

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент»
на тему: «Управління проєктом
цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства»

Виконав:

Студентка IV курсу групи д4ЕМ

Лемешенко Я.Р. _____

Керівник:

к.е.н., доцент Гришко В.В. _____

Полтава – 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність, значення та класифікація бізнес-процесів підприємства в умовах цифровізації.....	8
1.2 Характеристика процесу управління бізнес-процесами та проєктами їх цифрової трансформації.....	24
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління бізнес- процесами та проєктами їх цифрової трансформації.....	38
Висновки до розділу 1.....	50
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТА РІВНЯ ЇХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ»	53
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ»	53
2.2. Діагностика показників фінансово-господарської діяльності ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ»	72
2.3. Аналіз управління бізнес-процесами та рівня їх цифрової трансформації на підприємстві на ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ»	91
Висновки до розділу 2.....	103
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ»	107
3.1. Удосконалення управління проєктом цифрової трансформації бізнес- процесів підприємства	107
Оцінювання ефективності запропонованих заходів	118

Висновки до розділу 3.	129
ВИСНОВКИ	132
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	140
ДОДАТКИ	145

ВСТУП

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрової економіки успіх підприємств значною мірою залежить від їхньої здатності швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, інтегруючи цифрові технології у свою бізнес-діяльність. Інтенсивний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, підвищені очікування клієнтів щодо швидкості та якості обслуговування, зростаюча ринкова конкуренція та необхідність ефективного використання ресурсів вимагають кардинальної модернізації традиційних бізнес-процесів шляхом впровадження інноваційних цифрових рішень.

Цифрова трансформація сьогодні сприймається далеко не лише як запровадження новітніх інформаційних технологій: це комплексна перебудова підходу до управління підприємствами. Вона охоплює ключові аспекти управління бізнес-процесами, трансформацію корпоративної культури та суттєве покращення комунікації з клієнтами. Ефективність таких змін прямо залежить від грамотної організації й управління проектами у цій сфері. Саме впровадження проєктного підходу гарантує системність, прозорість контролю та високий рівень результативності у реалізації цифрових ініціатив.

Особливе значення цифрова трансформація набуває у галузі торгівлі та обслуговування, де ключовими аспектами є оперативне оброблення замовлень, управління запасами, оптимізація логістичних процесів та забезпечення якісної комунікації з клієнтами. Застосування сучасних цифрових рішень не лише значно прискорює виконання бізнес-операцій, але й мінімізує кількість помилок, забезпечує прийняття більш зважених управлінських рішень і надає компанії реальні конкурентні переваги в умовах динамічного ринку.

Питання оптимізації управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації та проєктного менеджменту вже давно є ключовою темою численних досліджень як вітчизняних, так і іноземних науковців. Вагомий внесок у розвиток та формування теоретичних засад процесного управління зробили такі видатні дослідники, як М. Хаммер, Дж. Чампі та Т. Давенпорт,

чий фундаментальні праці стали основою для подальших наукових здобутків у цій сфері. Управління проектами також стало предметом глибокого академічного інтересу з боку Г.Керцнер, С.Д.Бушуєв, Н.С.Бушуєва, Г.М.Тарасюк та інших науковців, тоді як аспекти цифрової трансформації підприємств знайшли відображення в роботах провідних українських науковців, таких як Л. І. Фудулова, С. М. Іляшенко, В. М.Гейця та інших дослідників.

Однак стрімкий прогрес цифрових технологій і поява нових бізнес-моделей вимагають від компаній впровадження більш ефективних підходів до адаптації у відповідь на виклики сучасності. У таких умовах важливим стає глибокий і комплексний аналіз стратегій управління проектами, що мають безпосереднє відношення до трансформації бізнес-процесів у цифровому середовищі. Незважаючи на значний масив теоретичних напрацювань, накопичених останніми роками, окремі практичні аспекти цієї тематики лишаються недостатньо дослідженими. Особливу увагу привертають питання реалізації цифрових трансформаційних проектів у сфері послуг і торгівлі, їхньої ефективності та пошуку оптимальних механізмів управління. Водночас існує критична необхідність у створенні надійних рекомендацій для вдосконалення бізнес-процесів шляхом інтеграції сучасних цифрових технологій та інструментів.

Ці обставини й визначили вибір теми кваліфікаційної роботи, підкресливши її як наукову, так і практичну значущість. У ході проведення дослідження було сформульовано ключові цілі та завдання, спрямовані на досягнення головної мети – розроблення теоретичних основ і практичних рекомендацій з оптимізації управління проектами цифрової трансформації бізнес-процесів. Результати дослідження будуть проілюстровані на прикладі діяльності ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ», що відкриє нові шляхи підвищення ефективності роботи підприємства та його конкурентоспроможності на ринку.

Для досягнення цілей, поставлених у рамках цієї роботи, необхідно вирішити наступні завдання:

- провести аналіз сутності, змісту та класифікації бізнес-процесів підприємств в умовах динамічного розвитку цифрової економіки;
- охарактеризувати процес управління бізнес-процесами та проектами їх цифрової трансформації;
- систематизувати методичні підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами;
- провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ»;
- продіагностувати основні економічні та фінансові показники діяльності ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ»;
- провести аналіз управління бізнес-процесами та рівня їх цифрової трансформації ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ»;
- надати пропозиції щодо удосконалення управління проектом цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є виробничо-господарська діяльність товариства з обмеженою відповідальністю Волинський Автоцентр «КамАЗ».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління проектами цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства. Інформаційною базою дослідження є інтернет-ресурси, нормативно-правові та законодавчі акти, що визначають регулювання діяльності підприємств, наукові роботи та публікації з обраної тематики, а також звітна документація підприємств.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи для досягнення поставленої мети та розв'язання сформульованих завдань було застосовано широкий спектр загальнонаукових і спеціалізованих методів дослідження, що сприяло глибокому аналізу досліджуваної проблеми та забезпечило надійність отриманих результатів: системний аналіз (дослідження сутності бізнес-процесів, особливостей їх класифікації та управління проектами цифрової трансформації), індуктивний, дедуктивний, методи порівняння, групування, усереднення, статистичний аналіз, інструменти аналізу Microsoft Excel (для

оцінювання стану бізнес-процесів і рівня їх цифрової трансформації на підприємстві).

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 148 сторінки. Робота містить 51 таблицю, 12 рисунків, список використаних джерел – 77 найменування, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, значення та класифікація бізнес-процесів підприємства в умовах цифровізації

У сучасних умовах, коли світ переживає стрімкі зміни, ускладнене зовнішнє середовище та зростаючий тиск на адаптивність організації, бізнес-процеси набуває ключового значення в системі управління підприємствами. Вони є основою ефективної діяльності організацій, трансформують доступні ресурси в кінцевий результат, який точно відповідає стратегічним цілям компанії. Якщо традиційне управління здебільшого ставила за мету вдосконалення окремих функціональних підрозділів, того сучасна управлінська парадигма розглядає підприємства як інтегровану систему взаємозалежних процесів. Ці процеси діють узгоджено та орієнтовані на створення цінності для всіх залучених сторін, включаючи клієнтів, працівників, інвесторів і партнерів. Такий інтегрований підхід стає особливо вагомим в контексті цифрової трансформації економіки, де швидкість обробки даних, координація внутрішніх елементів та пристосованість до технологічних змін визначають конкурентоспроможність на ринку.

Головною концепцією теорії процесного управління виступає поняття бізнес-процесу, що займає центральне місце в сучасному менеджменті.

Наукові підходи до визначення сутності бізнес-процесу наведені у таблиці 1.1.

Важливу роль у формуванні цього підходу зіграли М. Хаммер та Дж. Чампі, які визначили бізнес-процеси як сукупність взаємопов'язаних дій.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення сутності бізнес-процесу

Автор	Визначення бізнес-процесу	Концепту- альний акцент	Науковий підхід
М. Хаммер, Дж. Чампі	Сукупність видів діяльності, які використовують один або декілька ресурсів на вході та створюють продукт, що має цінність для споживача на виході.	Цінність для клієнта	Клієнто-орієнтований
Т Давенпорт	Структурований і вимірюваний набір дій, призначений для створення конкретного результату для певного споживача або ринку.	Результатив- ність та вимірюваність	Процесно- результатив- ний
Г. А. Румлер, А. П. Браче	Логічно пов'язаною сукупністю дій, які використовують ресурси організації для створення результату, що задовольняє потреби клієнтів.	Використання ресурсів	Ресурсний
А.-В. Шеєр	Часово та логічно впорядкована послідовність операцій, спрямованих на досягнення визначених бізнес-цілей.	Досягнення цілей підприємства	Цільовий
П. Хармон	Наскрізний потік робіт, який перетворює потребу клієнта на продукт або послугу, що задовольняє цю потребу.	Наскрізне управління діяльністю	Процесно- орієнтований
М. Дюма, М. Ла Роса, Я. Мендлінг, Х. Рейєрс	Впорядкований комплекс заходів, що виконується для досягнення конкретної організаційної мети.	Організаційна ефективність	Системний
Association of Business Process Management Professionals	Сукупність взаємопов'язаних дій та рішень, що реалізуються для досягнення визначеного результату і створення цінності для зацікавлених сторін.	Створення цінності та управління	ВРМ-підхід
Object Management Group	Наскрізна діяльність, що об'єднує людей, інформаційні ресурси та технології для досягнення бізнес-результатів.	Інтеграція ресурсів і цифровізація	Інтеграційний
І. Світлишин (2023)	Сукупність взаємопов'язаних дій, що мають логічну послідовність, спрямовані на досягнення визначеного результату та забезпечують створення цінності для підприємства і споживача.	Логічний взаємозв'язок дій та результатив- ність	Категоріально- системний
А. Черчата, У. Андрусів, Ю. Орловська	Комплекс взаємопов'язаних операцій та процедур, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом ефективного використання ресурсів і координації діяльності.	Управлінська координація та ефективність	Процесно- управлінський

Джерело: складено автором самостійно за [4-13]

Таблиця 1.2 – Основні напрями наукових підходів у визначенні сутності бізнес-процесу

Група підходів	Представники	Основний акцент
Клієнтоорієнтований	М. Хаммер, Дж. Чампі	Створення цінності для споживача
Ресурсно-трансформаційний	Т Давенпорт, Г. А. Румлер, А. П. Браче	Перетворення ресурсів у результат
Цільовий	А.-В. Шеєр, М. Дюма, М. Ла Роса, Я. Мендлінг, Х. Рейєрс	Досягнення стратегічних цілей організації
ВРМ-підхід	П. Хармон, АВРМР, OMG	Управління, оптимізація та цифровізація бізнес-процесів

Джерело: складено автором самостійно за [4-13]

Ці дії використовують один або кілька ресурсів на вході і створюють продукт чи послугу із доданою цінністю для кінцевого споживача на виході. В свою чергу, Т. Девенпорт охарактеризував бізнес-процес як організовану послідовність операції, яка орієнтована на досягнення конкретного результату для задоволення потреб клієнта або ринкового сегменту. Спільною рисою цих підходів є акцент на головній властивості бізнес-процесу – здатності генерувати додану цінність у формі продукту чи послуги та максимально відповідати очікуванням споживачів. Цей принцип виступає невід’ємною складовою успішного функціонування сучасних підприємств у умовах глобалізації та цифровізації, оскільки дозволяє адаптуватися до мінливих обставин, утримувати конкретні переваги та впевнено рухатись вперед в інноваційному діловому середовищі.

У сучасній науковій літературі термін «бізнес-процес» трактується багатогранно, адже його розуміють як сукупність взаємопов’язаних дій, що виконуються у визначеній логічній послідовності для досягнення чітко окреслених цілей організації чи підприємства. Такий підхід змінює традиційні уявлення про діяльність компанії, яка тепер сприймається не як набір окремих функцій, а як цілісна система, орієнтована на створення цінності для клієнтів і стейкхолдерів.

Відповідно до міжнародного стандарту ISO 9000 [14], процес визначається як послідовність взаємопов’язаних або взаємодіючих дій, що

трансформують «входи» у «виходи». У бізнес-контексті це визначення наголошує на важливості системного підходу до операцій та тісної взаємодії всіх складових.



Рисунок 1.1 – Модель структури процесу

Джерело: складено на основі [15]

«Входами» слугують ресурси, дані або матеріальні потоки, тоді як «виходи» представляють собою готову продукцію, послуги чи інформацію для кінцевого споживача [12]. Кожен бізнес-процес має свого власника – це може бути як окрема особа, так і структурний підрозділ, відповідальний за ефективне виконання процесу та досягнення встановлених результатів. Для бізнес-процесів властиві такі риси, як регулярність виконання, чітко окреслений регламент, можливість кількісного вимірювання ефективності та орієнтація на потреби споживача, яким може бути як зовнішній клієнт компанії, так і внутрішній співробітник або структурний підрозділ.

Отже, ми пропонуємо визначати бізнес-процес як структуровану сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних дій, які виконуються визначеним відповідальним суб'єктом, що виступає власником процесу. У межах цього процесу використовуються організаційні ресурси для

перетворення вхідних елементів у кінцевий продукт або послугу, що створюють додану вартість для споживачів і сприяють досягненню стратегічних цілей компанії.

