призначити науковим керівником _д.е.н., проф._Попову О.Ю._____

Дата _____ Підпис _____

Згода наукового керівника
дипломної роботи _____ _____
(підпис, дата) (П.І.Б.)

Висновок кафедри
_____
___Тему дипломної роботи затвердити. Наказ від „16”___04___2025__р. No_121

В.о. завідувача кафедри _____ _Олена ЛИЗУНОВА
(підпис, дата) (П.І.Б.)

Додаток Б

Перелік зауважень щодо оформлення роботи

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження

Дата_____ Підпис___