Сьогоднішні реалії вимагають від бізнес-процесів надзвичайної гнучкості в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Швидкий розвиток цифрових технологій, зміна поведінки споживачів і зростання конкуренції висувають нові вимоги до компаній, спонукаючи їх до безперервного вдосконалення управлінських підходів. В результаті бізнес-процеси перестають бути лише засобом виконання рутинних операцій, натомість стаючи критичним елементом, що визначає стратегічний напрямок розвитку компанії. Рациональна організація та оптимізація таких процесів сприяють не тільки значному зниженню витрат і підвищенню якості продуктів чи послуг, а й забезпечують здатність підприємств швидко адаптуватися до змін на ринку. Це забезпечує зміцнення конкурентних позицій компанії та формує стійкий фундамент для її довгострокового розвитку.

Еволюція управлінських підходів тісно пов'язана з глибоким розумінням природи бізнес-процесів (таблиця 1.3). Традиційний функціональний метод базується на поділі організації на окремі підрозділи, кожен із яких відповідальний за виконання певного набору задач. У цьому контексті акцент робиться на ефективності роботи окремих структурних одиниць, тоді як взаємодія між ними часто залишається поза межами управлінського фокусу. Така модель є прийнятною у стабільних умовах, однак зазвичай призводить до дублювання функцій, затримки операцій і проблем із координацією.

Натомість процесний підхід спрямований на управління наскрізними процесами, які охоплюють різні підрозділи і мають на меті створення цінності для кінцевого споживача. Його ключовою метою є не лише оптимізація окремих функцій, а й забезпечення узгоджених результатів та високої ефективності взаємодії всіх учасників процесів. На думку М. Хаммера [4], процесно орієнтований підхід дає можливість глибше зрозуміти механізми

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика функціонального та процесного підходів до управління підприємством

Критерій порівняння	Функціональний підхід	Процесний підхід	Управлінські переваги процесного підходу
Об'єкт управління	Окремі підрозділи та функції	Бізнес-процеси та їх результати	Формування цілісного бачення діяльності підприємства
Організаційна структура	Ієрархічна	Горизонтально інтегрована	Підвищення координації між структурними підрозділами
Основний критерій ефективності	Виконання функцій підрозділом	Досягнення результату процесу	Орієнтація на створення цінності для споживача
Відповідальність	Розподілена між підрозділами	Закріплена за власником процесу	Підвищення керованості та контрольованості діяльності
Інформаційні потоки	Переважно вертикальні	Горизонтальні та інтегровані	Скорочення втрат інформації та часу на погодження
Гнучкість до змін	Низька або середня	Висока	Швидше реагування на зміни ринкового середовища
Орієнтація діяльності	На внутрішні функції	На потреби клієнта та кінцевий результат	Підвищення конкурентоспроможності підприємства
Значення в умовах цифровізації	Обмежує швидкість трансформації	Сприяє автоматизації та інтеграції процесів	Створює передумови для цифрової трансформації підприємства

Джерело: складено автором самостійно

діяльності підприємства, істотно підвищуючи її продуктивність шляхом виключення зайвих операцій і скорочення витрат часу.

У цьому контексті бізнес-процеси стають наріжним каменем сучасних систем управління, забезпечуючи їхню інтеграцію та зосередженість на створенні цінності для клієнта. Аналіз організаційної діяльності крізь призму такого підходу сприяє формуванню системного бачення функціонування компанії, допомагає виявити ключові взаємозв'язки між складовими її діяльності та слугує відправною точкою для глибокого дослідження впливу цифрових технологій на вдосконалення та розвиток бізнес-процесів.

Зазвичай підприємство управляє приблизно двадцятьма ключовими бізнес-процесами, ефективність і якість яких значно впливають на його конкурентоспроможність на ринку. Загалом, кількість бізнес-процесів у межах організації може сягати кількох сотень. Для забезпечення порядку та системності їх зазвичай класифікують на чотири основні категорії: основні

бізнес-процеси, забезпечуючі процеси, управлінські процеси та процеси розвитку [16].

У теорії та практиці управління бізнес-процеси найчастіше класифікують залежно від їх функціонального призначення (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4 – Типологія бізнес-процесів відповідно до функціонального призначення

Типи бізнес-процесів	Характерні ознаки	Приклади
Основні	– результат: продукція та послуги; – забезпечує: отримання доходу підприємством; – формується споживча цінність; – виходи реалізуються споживачам;	– Забезпечення ресурсами – Виробничі процеси – Контроль якості
Обслуговуючі (забезпечуючі)	– результат: необхідні умови для основних процесів; – забезпечує: необхідними ресурсами;	– Постачання та розподіл матеріальних ресурсів – Ремонт обладнання, інструментів і будівель – Управління безпекою
Бізнес-процеси управління	– результат: керованість діяльності всього підприємства (бізнес-системи) та окремих процесів; – забезпечує: підвищення результативності та ефективності основних та обслуговуючих процесів	– Управління ресурсами – Управління відносинами з клієнтами – Управління відносинами з постачальниками
Бізнес-процеси розвитку (стратегічні)	– результат: ланцюг цінності з новим рівнем показників; – забезпечує: отримання підприємством прибутку в довгостроковій перспективі; – реорганізація або вдосконалення процесів	– Розробка нової продукції – Впровадження нових технологій – Вдосконалення організації роботи працівників

Джерело: складено на основі [16]

Зокрема, Гречко А. В. і Захаров Н. В. [17] пропонують виділити чотири основні типи: основні процеси, забезпечуючі, допоміжні та стратегічні процеси розвитку. Така типологія дозволяє систематизувати діяльність підприємства відповідно до цільового призначення кожного із процесів. Основні процеси орієнтовані на створення кінцевого продукту або послуги, забезпечуючі формують необхідні ресурси та умови для їх реалізації, управлінські займаються координацією й контролем виробничих або

операційних задач, тоді як процеси розвитку спрямовані на інноваційні підходи та стратегічне масштабування бізнесу.

У сучасній науковій літературі та практиці управління все ширше впроваджуються як класичні методи аналізу функціональності бізнес-процесів, так і сучасні інноваційні підходи, спрямовані на підвищення їх продуктивності. Як зазначають Серединська В. М. і Загородна О. М. у своїх дослідженнях [18], бізнес-процеси поділяються за критерієм результативності на чотири основні типи: основні, обслуговуючі, управлінські та ті, що орієнтовані на розвиток.

Класифікація бізнес-процесів відкриває перспективи для глибокого аналізу з різноманітних підходів, враховуючи їхні функціональні ролі та рівень ефективності. Однак для забезпечення якісного управління і повного розуміння сутності цих процесів недостатньо лише поділу на категорії. Важливо розробити чітку системну структуру, яка не тільки демонструє зв'язки та ієрархію між окремими компонентами, але й сприяє їх гармонійному включенню в загальний контекст виробничо-економічної діяльності підприємства. Такий підхід дає змогу не лише оптимізувати управління бізнес-процесами, а й забезпечити їхній максимальний вклад у стратегічний розвиток компанії.

Згідно з рекомендаціями Андрушківа Б. М. та Мельника Л. М., доцільним є впровадження двоступеневої моделі організації бізнес-процесів, що передбачає поділ на два ключові рівні: стратегічний (верхній) і операційний (нижчий). Процеси верхнього рівня мають загальний характер та спрямовані на досягнення довгострокових стратегічних цілей підприємства. Натомість, операційні процеси нижнього рівня характеризуються детальністю та спрямованістю на виконання конкретних завдань і операцій, орієнтованих на вирішення поточних практичних потреб. Така багаторівнева організація сприяє більш чіткішому структуруванню діяльності підприємства, інтеграції всіх його елементів в єдиний злагоджений механізм і суттєвому підвищенню ефективності управлінських процесів [19].

Для оптимізації класифікації запропоновано структуру різновидів бізнес-процесів, яку наведено у вигляді багатовимірного підходу до їх впорядкування (таблиця 1.5). Такий підхід дозволяє не лише удосконалити внутрішню організацію підприємства, але також дає змогу обирати оптимальні управлінські інструменти, враховуючи специфічні умови функціонування компанії та її стратегічні завдання.

Таблиця 1.5 – Підходи до класифікації бізнес-процесів

Ознака класифікації	Види бізнес-процесів / Характеристики
За значенням для цінності	Основні / Забезпечуючі / Управлінські / Розвитку
За місцем ієрархії в системі цілей підприємства	Бізнес-процеси верхнього рівня / бізнес-процеси нижнього рівня
За часовим горизонтом	Стратегічні / Тактичні / Операційні
За функціональним підрозділом	Виробничі / Логістичні / Фінансові / Кадрові / ІТ тощо
За рівнем регламентації	Регламентовані / Нерегламентовані
За повторюваністю	Рутинні (масові) / Разові (проектні)
За рівнем автоматизації	Автоматизовані / Напівавтоматизовані / Неавтоматизовані
За охопленням організаційних підрозділів	Локальні / Міжфункціональні / Міжорганізаційні
За типом взаємодії	Послідовні / Паралельні / Мережеві
За рівнем гнучкості	Жорсткі / Гнучкі (адаптивні)
За результативністю	Ціннісні / Неціннісні
За масштабом	Індивідуальні / Групові / Корпоративні
За рівнем ієрархії	Горизонтальні / Вертикальні / Інтегровані
За складністю структури	Моно-процеси / Вкладені процеси / Пов'язані процеси
За участю персоналу	Персональні / Командні / Автоматичні
За взаєморозумінням	Документовані / Недокументовані
За можливістю вдосконалення	Статичні / Постійного вдосконалення
За керованістю	Керовані (процесними KPI) / Некеровані
За орієнтацією на клієнта	Зовнішні / Внутрішні клієнти
За життєвим циклом	План – Виконання – Моніторинг – Коригування (PDCA)
За можливістю масштабування	Масштабовані / Немасштабовані

Джерело: складено на основі [15]

Отже, систематизація бізнес-процесів стає універсальним інструментом для не лише впорядкування внутрішніх процесів компанії, але й підвищення ефективності менеджменту в умовах нестабільної ринкової ситуації. Це

забезпечує підприємствам можливість оперативно реагувати на виклики та ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Ключові характеристики бізнес-процесів визначають їхню важливість для стабільної діяльності організації. До основних атрибутів можна зарахувати чіткість цілей, ефективне використання ресурсів, послідовність кроків, регулярність реалізації, наявність точних «входів» і «виходів», а також постійність функціонування. Однак у динамічному ринковому середовищі виникає потреба у більшій адаптивності процесів. Ця гнучкість полягає у здатності швидко реагувати на зовнішні зміни, залишаючись при цьому в рамках стратегічних пріоритетів розвитку підприємства.

На сучасному етапі економічного розвитку цифровізація набула ключового значення у сприянні підвищенню ефективності функціонування підприємств. Швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, посилення ролі мережевої взаємодії та зростання обсягів даних виступають могутніми факторами, які стимулюють упровадження інновацій у управлінській діяльності. У цьому контексті цифровізація трансформувалася з технічного процесу в стратегічний інструмент, що дозволяє підприємствам отримувати нові конкурентні переваги, оперативно аналізувати дані, раціонально розподіляти ресурси та ухвалювати більш обґрунтовані управлінські рішення [20].

Згідно з науковими підходами, цифровізація визначається як процес інтеграції цифрових технологій у різноманітні аспекти функціонування підприємства з метою оптимізації його операцій та відкриття нових перспектив для розвитку. Експерти аналітичної компанії Gartner наголошують на здатності цифровізації трансформувати бізнес-моделі шляхом використання передових технологій, які породжують нові джерела створення вартості [21]. Дослідники Бреннен Дж. С. і Крейс Д. указують на масштабний вплив цифровізації на соціально-економічні процеси, включаючи модернізацію організаційних практик завдяки застосуванню цифрових інструментів і аналізу великих обсягів інформації [22]. Це дозволяє

стверджувати, що цифровізація вже не обмежується автоматизацією окремих функцій, а слугує каталізатором глибинних перетворень у структурах і процесах організацій.

Для належного розуміння характеру цифрових змін слід чітко розрізняти поняття «цифровізація» та «цифрова трансформація», які нерідко змішуються в науковій і практичній літературі (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6 – Порівняльна характеристика цифровізації та цифрової трансформації підприємства

Критерій	Цифровізація	Цифрова трансформація	Управлінський зміст
Сутність	Переведення процесів та даних у цифровий формат	Комплексна перебудова бізнес-моделі підприємства	Різний рівень глибини змін
Об'єкт впливу	Окремі операції та бізнес-процеси	Уся система управління підприємством	Від операційного до стратегічного рівня
Характер змін	Еволюційний, частковий	Радикальний, системний	Впливає на масштаб трансформацій
Мета	Підвищення ефективності операцій	Створення нової цінності та конкурентних переваг	Перехід від оптимізації до інновацій
Інструменти	ERP, CRM, електронний документообіг	AI, Big Data, цифрові платформи, екосистеми	Рівень технологічної складності
Результат	Автоматизація процесів	Зміна бізнес-моделі та ринку	Стратегічний ефект
Рівень управління	Тактичний / операційний	Стратегічний	Різний горизонт прийняття рішень

Джерело: складено автором на основі джерел

Цифровізація передбачає перенесення окремих процесів у цифрову площину, а також інтеграцію сучасних технологій у чинну операційну діяльність підприємства. У свою чергу, цифрова трансформація охоплює значно ширший і всеохопний процес, спрямований на докорінне переосмислення усіх аспектів підприємницької діяльності. Визнані фахівці – Дж. Вестерман, Д. Бонне та Е. Макафі – виокремлюють головну мету цифрової трансформації, яка полягає у суттєвому підвищенні ефективності бізнесу через оптимізацію процесів, переосмислення моделей менеджменту та реформування організаційної культури [20]. Таким чином, слід трактувати

цифровізацію як фундаментальну передумову або базовий інструмент для здійснення цифрової трансформації. Остання ж, у свою чергу, вимагає всеосяжного перегляду стратегій, організаційної архітектури і механізмів управління з метою адаптації підприємства до складних реалій сучасного світу та забезпечення його довгострокової стійкості та конкурентоспроможності.

У сучасній цифровій економіці ключову роль відіграє концепція цифрової зрілості підприємства. Вона включає не лише здатність організації впроваджувати цифрові технології, але й ефективно інтегрувати їх у щоденні управлінські процеси. За визначенням консалтингової компанії Deloitte [23], цифрова зрілість описує спроможність компанії оперативно реагувати на виклики цифрового середовища через розвиток технологічної інфраструктури, вдосконалення управлінських навичок, формування прогресивної корпоративної культури та підвищення рівня цифрових компетенцій співробітників. Високий ступінь цифрової зрілості сигналізує про готовність організації активно використовувати інноваційні технології для досягнення стратегічних цілей і швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища (таблиця 1.7).

Таблиця 1.7 – Рівні цифрової зрілості підприємства та їх характеристика

Рівень цифрової зрілості	Характеристика	Ознаки на підприємстві	Вплив на бізнес-процеси
Початковий	Відсутність системної цифровізації	Фрагментарне використання ІТ, ручні процеси	Високі витрати часу, низька ефективність
Базовий	Часткова автоматизація процесів	Використання Excel, базових CRM/ERP	Часткове прискорення операцій
Інтегрований	Об'єднання ключових бізнес-процесів	Єдина інформаційна система, інтеграція підрозділів	Зменшення дублювання операцій
Керований	Використання аналітики та KPI	ВІ-системи, цифровий контроль процесів	Підвищення якості управлінських рішень
Трансформаційний	Повна цифрова екосистема	AI, Big Data, автоматизовані рішення	Перехід до адаптивного управління

Джерело: складено автором на основі [23, 24]

Дослідження визначають цифрову зрілість як багатокомпонентний показник, який охоплює взаємопов'язані аспекти, включно із автоматизацією бізнес-процесів, розвитком інформаційної інфраструктури, використанням цифрових каналів комунікації з клієнтами, впровадженню аналітичних інструментів для прийняття рішень та підвищення професійного рівня персоналу. Успішна цифрова трансформація залежить не лише від впровадження передових технологій, але й від зрілості підходу самої організації до їх практичного використання.

Цифровізація істотно змінює структуру та логіку бізнес-процесів, виступаючи важливим фактором, що впливає на загальну ефективність підприємства. Сучасні технології дозволяють автоматизувати рутинні операції, оптимізувати управління інформаційними потоками і впроваджувати прозорість у діяльності організації. Інструменти, такі як корпоративні інформаційні системи, хмарні сервіси, великі дані, штучний інтелект і аналітичні платформи, сприяють прискоренню операційних процесів, мінімізують ризик помилок та значно підвищують загальну продуктивність. Завдяки цьому бізнес-процеси стають більш адаптивними, прозорими та орієнтованими на задоволення потреб клієнтів.

Цифрові технології стали ключовим інструментом для вдосконалення управлінських процесів, надаючи бізнесу можливість оперативно збирати, обробляти та аналізувати великі масиви даних. Завдяки цьому підприємства можуть більш точно планувати діяльність, ефективно контролювати процеси й ухвалювати обґрунтовані рішення. Сучасні цифрові рішення сприяють інтеграції різних бізнес-процесів у єдине інформаційне середовище, забезпечуючи злагоджену взаємодію між підрозділами та оптимізуючи внутрішні комунікації. У результаті зменшуються часові витрати та споживання ресурсів, що позитивно впливає на загальну продуктивність організації.

Втім, цифровізація супроводжується низкою нових викликів для управлінських систем компаній. Сам факт впровадження сучасних технологій

не гарантує повноцінної трансформації – необхідно також переглянути організаційну структуру, адаптувати підходи до управління та активно розвивати цифрові навички персоналу. Таким чином, цифрові інструменти слід розглядати не як остаточну мету, а як потужний стимул для розкриття нових перспектив і забезпечення стійкого розвитку підприємства. Вони покликані оптимізувати діяльність компанії, сприяти ефективності її операцій та закладати основу для сталого зростання.

У нинішніх умовах цифровізація відіграє ключову роль у трансформації бізнес-процесів, відкриваючи простір для впровадження передових методів управління та організації. Успіх цього процесу залежить від рівня цифрової зрілості підприємства. Масове використання технологій дає змогу суттєво оптимізувати роботу компанії, підвищити якість управлінських рішень і посилити конкурентні позиції в динамічному світі цифрової економіки.

Цифрова трансформація бізнес-процесів на підприємствах відіграє ключову роль у підвищенні ефективності операційної діяльності (таблиця 1.8). Впровадження сучасних технологій відкриває компаніям нові можливості для оптимізації завдань, управління процесами та покращення організаційних функцій. У межах процесного підходу ефективність компанії залежить від узгодженої взаємодії всіх елементів бізнес-процесів, що сприяє досягненню спільних цілей. Використання цифрових інструментів значно підвищує такі ключові показники, як оперативність виконання завдань, точність обробки даних та ефективність використання ресурсів.

Одним із головних здобутків цифровізації є значне скорочення часу на ухвалення рішень на всіх рівнях управлінської структури – від стратегічного планування до оперативного моніторингу виконання завдань. Інноваційні інформаційно-управлінські рішення, такі як CRM- та ERP-системи, дозволяють автоматизувати обробку даних для ефективного виконання виробничих і логістичних функцій. Завдяки цим інструментам компанії можуть швидше реагувати на відхилення або виникнення проблем, наприклад, у постачанні, управлінні запасами чи реалізації товарів. Це сприяє зменшенню

Таблиця 1.8 – Вплив цифрової трансформації на ключові бізнес-процеси підприємства

Бізнес-процес	Прояв цифрової трансформації	Механізм впливу	Результат для підприємства	Управлінський ефект
Закупівлі	Автоматизація замовлень і поставок	ERP-системи, електронні заявки	Скорочення часу закупівельного циклу	Підвищення оперативності управління запасами
Управління запасами	Цифровий облік складських залишків	WMS, інтегровані бази даних	Зменшення надлишкових запасів	Оптимізація оборотного капіталу
Логістика	Відстеження руху товарів у реальному часі	GPS, цифрові трекінг-системи	Зниження затримок поставок	Підвищення точності планування
Продажі	Перехід до омніканальних продажів	CRM, e-commerce платформи	Зростання обсягів реалізації	Покращення керованості продажів
Обслуговування клієнтів	Персоналізація взаємодії	CRM-аналітика, AI-рекомендації	Підвищення лояльності клієнтів	Посилення клієнтоорієнтованості
Фінансовий облік	Автоматизація фінансових потоків	ERP-модулі обліку	Зменшення помилок обліку	Підвищення фінансової прозорості
Управлінські процеси	Аналітика в реальному часі	BI-системи, dashboards	Швидкість прийняття рішень	Перехід до data-driven управління

Джерело: складено автором на основі [5, 20, 25-27]

часових витрат на внутрішні інформаційні процеси і дозволяє бізнесу краще адаптуватися до швидкозмінних умов ринку.

Ще одним важливим наслідком цифрової трансформації є суттєве скорочення витрат на реалізацію основних бізнес-процесів. Автоматизація в сферах закупівель, управління запасами та організації продажів дозволяє мінімізувати витрати часу та уникнути людського чинника, адже ручне введення даних замінюється автоматичними рішеннями. Це сприяє раціональнішому використанню матеріальних та фінансових ресурсів. Крім того, інтеграція всіх внутрішніх процесів у єдину інформаційну систему знижує витрати на операції між підрозділами, покращує комунікацію та забезпечує злагодженість роботи команд.

Особлива увага у процесі цифрової трансформації приділяється

Таблиця 1.9 – Порівняльний аналіз ефективності бізнес-процесів до та після цифрової трансформації

Критерій ефективності	До цифрової трансформації	Після цифрової трансформації	Зміна ефекту
Швидкість виконання бізнес-процесів	Низька, значні затримки	Висока, автоматизоване виконання	• суттєве скорочення часу
Витрати на операційні процеси	Високі (ручна праця, дублювання)	Оптимізовані за рахунок автоматизації	↓ зниження витрат
Якість обробки даних	Помилки, неузгодженість	Висока точність, єдина база даних	• підвищення точності
Обслуговування клієнтів	Повільне, стандартне	Швидке, персоналізоване	• зростання задоволеності
Управлінські рішення	Інтуїтивні, із затримкою	Дані в реальному часі (BI)	• підвищення обґрунтованості
Координація підрозділів	Фрагментована	Інтегрована	• синхронізація процесів
Конкурентоспроможність	Середня	Висока	• посилення позицій

Джерело: складено автором на основі [21, 23, 24]

вдосконаленню сервісу клієнтів, що є важливою складовою успіху торговельних підприємств. Використання CRM-систем для управління портфелями клієнтів, автоматизованих платформ для оброблення замовлень та онлайн-продажів дає змогу суттєво скоротити час обслуговування клієнтів та підвищити точність виконання їхніх запитів. Такі інструменти також допомагають створювати персоналізовані пропозиції, орієнтовані на індивідуальні потреби клієнтів, що сприяє підвищенню їхньої лояльності до бренду та побудові тривалих взаємовідносин. У довгостроковій перспективі це забезпечує стабільний розвиток компаній.

Цифровізація кардинально змінює підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємств, створюючи суттєвий вплив на ефективність управління їхніми бізнес-процесами. Завдяки оптимізації ключових елементів, таких як закупівлі, логістика та продажі, не лише прискорюється виконання операцій, але й значно покращується їх якість. Це дозволяє компаніям отримувати суттєві конкурентні переваги та зміцнювати свої позиції на ринку. У цьому процесі цифрові технології виступають як

потужний інструмент для підвищення ефективності діяльності, закладаючи фундамент для стабільного зростання.

Ключовий аспект цифрової трансформації полягає в її здатності покращувати управління бізнес-процесами через впровадження сучасних систем моніторингу та аналізу ключових показників результативності. Інноваційні аналітичні інструменти дозволяють у реальному часі відстежувати перебіг процесів, виявляти відхилення від запланованих показників та оперативно приймати коригувальні рішення. Це сприяє формуванню управлінських підходів, які базуються на точних даних, максимально об'єктивно відображаючи стан операцій та їх результати.

Узагальнено можна сказати, цифрова трансформація стає визначальним фактором у покращенні продуктивності бізнес-процесів. Вона дозволяє швидше виконувати завдання, знижувати витрати, забезпечувати вищий рівень обслуговування клієнтів і зміцнювати конкурентні позиції підприємств. У результаті з'являються нові можливості для впровадження сучасних управлінських стратегій і створення стійкої основи для успішного функціонування в умовах динамічного розвитку цифрової економіки.

1.2 Характеристика процесу управління бізнес-процесами та проектами їх цифрової трансформації

Проектний підхід дедалі більше набуває важливості як одна з провідних управлінських методологій, що сприяє ефективному плануванню та впровадженню змін, особливо у світлі динамічного розвитку цифрових технологій. У науково-практичній літературі термін «проект» найчастіше визначають як унікальну діяльність із чітко сформульованою метою, обмеженнями у часі, ресурсах і конкретними вимогами до результатів. Згідно зі стандартами Project Management Institute (PMI), проект є тимчасовим зусиллям, спрямованим на створення унікального продукту, послуги чи результату [27]. Подібний підхід закладено і в міжнародному стандарті

ISO 21500, де проєкт описано як сукупність взаємопов'язаних процесів для досягнення визначених завдань при встановлених обмеженнях щодо часу, фінансів і ресурсів [28].

Таблиця 1.10 – Порівняльна характеристика підходів до визначення проєкту

Джерело / автор	Визначення проєкту	Ключові ознаки	Управлінський акцент
PMI (Project Management Institute)	Тимчасове підприємство, спрямоване на створення унікального продукту, послуги або результату	Унікальність, тимчасовість, цільова спрямованість	Орієнтація на результат і цінність
ISO 21500	Сукупність взаємопов'язаних процесів для досягнення мети в умовах обмежень	Час, вартість, ресурси, результат	Стандартизація управління проєктами
Керцнер Г.	Комплекс взаємопов'язаних дій, що мають визначений початок і кінець	Життєвий цикл, контроль, координація	Ефективне управління ресурсами
APM (Association for Project Management)	Унікальна сукупність координованих дій для досягнення визначеного результату	Координація, унікальність, результативність	Системний підхід до реалізації змін
Тарасюк Г. М.	Одноразова цілеспрямована діяльність, що спрямована на створення унікального результату в умовах обмежених ресурсів і часу	Унікальність, ресурсні обмеження, плановість	Практична реалізація управлінських рішень
Бушуєв С. Д.	Форма організації цілеспрямованих змін у системі управління підприємством	Зміни, системність, розвиток	Інструмент трансформації організацій
Федулова Л. І.	Проєкт у цифровій економіці це механізм впровадження інновацій та цифрових змін у діяльність підприємства	Інновації, цифровізація, трансформація	Перехід до цифрової моделі управління
Узагальнення автора	Тимчасова цілеспрямована система дій, спрямована на досягнення унікального результату в межах обмежених ресурсів	Унікальність, обмеженість, структурованість	Інструмент реалізації змін у підприємстві

Джерело: складено автором на основі [27-34]

Основними особливостями проєкту є його унікальний характер та нестандартна структура організації робочих процесів [35]. Відмінність від щоденної операційної діяльності полягає в тому, що проєкти не мають постійного або циклічного характеру, натомість концентруються на створенні

нових рішень чи суттєвому вдосконаленні існуючих систем. Яскравими прикладами таких ініціатив можуть бути розробка й впровадження інформаційних систем нового покоління, реінжиніринг або оптимізація бізнес-процесів, цифрова трансформація компанії чи інтеграція сучасних технологій. Важливими аспектами будь-якого проєкту є чітке визначення його цілей, критеріїв успіху та обмежень ресурсів, що забезпечують можливість ефективного контролю та аналізу на усіх етапах реалізації.

Таблиця 1.11 – Відмінності проєктної та операційної діяльності підприємства

Критерій	Проектна діяльність	Операційна діяльність	Управлінське значення
Характер діяльності	Унікальна, разова	Повторювана, циклічна	Різні підходи до управління
Мета	Досягнення конкретного результату	Підтримка поточної діяльності	Проекти = зміни, операції = стабільність
Час	Обмежений (початок і кінець)	Безперервний	Контроль життєвого циклу
Ресурси	Обмежені та цільові	Постійно відтворювані	Ефективне планування ресурсів
Структура управління	Тимчасові команди	Постійні підрозділи	Гнучкість vs стабільність
Ризики	Вищі, пов'язані зі змінами	Нижчі, стабільні процеси	Необхідність ризик-менеджменту
Результат	Унікальний продукт/зміна	Сталі продукти/послуги	Інновації vs підтримка
Приклад у цифровізації	Впровадження CRM/ERP	Обробка замовлень	Цифрова трансформація через проєкти

Джерело: складено автором на основі [27-34]

Інтеграція проєктного підходу у систему управління підприємством дозволяє структурувати діяльність через реалізацію окремих, але взаємопов'язаних проєктів, кожен з яких має свої чітко окреслені цілі, завдання, бюджет, часові рамки та команду виконавців. Такий формат організації роботи суттєво підвищує рівень гнучкості управлінських процесів, даючи змогу миттєво реагувати на зміни у зовнішньому середовищі й ефективніше розподіляти ресурси [36]. Особливо значущою ця методологія

стає в контексті цифрової трансформації бізнесу. Новітні цифрові інструменти передбачають необхідність масштабної модернізації традиційних бізнес-процесів, більш узгодженого функціонування всіх підрозділів компанії та адаптації її бізнес-моделі для збереження конкурентоспроможності в умовах стрімкого технологічного прогресу [37].

У системі управління підприємством проєктний менеджмент слід розглядати як фундаментальний інструмент інтеграції стратегічного та операційного рівнів управління. Його основна функція полягає у сприянні реалізації стратегічних перетворень, визначених керівництвом, забезпечуючи їх ефективне впровадження в повсякденну діяльність організації шляхом досягнення визначених цілей проєктів. Відповідно до висновків провідних дослідників, таких як Г. Керцнер [30] та Е. Ларсен [38], проєктний менеджмент представляє собою сукупність знань, технологій і методологій, які спрямовані на оптимальне планування, організацію, мотивацію та контроль ресурсів задля успішного виконання поставлених завдань. Завдяки своїй адаптивності та універсальному характеру, цей підхід стає одним із ключових чинників успішного запровадження інновацій у сучасних організаціях, що набуває особливого значення в умовах стрімкої цифровізації бізнес-процесів.

Цифрова трансформація бізнес-процесів на підприємствах є однією з найскладніших форм проєктної діяльності, адже її суть полягає у глибокій інтеграції технологічних, організаційних та управлінських змін у єдине цілісне середовище. Головна мета цього процесу полягає не в банальному впровадженні окремих цифрових рішень, а в докорінному переосмисленні і перебудові наявних бізнес-процесів, що охоплює всю систему управління компанії. Такий комплексний підхід визначає специфіку трансформаційних проєктів і впливає на їх розробку, реалізацію та наступний етап моніторингу результатів (таблиця 1.12).

Одним із ключових аспектів цифрової трансформації є її всеосяжний і інтегративний характер. Зміни зачіпають усі рівні організації, охоплюючи технологічні, організаційні, фінансові та кадрові складові. Головною

Таблиця 1.12 – Ключові особливості проєктів цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства

Особливість	Зміст характеристики	Прояв у бізнес-процесах	Управлінський наслідок
Комплексність	Однотимове охоплення технологічних, організаційних і кадрових змін	Вплив на закупівлі, продажі, логістику, облік	Потреба в інтегрованому управлінні змінами
Інноваційність	Використання новітніх цифрових технологій (ERP, CRM, AI, BI)	Автоматизація та цифровізація процесів	Перехід до нових моделей управління
Високий рівень ризику	Невизначеність результатів та складність впровадження	Зміни в ІТ-системах і роботі персоналу	Необхідність ризик-менеджменту та гнучких методологій
Організаційні зміни	Перебудова структури та функцій підприємства	Зміна ролей у процесах управління	Формування нової цифрової організаційної моделі

Джерело: складено автором на основі [20, 31-33]

відмінністю цих проєктів від звичайних є міждисциплінарний характер, що забезпечує синхронізацію між усіма взаємопов'язаними сферами діяльності, такими як управління ланцюгами постачання, логістика, продажі, фінансовий облік і управління персоналом. Ефективне втілення трансформаційного процесу потребує цілісного погляду на структуру компанії та злагодженої співпраці між усіма її функціональними підрозділами, що дозволяє досягти узгоджених змін у кожному напрямку діяльності.

Ще одна вирішальна особливість цифрової трансформації полягає у її інноваційному характері. Такі ініціативи базуються на впровадженні сучасних технологій, включаючи ERP- та CRM-системи, штучний інтелект, хмарні платформи, аналіз великих даних і передові елементи цифрової екосистеми. Проте значущість цих рішень виходить далеко за межі технологічного оновлення процесів. Основна ідея полягає у створенні принципово нових підходів до управління й функціонування бізнесу, що здатні відповідати стрімким змінам і вимогам цифрового світу.

Проєкти цифрової трансформації вирізняються високим рівнем ризикованості, який є їхньою ключовою характеристикою. Це зумовлено низкою факторів, включно з невизначеністю результатів впровадження

новітніх технологій, складностями інтеграції інформаційних систем, опором частини персоналу до змін і необхідністю володіння працівниками значними цифровими компетенціями. Експерти в галузі проєктного менеджменту, зокрема С. Бушуєв, акцентують увагу на тому, що для успішної реалізації таких проєктів слід використовувати гнучкі методології, регулярно аналізувати ризики й застосовувати адаптивний підхід до корегування управлінських рішень на кожному етапі реалізації змін [32].

Крім того, цифрова трансформація потребує значних організаційних змін, які забезпечують її впровадження. Ці зміни включають перегляд організаційної структури підприємства, трансформацію ролей і функцій працівників, запровадження передових управлінських моделей і формування цифрової корпоративної культури. Використовуючи процесний підхід, трансформаційні процеси охоплюють не тільки окремі бізнес-операції, але й загальні механізми їх координації та контролю. Ефективність таких змін значною мірою залежить від того, наскільки компанія готова до адаптації та чи здатна вона використовувати сучасні інструменти оцінки цифрової зрілості (таблиця 1.13).

Таблиця 1.13 – Вплив особливостей цифрових проєктів на систему управління підприємством

Особливість	Рівень впливу	Основні виклики	Інструменти управління
Комплексність	Високий	Координація підрозділів, інтеграція процесів	Проектний офіс, системний аналіз
Інноваційність	Високий	Вибір технологій, адаптація персоналу	Agile, Lean, цифрові платформи
Високий рівень ризику	Дуже високий	Технологічні та організаційні збої	Risk management, сценарний аналіз
Організаційні зміни	Критичний	Опір змінам, перебудова структури	Change management, навчання персоналу

Джерело: складено автором на основі [23, 28, 33]

У широкому сенсі проєкти цифрової трансформації бізнес-процесів можна охарактеризувати як надзвичайно складний і водночас інноваційний

процес, який істотно впливає на всі аспекти функціонування підприємства. Ці ініціативи мають значну перетворювальну силу: вони змінюють організаційну структуру компаній і створюють нові управлінські моделі, що поєднують класичні інструменти проєктного менеджменту, сучасні гнучкі підходи та цифрові технології. Такий інтегральний підхід дозволяє приймати оптимальні рішення у реальному часі, забезпечуючи адаптацію до стрімкого технологічного прогресу і невідомої динаміки бізнес-середовища.

Управління проєктами являє собою чітко структурований процес, метою якого є ефективне планування, організація та координація ресурсів для досягнення визначених цілей у встановлені строки та в межах заданих обмежень [32]. Попри різноманіття масштабів і галузей, усі проєкти реалізуються поетапно відповідно до так званого життєвого циклу проєкту. У сучасній практиці управління проєктами перевага надається п'ятифазній моделі, яка охоплює такі етапи: ініціацію, планування, виконання, моніторинг із контролем та завершення (таблиця 1.14). Цей метод забезпечує узгодженість і послідовність управлінських заходів, спрямованих на досягнення результатів із максимальною ефективністю.

Стартовим етапом є ініціація проєкту. Він передбачає оцінку передумов, обґрунтування доцільності та постановку ключових завдань. На цьому кроці аналізуються актуальні виклики або потенційні можливості вдосконалення операційної діяльності, проводиться ідентифікація зацікавлених сторін і уточнення очікуваних результатів. Також визначаються основні параметри реалізації майбутньої роботи. Наприклад, у межах цифрової трансформації акцент робиться на виявленні процесів компанії, які потребують оптимізації, зокрема через залучення сучасних технологій. Важливу роль відіграє підбір відповідних цифрових інструментів, здатних підвищити продуктивність і посилити конкурентні переваги організації.

Другий етап – планування – є критично важливим і слугує фундаментом успішного виконання проєкту. На цьому етапі необхідно ретельно деталізувати цілі, розробити чіткий графік робіт, розподілити наявні ресурси, скласти бюджет і розробити стратегії управління ризиками. Зокрема, у межах

Таблиця 1.14 – Характеристика основних етапів управління проєктом

Етап проєкту	Основний зміст робіт	Ключові результати етапу	Управлінське значення
Ініціація	Визначення проблеми або можливості розвитку, формування цілей проєкту, визначення зацікавлених сторін	Концепція проєкту, формалізована мета, попереднє обґрунтування доцільності	Забезпечує стратегічну узгодженість проєкту з цілями підприємства
Планування	Визначення обсягу робіт, термінів, бюджету, ресурсів та ризиків	План проєкту, календарний графік, бюджет, план управління ризиками	Формує основу для ефективної реалізації та контролю проєкту
Реалізація	Виконання запланованих робіт, координація учасників, використання ресурсів	Проміжні результати та кінцевий продукт проєкту	Забезпечує досягнення поставлених цілей
Моніторинг і контроль	Відстеження виконання робіт, оцінка відхилень, коригування дій	Звіти про виконання, коригувальні заходи	Сприяє своєчасному реагуванню на ризики та відхилення
Завершення	Підсумкова оцінка результатів, документування досвіду, закриття проєкту	Підсумковий звіт, оцінка ефективності, передача результатів в експлуатацію	Забезпечує формалізацію результатів та накопичення організаційного досвіду

Джерело: складено автором на основі [27, 28, 31]

цифрової трансформації процес планування доповнюється вибором інноваційних технологічних рішень, аналізом готовності команди до змін і опрацюванням інтеграції нових інструментів в існуючу операційну модель компанії. Такий підхід дає можливість не лише систематизувати діяльність, але й врахувати усі ризики та забезпечити їх своєчасне управління.

На етапі реалізації відбувається безпосереднє виконання запланованих дій та впровадження рішень, визначених у межах проєкту. Цей період характеризується ретельною координацією між всіма учасниками, ефективною співпрацею різних підрозділів підприємства й раціональним використанням доступних ресурсів. У контексті цифрової трансформації він може включати запровадження ERP- чи CRM-систем, автоматизацію ключових бізнес-процесів, розвиток цифрових каналів для взаємодії з клієнтами, модернізацію IT-інфраструктури та навчання персоналу роботі з новітніми технологіями.

Паралельно з виконанням основних завдань здійснюються процеси моніторингу та контролю, які виступають фундаментальними елементами управління життєвим циклом проєкту. Їхня основна мета полягає у відслідковуванні ходу реалізації, аналізі відповідності досягнутих результатів початковим цілям і своєчасному виявленні можливих відхилень. Моніторинг забезпечує можливість оцінки проміжних результатів, контролю над використанням ресурсів, дотримання визначених термінів і аналізу ефективності прийнятих управлінських рішень. У проєктах цифрової трансформації особливий акцент робиться на спостереженні за інтеграцією нових технологій та сприянні співробітникам у пристосуванні до змін у робочих процесах.

Фінальна стадія життєвого циклу проєкту зосереджується на завершенні, основною метою якого є офіційне підведення підсумків виконаних завдань та детальний аналіз досягнутих результатів. Цей етап передбачає остаточну оцінку ефективності реалізації проєкту: співставлення фактичних показників із запланованими, фіксацію досягнень і формування практичних рекомендацій для покращення майбутніх проєктів. У випадку цифрової трансформації цей період охоплює не лише інтеграцію технологічних рішень у робочі процеси, а й оцінку їхнього впливу на продуктивність бізнес-процесів, оптимізацію управлінських функцій та зміцнення конкурентоспроможності компанії.

Таким чином, управління проєктом являє собою систематизований процес, що складається з низки взаємопов'язаних етапів: ініціювання, планування, виконання, моніторингу, контролю та завершення. Кожна стадія відіграє критично важливу роль у загальній системі проєктного менеджменту, забезпечуючи поступове досягнення визначених цілей. Це набуває особливого значення в умовах цифрової трансформації бізнесу, коли успішне проходження всіх фаз життєвого циклу є не лише необхідною умовою для впровадження інновацій, а й ключем до сталого розвитку організації (таблиця 1.15).

Таблиця 1.15 – Особливості етапів управління проєктом цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства

Етап проєкту	Основні завдання в проєкті цифрової трансформації	Основні ризики	Очікуваний ефект для бізнес-процесів
Ініціація	Виявлення проблемних бізнес-процесів та визначення потреб у цифровізації	Неправильне визначення цілей трансформації	Формування обґрунтованої концепції цифрових змін
Планування	Вибір цифрових рішень, оцінка ресурсів та цифрової готовності підприємства	Недооцінка витрат і строків реалізації	Створення реалістичного плану цифрової трансформації
Реалізація	Впровадження цифрових технологій та навчання персоналу	Опір працівників, технічні збої	Автоматизація та оптимізація бізнес-процесів
Моніторинг і контроль	Контроль інтеграції цифрових рішень та досягнення KPI	Відхилення від планових показників	Підвищення керованості проєкту та процесів
Завершення	Оцінка впливу цифровізації на ефективність бізнес-процесів	Недостатня оцінка результатів	Підтвердження досягнення цілей цифрової трансформації

Джерело: складено автором на основі [33, 34, 23]

Успішна реалізація будь-якого проєкту значною мірою визначається якістю взаємодії між усіма учасниками, які мають чітко окреслені ролі та спільну відповідальність за досягнення поставлених цілей. У межах проєктного менеджменту ці учасники можуть бути як окремими спеціалістами, так і командами чи цілими організаціями, залученими до виконання завдань або безпосередньо пов'язаними з кінцевими результатами. Особливо важливим цей аспект стає для проєктів, орієнтованих на цифрову трансформацію бізнес-процесів, адже такі ініціативи охоплюють широкі сфери діяльності компанії, інтегрують сучасні технологічні рішення та спричиняють значні зміни у структурі управління та методах роботи.

Ключовою фігурою в будь-якому проєкті виступає проєктний менеджер. Його роль полягає в розробці стратегічного плану, організації процесів, координації роботи команди та контролю за виконанням задач. Менеджер відповідає за досягнення визначених результатів у чітко задані терміни, із дотриманням затвердженого бюджету та ефективним використанням наявних

Таблиця 1.16 – Характеристика основних учасників проєкту цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства

Учасник проєкту	Основні функції	Сфера відповідальності	Вплив на результати проєкту
Керівник проєкту	Планування, організація, координація та контроль виконання робіт	Досягнення цілей проєкту в межах строків, бюджету та ресурсів	Визначальний
Команда проєкту	Виконання проєктних завдань, розробка та впровадження рішень	Реалізація заходів проєкту та досягнення проміжних результатів	Високий
Керівництво підприємства	Формування стратегічних цілей, затвердження бюджету, ресурсне забезпечення	Стратегічна підтримка та прийняття ключових рішень	Визначальний
Персонал підприємства	Участь у впровадженні змін, використання нових цифрових інструментів	Практична реалізація трансформованих бізнес-процесів	Високий
Зовнішні підрядники	Надання технологічних рішень, консалтинг, технічна підтримка	Якість та своєчасність виконання спеціалізованих робіт	Середній–високий

Джерело: складено автором на основі [32, 34, 23]

ресурсів. У проєктах цифрової трансформації сфера його обов’язків розширюється: він займається управлінням диджитал-інструментами, координує впровадження змін в організаційних процесах, забезпечує інтеграцію між різними відділами та підтримує співробітників під час адаптації до нових технологій і робочих підходів.

Не менш важливою складовою успішного завершення проєкту є команда, в якій об’єднуються професіонали з різних галузей заради спільної мети. Як правило, команда включає управлінців, фінансистів, ІТ-спеціалістів, бізнес-аналітиків, маркетингологів та інших експертів залежно від завдань проєкту. У випадку цифрової трансформації особливу роль відіграє міжфункціональна співпраця, адже впровадження інновацій впливає на всі аспекти діяльності підприємства. Ефективність роботи команди залежить не лише від рівня компетентності її членів, але й від злагодженості комунікації та здатності спільно вирішувати складні управлінські завдання для досягнення оптимального результату.

Успіх будь-якого проєкту, особливо у сфері цифрової трансформації,

Таблиця 1.17 – Матриця впливу учасників на реалізацію проєкту цифрової трансформації бізнес-процесів

Учасник проєкту	Основні інтереси	Потенційні ризики взаємодії	Критичні фактори успіху
Керівник проєкту	Досягнення цілей проєкту та виконання КРІ	Недостатня координація учасників, помилки планування	Лідерські компетенції та ефективні комунікації
Команда проєкту	Успішне виконання поставлених завдань	Низька взаємодія між членами команди, дефіцит компетенцій	Професійна підготовка та командна робота
Керівництво підприємства	Отримання економічного ефекту від цифровізації	Недостатня підтримка проєкту або ресурсні обмеження	Активне залучення до процесу змін
Персонал підприємства	Комфортна адаптація до нових умов праці	Опір змінам, недостатній рівень цифрових навичок	Навчання та мотивація працівників
Зовнішні підрядники	Виконання контрактних зобов'язань	Порушення строків, технічні проблеми, залежність від постачальника	Якісне управління контрактами та контроль виконання робіт

Джерело: складено автором на основі [30-32]

значною мірою залежить від активної участі та підтримки керівництва. Саме керівники на стратегічному рівні ухвалюють ключові рішення, що визначають напрямок розвитку підприємства. Вони аналізують доцільність нових ініціатив, затверджують бюджети, встановлюють пріоритети для коротко- та довгострокового планування, а також забезпечують необхідну ресурсну базу – фінансову, кадрову та технічну. У випадку цифрових трансформацій ці аспекти мають ще більше значення через складність і масштабність поставлених завдань. Такі проєкти передбачають не лише масштабні інвестиції, а й радикальну зміну існуючих бізнес-моделей і адаптацію підходів до управління. Саме підтримка керівництва сприяє оперативності прийняття рішень, ефективному впровадженню нововведень і загальному успіху ініціатив.

У той же час важливим елементом процесу трансформації є активна залученість працівників підприємства, адже вони виконують центральну роль у реалізації змін. Їхня функція не обмежується використанням нових цифрових інструментів – часто працівники стають джерелом цінних ідей для

виявлення слабких місць та оптимізації робочих процесів. Практичний досвід показує, що однією з найбільших проблем є опір змінам з боку персоналу. Це може бути пов'язано з недостатнім рівнем цифрової грамотності або небажанням відмовлятися від усталених методів роботи, які забезпечують їм звичний комфорт. Тому важливим компонентом управління змінами є організація навчальних програм для співробітників, їхня активна участь у процесі ухвалення рішень, а також залучення до імплементації нововведень. Крім того, критично важливим є формування позитивного ставлення працівників до нових технологій і розуміння їхньої ролі в досягненні загального успіху підприємства.

Реалізація проєктів, орієнтованих на цифрову трансформацію бізнес-процесів, супроводжується суттєвими викликами, що нерідко зумовлені високим ступенем невизначеності. Це створює широкий спектр ризиків, здатних як сприяти досягненню цілей, так і створювати перешкоди. У рамках управління проєктами ризики традиційно визначаються як ймовірність виникнення подій, які можуть вплинути на хід реалізації ініціативи. Проте для проєктів з цифрової трансформації переважна більшість ризиків має негативний характер. Це обумовлено складністю інноваційних рішень, необхідністю радикальних змін у внутрішній структурі підприємств та адаптацією персоналу до нових умов роботи, технологій і способів виконання завдань (таблиця 1.18).

Особливо значущими серед усіх можливих ризиків стають фінансові аспекти. Фінансові ризики займають важливе місце у процесах цифровізації, адже підприємства нерідко стикаються з перевищенням первісно запланованого бюджету, недостатнім фінансуванням окремих етапів чи неточностями у розрахунках вартості впровадження цифрових технологій. Проєкти часто вступають у фазу, де виникають непередбачувані додаткові витрати, такі як розширення функціоналу програмного забезпечення, інтеграція нових або вдосконалених інформаційних систем, а також організація навчання співробітників роботі з оновленими технологіями. В результаті цього може суттєво знизитися очікувана економічна ефективність

Таблиця 1.18 – Класифікація ризиків проєктів цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства

Група ризиків	Зміст ризиків	Джерела виникнення	Потенційний вплив на проєкт
Фінансові	Перевищення бюджету, недостатність фінансування, зростання вартості впровадження	Невірне бюджетування, приховані витрати, зміни в обсязі робіт	Зниження економічної ефективності, призупинення проєкту
Технічні	Збої IT-систем, несумісність програмного забезпечення, помилки інтеграції	Складність цифрових рішень, недостатня якість розробки	Порушення бізнес-процесів, зупинка операцій
Кадрові	Опір персоналу, недостатній рівень цифрових компетенцій	Низька готовність до змін, відсутність навчання	Зниження продуктивності, помилки в процесах
Організаційні	Конфлікти між підрозділами, слабка координація	Зміна структури управління, нечіткий розподіл ролей	Затримки реалізації, неузгодженість дій

Джерело: складено автором на основі [27, 28, 31, 33]

проєкту, його завершення вчасно виявляється під загрозою або навіть може статися зрив.

Інша значуща категорія ризиків – технічні. До них входять проблеми з працездатністю інформаційних систем, несумісність нових програмних рішень із наявними платформами, низький рівень якості впроваджених цифрових технологій чи труднощі інтеграції їх у наявну IT-інфраструктуру. Особливу увагу слід приділяти стабільності критичних компонентів цифрового середовища підприємств – таких як ERP-системи для управління корпоративними ресурсами та CRM-системи для взаємодії з клієнтами. Технічні збої цих систем здатні спричинити серйозні наслідки, які впливають на роботу ключових бізнес-процесів: закупівлі, продажі чи навіть оперативний бухгалтерський облік.

Кадрові ризики, що виникають у процесі реалізації проєктів цифрової трансформації, переважно пов'язані з недостатнім рівнем цифрових навичок співробітників, їхнім опором змінам та труднощами в адаптації до нових технологій. Відсутність належної підготовки та навчання негативно впливає на продуктивність, призводить до помилок під час виконання завдань, збільшує ймовірність технічних збоїв і обмежує ефективність використання

сучасних цифрових інструментів та систем. У таких реаліях ключовим завданням стає розробка якісних програм навчання, безперервний розвиток професійних компетенцій працівників і впровадження заходів для ефективного управління змінами. Це дозволяє створити культуру цифрової компетентності в організації та забезпечити її здатність оперативно реагувати на нові виклики.

Водночас організаційні ризики здебільшого виникають унаслідок перебудови управлінських структур, слабкої координації між учасниками проєкту або опору окремих підрозділів щодо впровадження нових методів роботи. Подібні ризики можуть проявлятися у вигляді конфліктів між функціональними і проєктними командами, що уповільнює процес прийняття рішень, ускладнює взаємодію всередині організації й затягує реалізацію запланованих ініціатив. З метою зниження таких загроз необхідно запроваджувати ефективну систему управління проєктами, яка передбачає чіткий розподіл ролей, точне визначення зон відповідальності та прозору комунікацію між усіма учасниками процесу.

Отже, ризики цифрової трансформації охоплюють широкий спектр аспектів діяльності підприємства: фінансовий, технічний, кадровий та організаційний. Попереднє виявлення потенційних загроз, їхній ретельний аналіз і стратегічне управління є визначальними чинниками для успішної реалізації трансформаційних проєктів. Використання комплексного підходу допоможе підприємствам досягати поставлених стратегічних цілей і максимально реалізовувати можливості цифрової модернізації своїх бізнес-процесів (таблиця 1.19).

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами та проєктами їх цифрової трансформації

Ефективність проєкту виступає ключовим чинником у сучасному проєктному менеджменті, адже саме вона визначає успішність виконання завдань і доцільність витрат ресурсів для досягнення визначених цілей.

Таблиця 1.19 – Інструменти управління ризиками в проєктах цифрової трансформації бізнес-процесів

Група ризиків	Методи і інструменти управління	Запобіжні заходи	Очікуваний ефект
Фінансові	Бюджетний контроль, cost-benefit analysis, резервування бюджету	Детальне планування витрат, фінансовий аудит	Фінансова стабільність проєкту
Технічні	Тестування систем, поетапне впровадження, IT-аудит	Пілотні проєкти, перевірка сумісності систем	Безперервність бізнес-процесів
Кадрові	Change management, навчання персоналу, мотиваційні програми	Розвиток цифрових компетенцій	Підвищення адаптивності персоналу
Організаційні	Agile-управління, проєктний офіс (РМО), RACI-матриця	Чіткий розподіл ролей і відповідальності	Узгодженість управлінських рішень

Джерело: складено автором на основі [23, 27, 32, 33]

Загалом ефективність можна описати як співвідношення між досягнутими результатами та витратами, необхідними для їх досягнення. Однак сьогоденні динамічні умови бізнесу суттєво розширили цей підхід, включивши до оцінки ефективності не тільки суто економічні аспекти, а й організаційні та соціальні. Ці чинники прямо чи опосередковано впливають на діяльність компаній, що має особливе значення для проєктів, пов'язаних із цифровою трансформацією. Результати таких ініціатив виходять за межі класичних фінансових показників, охоплюючи глибокі зміни в управлінських стратегіях, оптимізації внутрішніх процесів та інтеграції працівників у нові елементи корпоративної структури.

Науковий підхід розглядає ефективність як багатогранне поняття, що зважає не лише на досягнення конкретних цілей, але й на здатність задовольнити очікування всіх зацікавлених сторін. У контексті проєктного менеджменту вдалим вважається проєкт, виконаний у встановлений термін із дотриманням бюджету та відповідністю критеріям якості. Однак у сфері цифрової трансформації такий підхід є недостатнім. Тут наголос робиться на довгостроковому впливі проєкту на операційну діяльність компанії після впровадження цифрових рішень. Основна увага приділяється тому, наскільки

такі ініціативи сприяють системним змінам і стратегічному оновленню бізнесу.

Найчастіше застосовуваним залишається підхід до оцінки економічної ефективності, де основний акцент робиться на фінансових результатах. Але навіть цей аспект у контексті цифрової трансформації набуває ширшого значення. Серед ключових показників економічної ефективності можна виділити скорочення операційних витрат через автоматизацію, оптимізацію кадрових ресурсів, зростання продуктивності праці, а також підвищення обсягу продажів і рентабельності (таблиця 1.20). Завдяки сучасним цифровим технологіям відкриваються нові можливості для раціонального використання ресурсів, удосконалення внутрішніх процесів та істотного збільшення загальної ефективності бізнесу. Такі трансформації впливають не лише на фінансову складову, але й закладають стабільну основу для сталого розвитку підприємств у межах динамічного та нестабільного ринкового середовища.

Таблиця 1.20 – Складові ефективності проєкту цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства

Вид ефективності	Сутність	Основні результати прояву	Значення для підприємства
Економічна	Характеризує співвідношення отриманих результатів і витрат на реалізацію проєкту	Скорочення витрат, зростання прибутку, підвищення продуктивності праці, прискорення оборотності ресурсів	Забезпечує фінансову доцільність проєкту
Організаційна	Відображає рівень удосконалення системи управління та бізнес-процесів	Скорочення тривалості процесів, підвищення якості управлінських рішень, покращення координації підрозділів	Підвищує керованість та адаптивність підприємства
Соціальна	Характеризує вплив проєкту на персонал та внутрішнє середовище організації	Зростання цифрових компетенцій, покращення умов праці, розвиток корпоративної культури	Сприяє підвищенню лояльності та залученості працівників
Інтегральна	Узагальнює сукупний ефект від реалізації проєкту	Досягнення стратегічних цілей цифрової трансформації	Визначає загальну результативність проєкту

Джерело: складено автором на основі [23, 27, 32, 33]

Оцінка ефективності проєктів цифрової трансформації не повинна обмежуватися аналізом виключно фінансових показників, адже успіх таких ініціатив багато в чому залежить від організаційних чинників. Під організаційною ефективністю слід розуміти вдосконалення управлінських процесів і оптимізацію бізнес-операцій компанії, які стають можливими завдяки реалізації проєкту. У контексті цифрових технологій це проявляється через прискорення операційних процесів, спрощення обміну інформацією, покращення координації між структурними підрозділами, зменшення кількості управлінських помилок і збільшення прозорості адміністративних процедур. Як результат, успішна цифрова трансформація стає потужним інструментом не лише для отримання економічної вигоди, але й для якісного оновлення управлінських механізмів компанії.

Особливість сучасних проєктів цифровізації полягає у їхньому суттєвому впливі на людський капітал організації, що загострює потребу в оцінці соціальної ефективності таких ініціатив. Цей аспект охоплює зміни в трудових взаєминах, поліпшення умов праці, стимулювання професійного зростання працівників та укріплення корпоративної культури. Інтеграція цифрових технологій допомагає мінімізувати рутину, зробити робочі процеси зручнішими, розвивати цифрові компетенції персоналу та посилювати внутрішню комунікацію. Водночас нехтування соціальними аспектами може викликати спротив серед співробітників до змін, що безпосередньо впливає на кінцевий успіх трансформаційних проєктів.

Для об'єктивної оцінки результатів цифрової трансформації необхідний цілісний підхід, який об'єднує економічні, організаційні та соціальні складові (таблиця 1.21). Такий метод дозволяє не лише оцінювати фінансову доцільність інвестицій у цифрові рішення, але й аналізувати їхній вплив на розвиток управлінських процесів та реалізацію потенціалу людського капіталу. Повноцінний та всебічний аналіз дає керівництву можливість ухвалювати стратегічно важливі рішення щодо подальшого впровадження технологій і оптимізації діяльності компанії.

Таким чином, оцінка ефективності цифрової трансформації має стати багатогранним показником результативності організації. Вона повинна

Таблиця 1.21 – Критерії оцінювання ефективності проєктів цифрової трансформації бізнес-процесів

Напрямок оцінювання	Показники оцінки	Очікувані результати	Управлінське значення
Економічна ефективність	ROI, NPV, термін окупності, рівень витрат на процес	Зростання економічної віддачі від цифрових інвестицій	Обґрунтування доцільності реалізації проєкту
Організаційна ефективність	Тривалість виконання процесів, кількість помилок, рівень автоматизації	Оптимізація бізнес-процесів та підвищення швидкості управління	Підвищення ефективності менеджменту
Соціальна ефективність	Рівень задоволеності персоналу, цифрові компетенції, плинність кадрів	Покращення адаптації персоналу до змін	Зниження опору змінам
Стратегічна ефективність	Рівень досягнення цілей цифрової трансформації, конкурентоспроможність підприємства	Посилення ринкових позицій підприємства	Забезпечення довгострокового розвитку

Джерело: складено автором на основі [23, 27, 32, 33]

враховувати економічні, організаційні й соціальні аспекти, адже вплив цифрових технологій поширюється на всі ключові процеси підприємства. Крім того, важливо дотримуватися балансу інтересів усіх зацікавлених сторін для забезпечення стабільного й комфортного процесу змін у межах організації.

Оцінка ефективності проєктів цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства є складним і багатогранним завданням, яке вимагає створення інтегрованої системи показників для об'єктивного вимірювання результатів запроваджених змін. Це пояснюється тим, що вплив цифрових технологій не обмежується фінансовими показниками, а стосується також трансформації операційної діяльності та покращення взаємодії з клієнтами. Тому аналіз ефективності таких ініціатив має базуватися на синергетичному підході із використанням низки взаємопов'язаних критеріїв. У сучасному управлінні найчастіше показники оцінюють за трьома ключовими категоріями: економічні, операційні та клієнтські результати.

Економічні показники займають центральне місце в оцінці успішності цифрової трансформації, адже саме вони прямо демонструють фінансову віддачу від реалізації таких змін. Ці критерії дозволяють обґрунтувати

Таблиця 1.22 – Система показників оцінювання ефективності цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства

Група показників	Показник	Економічний зміст	Очікуваний напрям зміни в результаті цифрової трансформації
Економічні	Прибуток	Кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства	Зростання
	Рентабельність	Ефективність використання ресурсів та капіталу	Зростання
	Витрати	Сукупні витрати на виконання бізнес-процесів	Зменшення
	Продуктивність праці	Результативність праці персоналу	Зростання
Операційні	Швидкість виконання процесів	Тривалість проходження бізнес-процесу	Скорочення часу
	Кількість помилок	Частота виникнення відхилень у процесах	Зменшення
	Тривалість обробки замовлень	Час від отримання до виконання замовлення	Скорочення
Клієнтські	Рівень задоволеності клієнтів	Оцінка споживачами якості взаємодії з підприємством	Зростання
	Повторні покупки	Рівень клієнтської лояльності	Зростання
	Якість сервісу	Рівень відповідності обслуговування очікуванням клієнтів	Покращення

Джерело: складено автором на основі [23, 27, 32, 33]

інвестиції у впровадження цифрових технологій, оцінити їхню економічну ефективність і розрахувати термін окупності як для коротко-, так і для довгострокових перспектив. До основних економічних показників належать прибуток, рентабельність, рівень витрат і продуктивність праці.

Прибуток виступає базовим індикатором фінансової стійкості підприємства та дозволяє оцінити загальний рівень ефективності його діяльності. Використання цифрових технологій сприяє його зростанню за рахунок оптимізації операцій, зменшення витрат і збільшення виробничих або продажних обсягів. Рентабельність, у свою чергу, демонструє ефективність використання ресурсів у межах реалізації інноваційних підходів. Зменшення витрат – ще один важливий показник, який охоплює економію часу, трудових і фінансових ресурсів, адже максимізація вартості є фундаментальною метою цифрової трансформації. Не менш вагомим є показник продуктивності праці,

який відображає кількість виконаної роботи чи створеної доданої вартості на одного співробітника. Це є надійним індикатором успішності автоматизації та впровадження роботизованих систем у бізнес-процесах.

Однією з ключових складових оцінювання результатів цифрової трансформації є аналіз операційних показників, які безпосередньо відображають зміни в функціонуванні бізнес-процесів підприємства. Такі метрики слугують індикаторами успіху впроваджених змін, спрямованих на досягнення основної мети цифровізації – підвищення операційної ефективності та оптимізацію процесного управління. Використання цих показників дозволяє не лише оцінювати прогрес цифрових ініціатив, але й виявляти їхній вплив на щоденну діяльність підприємства до того, як результати стають помітними у фінансових звітах.

Серед найважливіших операційних метрик доцільно виокремити такі показники, як швидкість реалізації бізнес-процесів. Цей параметр визначає часові затрати на виконання окремих операцій або завершення всього процесу, що робить його ключовим маркером ефективності впроваджених цифрових змін. Крім того, важливим критерієм виступає кількість помилок під час виконання завдань, який демонструє якість і стабільність процесів. Впровадження цифрових технологій та автоматизація, як правило, спрямовані на мінімізацію ризику людських помилок, що особливо важливо для забезпечення безперебійного функціонування бізнесу. У контексті торговельних компаній акцент варто зробити на швидкості обробки замовлень, яка є індикатором здатності реагувати на запити клієнтів, а також вдосконалювати логістичні та торговельні процеси.

Крім внутрішніх операційних показників, особливе значення мають клієнтоорієнтовані метрики, що дозволяють оцінити вплив цифрової трансформації на рівень взаємодії підприємства з клієнтами. У сучасних умовах конкурентоспроможність бізнесу значною мірою визначається його орієнтацією на задоволення потреб споживачів. Таким чином, комплексний підхід до оцінки цифрових ініціатив включає врахування не тільки внутрішніх організаційних змін, але й таких аспектів, як рівень задоволеності клієнтів і відповідність діяльності підприємства їхнім очікуванням.

Таблиця 1.23 – Взаємозв'язок показників ефективності з результатами цифрової трансформації бізнес-процесів

Напрямок цифрової трансформації	Бізнес-процеси, на які здійснюється вплив	Ключові показники оцінювання	Управлінський ефект
Автоматизація операційних процесів	Продажі, закупівлі, логістика, складський облік	Витрати, продуктивність праці, кількість помилок	Скорочення операційних витрат та підвищення продуктивності
Впровадження ERP-систем	Планування ресурсів, облік, управління запасами	Швидкість процесів, прибуток, рентабельність	Підвищення інтегрованості та керованості процесів
Впровадження CRM-систем	Продажі, маркетинг, обслуговування клієнтів	Повторні покупки, задоволеність клієнтів, якість сервісу	Посилення клієнтоорієнтованості підприємства
Цифровізація документообігу	Адміністративні та управлінські процеси	Тривалість обробки інформації, кількість помилок	Прискорення прийняття управлінських рішень
Використання аналітичних систем (BI)	Управлінські бізнес-процеси	Прибуток, рентабельність, швидкість прийняття рішень	Підвищення якості управління підприємством

Джерело: складено автором на основі [23, 27, 32, 33]

Одним із головних показників успішності цифрової трансформації є рівень задоволеності клієнтів. Цей критерій дає можливість оцінити, як споживачі сприймають якість продукції, послуг та сервісу після впровадження новітніх технологій. Зростання задоволеності свідчить про позитивний вплив цифровізації на процеси взаємодії з клієнтами. Додатковим ключовим показником виступає частка повторних покупок, яка демонструє рівень лояльності споживачів і їхню готовність продовжувати співпрацю з компанією. Важлива також якість обслуговування, що включає аналіз таких аспектів, як швидкість реагування на запити, доступність необхідної інформації, зручність комунікації та інші складові клієнтського досвіду.

Для визначення ефективності цифрових перетворень у бізнес-процесах необхідний всебічний підхід, який враховує економічні, операційні та клієнтоорієнтовані показники. Такий підхід дозволяє оцінити багатовимірний вплив інноваційних рішень на діяльність компанії та забезпечує комплексний аналіз досягнутих змін. Водночас акцент має бути зроблений на гармонійній інтеграції фінансових і нефінансових критеріїв. Це забезпечує можливість оцінити не лише економічну ефективність впроваджених технологій, але й

загальне вдосконалення процесів і покращення якості взаємодії зі споживачами.

Оцінювання ефективності проєктів цифрової трансформації бізнес-процесів потребує впровадження спеціалізованих підходів, які допомагають визначити обґрунтованість інвестицій, оцінити досягнуті результати та проаналізувати виконання стратегічних цілей. На відміну від традиційних інвестиційних ініціатив, цифрова трансформація забезпечує не лише фінансові переваги, а й значний організаційний, інформаційний і клієнтоорієнтований вплив. Це зумовлює необхідність поєднання класичних фінансово-економічних методів із сучасними інструментами стратегічного управління для оцінки таких проєктів (таблиця 1.24).

Таблиця 1.24 – Порівняльна характеристика методів оцінювання ефективності проєктів цифрової трансформації

Метод	Тип оцінювання	Основна сутність	Переваги	Обмеження	Сфера застосування
ROI	Фінансовий	Відношення прибутку до інвестицій	Простота розрахунку, порівняння проєктів	Не враховує часову вартість грошей	Оцінка економічної доцільності
NPV	Інвестиційний	Дисконтована різниця доходів і витрат	Враховує час і ризики	Складність розрахунку	Довгострокові цифрові проєкти
Період окупності	Фінансовий	Час повернення інвестицій	Наочність, зрозумілість	Ігнорує доходи після окупності	Оперативне прийняття рішень
KPI	Операційний	Система ключових індикаторів	Гнучкість, моніторинг процесів	Потребує якісної системи збору даних	Управління процесами
Balanced Scorecard	Стратегічний	Система фінансових і нефінансових показників	Комплексність оцінки	Складність впровадження	Стратегічне управління

Джерело: складено автором на основі [27, 31, 34, 43]

Одним із центральних показників аналізу є рентабельність інвестицій (ROI), що відбиває співвідношення між отриманим економічним ефектом і витратами на реалізацію. Цей показник дає змогу оцінити фінансову віддачу

від кожної одиниці вкладених ресурсів, роблячи його зручним для порівняння результативності різних ініціатив.

У контексті цифрових перетворень ROI часто використовується для оцінки економічного обґрунтування таких технологічних рішень, як автоматизовані системи управління, CRM або ERP-системи. Високий показник ROI сигналізує про більшу ефективність проєкту, що є важливим як для інвесторів, так і для самої компанії. Він підтверджує оптимальне використання ресурсів і сприяє загальному розвитку бізнесу.

Одним із фундаментальних підходів до оцінювання інвестиційної привабливості проєкту є застосування такого аналітичного інструменту, як чиста приведена вартість (Net Present Value, NPV). Цей показник враховує часову вартість грошей, що забезпечує можливість оцінити різницю між дисконтованими доходами та витратами, асоційованими з реалізацією проєкту. Позитивне значення NPV служить індикатором економічної доцільності інвестиції, оскільки свідчить про здатність проєкту створювати додаткову цінність для підприємства. Особливого застосування цей метод набуває у контексті оцінки проєктів цифрової трансформації, де результати часто проявляються після значного періоду часу, що слідує за завершенням основних етапів їх впровадження.

Серед найпростіших і інтуїтивно зрозумілих методів оцінювання ефективності інвестицій вирізняється метод визначення періоду окупності. Цей показник характеризує тривалість часу, протягом якого початкові інвестиції повертаються за рахунок генерованих проєктом доходів. Основними перевагами цього методу є його простота у використанні та висока доступність для розуміння управлінців, що сприяє його популярності у прийнятті управлінських рішень. Проте метод має суттєві обмеження. Зокрема, він не бере до уваги фінансові вигоди, які можуть виникнути після завершення періоду окупності, що знижує його здатність повноцінно оцінювати довгострокові ефекти інвестицій. Така особливість є критичною при аналізі проєктів цифрових трансформацій, які зазвичай мають тривалий горизонт отримання вигід.

Окрім фінансових інструментів, в управлінні проєктами дедалі більше поширення набуває використання системи ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI). Дана система включає набір кількісних і якісних показників, розроблених для оцінки ступеня досягнення цілей на кожному етапі реалізації проєкту. У межах проєктів цифрової трансформації до ключових показників можуть входити такі критерії, як швидкість обробки замовлень, рівень автоматизації процесів, частка помилок у документації, рівень задоволеності клієнтів, продуктивність персоналу тощо. На відміну від традиційних фінансових індикаторів, таких як ROI або NPV, система KPI дозволяє здійснювати оперативний моніторинг прогресу впровадження проєкту та оперативно реагувати на виявлені відхилення від поставлених цілей.

Комплексне оцінювання ефективності сучасних проєктів у сфері управління ґрунтується на використанні збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC), створеної Р. Капланом та Д. Нортеном. Ця методологія вирізняється своєю унікальною здатністю інтегрувати фінансові й нефінансові аспекти діяльності компанії в єдину аналітичну структуру, що забезпечує всебічне уявлення про результати її роботи. Аналіз у межах концепції BSC охоплює чотири головні перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішні бізнес-процеси, а також навчання та розвиток персоналу.

Особливої важливості цей підхід набуває в епоху цифрової трансформації, оскільки дозволяє не тільки оцінити економічні результати впровадження новітніх технологій, але й проаналізувати їхній широкий вплив на ключові аспекти діяльності підприємства. Це зокрема стосується підвищення ефективності бізнес-процесів, покращення обслуговування клієнтів і розвитку людського капіталу. В умовах стрімкої цифровізації жоден традиційний підхід до оцінювання не в змозі повноцінно охопити весь спектр чинників успішності таких ініціатив. Фінансові показники забезпечують прозоре відображення економічних результатів застосування цифрових рішень, тоді як KPI разом із BSC розширюють розуміння змін, які відбуваються у внутрішніх процесах та взаємодії з клієнтами.

Таблиця 1.25 – Роль методів оцінювання у цифровій трансформації бізнес-процесів підприємства

Метод	Рівень управління	Що оцінює в цифровій трансформації	Практичний результат для менеджменту	Приклад застосування
ROI	Операційно-фінансовий	Ефективність цифрових інвестицій	Рішення “інвестувати / не інвестувати”	Впровадження CRM
NPV	Стратегічний	Довгострокову цінність цифрового проекту	Обґрунтування стратегічних інвестицій	ERP-система
Період окупності	Тактичний	Швидкість повернення інвестицій	Планування фінансових потоків	Автоматизація складу
KPI	Операційний	Ефективність бізнес-процесів	Контроль виконання процесів	Швидкість обробки замовлень
BSC	Стратегічний	Баланс фінансових і нефінансових результатів	Управління цифровою трансформацією	Комплексна цифровізація підприємства

Джерело: складено автором на основі [27, 31, 34, 43]

Тенденція до інтеграції фінансового аналізу зі стратегічним менеджментом домінує в сучасному управлінні проєктами. У контексті оцінки цифрової трансформації окремо виділяються ключові фінансові показники, такі як ROI (рентабельність інвестицій), NPV (чиста приведена вартість) та період окупності інвестицій. Ці метрики є ефективними інструментами для вимірювання економічної доцільності впровадження технологічних інновацій. Водночас KPI та BSC дозволяють доповнити фінансовий аналіз підсумками, що демонструють структурні зміни в організації: оптимізацію процесів, покращення відносин із клієнтами та вдосконалення загальної системи управління.

Синергія цих аналітичних підходів формує сильну методологічну основу для комплексного аналізу ефективності проєктів цифрової трансформації. Такий підхід сприяє ухваленню зважених управлінських рішень щодо застосування цифрових інновацій і забезпечує сталий розвиток компаній у швидкозмінному середовищі цифрової економіки.

Висновки до розділу 1.

Аналітичний аналіз теоретичних та практичних аспектів управління проєктами цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства призвів до наступних висновків:

1. Встановлено, що бізнес-процес становить фундаментальний компонент процесно-орієнтованого підходу до менеджменту. Він характеризується як сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на трансформацію ресурсів у кінцевий продукт або послугу з доданою вартістю, що відповідає потребам кінцевого споживача. Проведений аналіз наукових підходів до визначення сутності бізнес-процесів дозволив виділити їх ключові риси, серед яких слід зазначити орієнтацію на створення цінності, повторюваність, формалізованість, а також наявність чітко визначених входів і виходів. Окрім цього, виконано класифікацію бізнес-процесів за їх функціональною спрямованістю на основні, допоміжні та управлінські, що сформувало цілісне уявлення про організаційну систему підприємства та створило підґрунтя для подальшого поглибленого аналізу.

Важливу роль у трансформації бізнес-процесів відіграє цифровізація, яка є ключовим драйвером змін у сучасних умовах. Її впровадження забезпечує розширення можливостей для автоматизації, інтеграції та суттєвого підвищення ефективності управлінських процесів. Особливістю цифрової трансформації є те, що вона охоплює не тільки технологічні інновації, але також значущі організаційні та управлінські перетворення. Проведений аналіз дозволив встановити, що цифрові технології сприяють пришвидшенню ухвалення управлінських рішень, оптимізації витрат, підвищенню стандартів обслуговування клієнтів і зміцненню конкурентоспроможних позицій підприємства. Отримані результати складають важливу теоретичну платформу для подальших прикладних досліджень і розроблення практичних рекомендацій щодо управління проєктами цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства.

2. Дослідження теоретичних аспектів управління проєктами цифрової трансформації бізнес-процесів підтверджує, що проєктний підхід є одним із найефективніших засобів впровадження організаційних змін у сучасних

компаніях. Проєкт трактується як тимчасова ініціатива, спрямована на досягнення унікальної мети за умов обмежених ресурсів і строків. Важливу роль у цьому процесі відіграє проєктний менеджмент, який виступає ключовим компонентом системи управління організацією. Саме завдяки йому стає можливим досягнення стратегічних цілей через ефективне планування, координацію та контроль змін.

Проєкт цифрової трансформації бізнес-процесів має низку специфічних характеристик, серед яких можна виділити підвищену складність, потужний інноваційний потенціал, значну частку невизначеностей і ризиків, а також необхідність реалізації масштабних організаційних і технологічних змін. Ключовим завданням цього процесу є пристосування існуючих бізнес-процесів до викликів цифрової епохи шляхом інтеграції сучасних технологій. Результати проведеного аналізу дозволяють визначити критичні фактори, що впливають на успішність проєктів цифрової трансформації. Серед них особливе значення має дотримання всіх фаз життєвого циклу проєкту – від початкового етапу до його завершення. Важливу роль тут відіграє налагоджена комунікація між усіма учасниками процесу. До визначальних умов успіху таких проєктів належать підтримка з боку керівництва компанії, високий рівень професійної підготовки проєктної команди та її керівника, готовність працівників до змін, а також тісна і продуктивна співпраця з зовнішніми партнерами.

3. У процесі вивчення різних підходів до оцінки ефективності управління бізнес-процесами та впровадження проєктів цифрової трансформації з'ясувалося, що аналіз результатів таких змін повинен здійснюватися на основі всебічного обліку економічних, організаційних і соціальних аспектів роботи підприємства. Цифрові трансформаційні процеси помітно впливають не лише на фінансові показники організації, а й відіграють ключову роль у визначенні темпу роботи, рівня якості та адаптивності бізнес-процесів. Їхній вплив найбільш яскраво проявляється в зростанні задоволеності клієнтів і підвищенні готовності персоналу до змін. У зв'язку з цим виникає потреба впровадження багатофакторного аналізу, здатного охопити всі важливі аспекти ефективності проведених трансформацій.

У фінансовому контексті слід використовувати методи, як-от аналіз рентабельності інвестицій (*ROI*), розрахунок чистої теперішньої вартості (*NPV*) і оцінку строків окупності, що дозволяють визначити економічну обґрунтованість нововведень. Паралельно сучасні управлінські інструменти, включаючи аналіз індексів ефективності процесів (*KPI*) та систему збалансованих показників (*Balanced Scorecard*), сприяють проведенню глибшої і всеосяжнішої оцінки результативності змін. Поєднання цих підходів забезпечує інтегрований аналіз наслідків цифрової трансформації, не обмежуючись лише економічними вигодами. Це дозволяє оцінити її позитивний вплив на продуктивність бізнес-процесів, покращення взаємодії з клієнтами та стимулювання розвитку організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТА РІВНЯ ЇХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ТОВ Волинський Автоцентр «КАМАЗ»

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ Волинський Автоцентр «КАМАЗ»

Кваліфікаційна робота виконана на основі діяльності товариства з обмеженою відповідальністю Волинський Автоцентр «КамАЗ», що спеціалізується на обслуговуванні та ремонті автотранспортних засобів і діє на українському ринку. Підприємство знаходиться за адресою: Україна, 43010, Волинська область, м. Луцьк, вул. Дубнівська, 97А. Заснована ще у 1992 році, компанія демонструє стабільний розвиток і ефективну роботу протягом усієї своєї історії. Згідно з КВЕД, основний напрям її діяльності полягає у наданні послуг технічного обслуговування та ремонту автомобілів. Детальна структура власності та інформація про засновників наведені в рисунку 2.1. Керує підприємством його директор – Хроль Андрій Васильович.

Діяльність підприємства регламентується основним внутрішнім документом – Статутом, а також відповідає чинному законодавству України. Основними нормативно-правовими засадами роботи компанії є Конституція України, Господарський кодекс, а також закони «Про господарські товариства», «Про економічну конкуренцію» та інші регуляторні акти.

ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» суворо дотримується принципів соціальної відповідальності та підтримує високі стандарти ведення бізнесу відповідно до законодавства. Її репутація базується на прозорості та етичних нормах діяльності. За весь час свого існування компанія ні разу не стикалася з претензіями чи зафіксованими порушеннями з боку державних органів контролю.

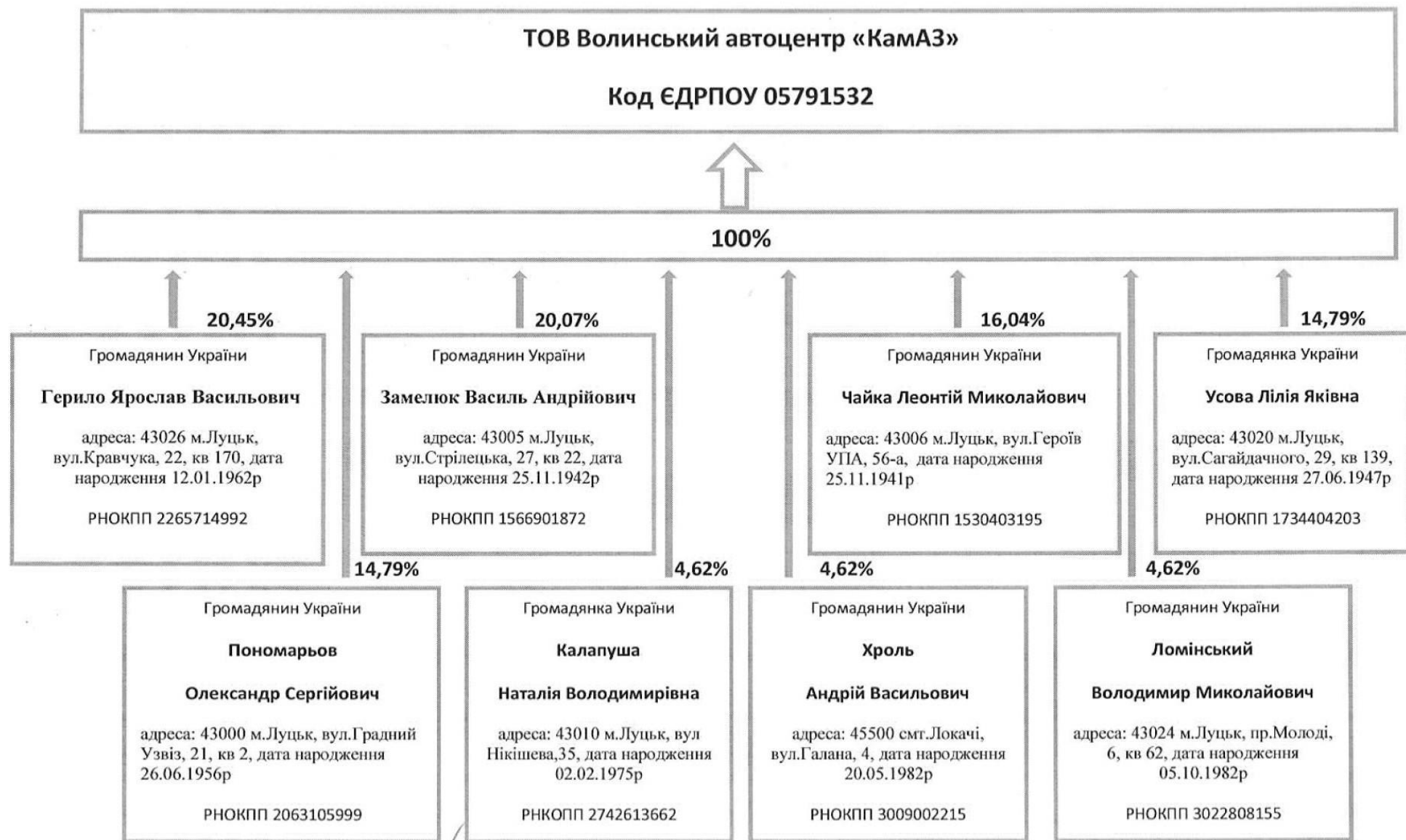


Рисунок 2.1 – Структура власності ТОВ Волинський автоцентр «Камаз»

Таблиця 2.1 – Основні відомості про ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ»

№	Найменування статті	Характеристика
1	Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю Волинський Автоцентр «КамАЗ»
2	Скорочена назва підприємства	ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ»
3	Адреса	Україна, 43010, Волинська обл., місто Луцьк, вул. Дубнівська, будинок 97А
4	Код ЄДРПОУ	05791532
5	Реєстраційний номер	11981200000003136
6	Дата реєстрації	11.11.1992
7	Директор	Хроль Андрій Васильович
8	Засновники	Герило Ярослав Васильович Замелюк Василь Андрійович Чайка Леонтій Миколайович Усова Лілія Яківна Пономарьов Олександр Сергійович Ломінський Володимир Миколайович Калапуша Наталія Володимирівна Хроль Андрій Васильович
9	Основний вид діяльності	45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів
10	Допоміжні види діяльності	29.32 Виробництво інших вузлів, деталей і приладдя для автотранспортних засобів 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
11	Дані про взяття на облік	
	Органи статистики:	ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ Дата: 06.06.1994 Ідентифікаційний код: 37507880
	Реєстр платників податків	Головне управління ДПС у Волинській області, Луцька державна податкова інспекція Дата: 29.08.1994 Ідентифікаційний код: 44106679
	Реєстр платників єдиного внеску	Головне управління ДПС у Волинській області, Луцька державна податкова інспекція Дата: 17.02.1991 Ідентифікаційний код: 44106679

ТОВ «Волинський Автоцентр КамАЗ» є незалежним суб'єктом господарювання, що діє на основі власного балансу та має власну печатку. Компанія самостійно визначає ключові напрями своєї діяльності, ґрунтуючись на принципах самофінансування та орієнтації на економічну ефективність. Такий підхід дозволяє підприємству досягати стратегічних цілей із максимальною результативністю.

Основна місія організації полягає в наданні якісних послуг автосервісу шляхом впровадження надійних та сучасних технологічних рішень. Головний акцент робиться на професійній підтримці клієнтів для підвищення безпеки та надійності транспортних засобів. Компанія прагне повністю задовольнити потреби як власників вантажного, так і легкового транспорту, пропонуючи широкий спектр послуг. До цих послуг належать технічне обслуговування та ремонт автомобілів, постачання оригінальних запчастин, а також додаткові сервіси у сфері транспорту. Пріоритетом є створення умов для безпечного та надійного використання транспортних засобів, забезпечення високих стандартів обслуговування та побудова довготривалих партнерських відносин на основі довіри та взаємної вигоди. Водночас компанія усвідомлює свою соціальну відповідальність перед регіоном і активно сприяє розвитку транспортної інфраструктури Волині.

Для ефективної реалізації своєї місії підприємство визначило низку стратегічних цілей на найближчі три роки. Всі ресурси компанії та її подальші плани розвитку будуть зосереджені на досягненні цих цілей, як описано в таблиці 2.2. Це стане фундаментом для стабільного зростання та забезпечення довгострокового успіху ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ».

Для успішного досягнення стратегічних цілей ТОВ «Волинський Автоцентр КамАЗ» важливою передумовою є стабілізація соціально-економічної ситуації в Україні та завершення військового конфлікту. Проте реалізація цих цілей залежить не тільки від зовнішніх макроекономічних чинників, але й від ефективності внутрішнього управління компанією, активної участі в інвестиційних процесах, здатності забезпечити високий рівень кадрового потенціалу, впровадження сучасних технологій і готовності оперативно реагувати на зміну ринкових умов (таблиця 2.3).

Таблиця 2.2 – Стратегічні цілі розвитку ТОВ Волинський Автоцентр «КаМАЗ» на 2026-2028 рр. відповідно до місії підприємства

Напрямок стратегічного розвитку	Стратегічна ціль	Очікуваний результат
Ринковий розвиток	Зміцнення позицій підприємства на регіональному ринку технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів	Збільшення частки ринку, підвищення впізнаваності бренду та конкурентоспроможності підприємства
Ринковий розвиток	Розширення клієнтської бази шляхом залучення нових корпоративних і приватних клієнтів	Зростання кількості постійних клієнтів та обсягів замовлень
Клієнто-орієнтований розвиток	Підвищення рівня задоволеності споживачів через покращення якості обслуговування та скорочення термінів виконання робіт	Формування довгострокових відносин із клієнтами та зростання рівня їх лояльності
Виробничо-технологічний розвиток	Модернізація ремонтного та діагностичного обладнання	Підвищення продуктивності праці, точності діагностики та якості виконання ремонтних робіт
Виробничо-технологічний розвиток	Впровадження сучасних цифрових технологій управління сервісними процесами	Автоматизація бізнес-процесів, скорочення витрат часу на обслуговування клієнтів
Комерційний розвиток	Розширення асортименту запасних частин, комплектуючих та супутніх послуг	Зростання доходів від реалізації товарів і послуг, підвищення рівня комплексності обслуговування
Операційна ефективність	Оптимізація виробничих, логістичних та складських процесів	Зниження витрат, скорочення простоїв та підвищення ефективності використання ресурсів
Кадровий розвиток	Підвищення професійної кваліфікації персоналу та вдосконалення системи мотивації	Зростання продуктивності праці, зменшення плинності кадрів та підвищення якості послуг
Фінансово-економічний розвиток	Збільшення обсягів реалізації послуг і продукції на 20–30 % протягом трьох років	Зростання виручки та покращення фінансових результатів діяльності
Фінансово-економічний розвиток	Підвищення прибутковості та фінансової стійкості підприємства	Збільшення чистого прибутку, рентабельності та інвестиційної привабливості підприємства
Інноваційний розвиток	Розширення спектра сервісних послуг відповідно до сучасних вимог ринку	Підвищення конкурентних переваг та формування нових джерел доходів
Соціально-екологічний розвиток	Забезпечення безпечних умов праці та дотримання екологічних стандартів діяльності	Зниження виробничих ризиків, зміцнення репутації та соціальної відповідальності підприємства

Таблиця 2.3 – Ключові фактори, що впливають на досягнення стратегічних цілей розвитку ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» на 2026-2028 рр.

Група факторів	Вплив на діяльність підприємства
Воєнно-політичні	Безпека ведення бізнесу, відновлення транспортних перевезень, інвестиційна активність, платоспроможність клієнтів
Економічні	Рівень інфляції, курс валют, вартість запасних частин та обладнання, доступність кредитних ресурсів
Ринкові	Попит на послуги ремонту та технічного обслуговування, рівень конкуренції, зміна структури автопарку регіону
Технологічні	Доступність сучасного діагностичного обладнання та цифрових рішень для управління сервісом
Кадрові	Наявність кваліфікованих механіків, інженерів та сервісного персоналу
Управлінські	Ефективність стратегічного управління, маркетингової діяльності та системи контролю витрат

Організаційна структура управління ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» є лінійно- функціональною та наведена на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ»

Лінійно-функціональна структура є оптимальною для підприємства з чисельністю персоналу до 50 осіб, оскільки забезпечує ефективну координацію виробничих та управлінських процесів при відносно невеликій кількості працівників.

Згідно з представленою організаційною структурою, головним управлінським органом ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» є загальні збори учасників, які виконують функції найвищого органу товариства. На них покладено ключову роль у формуванні стратегічних напрямів розвитку компанії шляхом ухвалення важливих рішень, таких як внесення змін до статуту, визначення довгострокових цілей, призначення керівних органів, затвердження або перегляд розміру статутного капіталу, рішення про ліквідацію чи реорганізацію компанії та вирішення інших важливих питань. Основна мета цього органу полягає в забезпеченні стабільного економічного зростання компанії для досягнення високих фінансових результатів і оптимізації доходів учасників через прибутки та дивіденди, отримані завдяки ефективному управлінню.

Одним з основних обов'язків загальних зборів є призначення директора – виконавчого керівника підприємства. Директору делеговані широкі повноваження для здійснення оперативного управління компанією, що охоплює всі аспекти щоденної діяльності. Завдання керівника включають забезпечення безперебійності бізнес-процесів, створення умов для довготривалого зростання й розвитку підприємства, а також залучення необхідних фінансових ресурсів для підтримки його стабільності. Конкретний розподіл функцій і обов'язків директора детально представлений у схемі на рисунку 2.3, яка є інтегральною частиною аналізованої організаційної структури.

Статут передбачає також існування ревізійної комісії – важливого контрольного органу, що відіграє ключову роль у системі управління компанією. Головне завдання цієї комісії – систематичний і ретельний нагляд за фінансовою діяльністю підприємства з метою забезпечення її прозорості та



Рисунок 2.3 – Основні завдання директора
ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ»

ефективності. Її компетенція включає перевірку фінансової звітності, оцінку раціональності використання коштів та їх ефективного розподілу. Як внутрішній орган фінансового контролю, комісія здійснює моніторинг дотримання фінансової дисципліни в товаристві. У разі виявлення порушень чи відхилень, вона має невідкладно сповістити загальні збори учасників для реалізації відповідних заходів з метою усунення недоліків та приведення діяльності компанії у відповідність до регуляторних вимог.

На ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» організація управління кадрами вирізняється добре структурованою системою регулювання трудових відносин. Усі посади інтегровані у систему внутрішнього управління завдяки детально розробленим посадовим інструкціям, що не лише визначають перелік завдань для кожного працівника, але й чітко окреслюють їхні функції, сферу відповідальності та ключові аспекти професійної діяльності. Систему доповнює Колективний договір між працівниками та засновниками товариства, який встановлює основні принципи трудових взаємин, забезпечуючи правовий супровід і захист прав кожного співробітника.

У ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» управління персоналом побудовано з акцентом на створення комфортних і безпечних умов праці.

Основним пріоритетом компанії є забезпечення своєчасної та справедливої оплати праці за виконання функціональних обов'язків. Контроль над дотриманням вимог охорони праці покладено на головного інженера підприємства. Для постійного вдосконалення умов робочого середовища ініціюються регулярні заходи. Серед них — надання спеціального одягу, що відповідає виробничим вимогам, а також забезпечення працівників необхідними гігієнічними засобами.

Трудові ресурси є ключовим фактором успішного функціонування ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ». Висока залученість співробітників до виробничих процесів визначає формування доданої вартості підприємства. У рамках аналізу внутрішньої інформації компанія проведено ґрунтовне дослідження кадрового складу за останні три роки. Результати цього аналізу представлені в таблиці 2.5, яка містить класифікацію персоналу за різними групами і висвітлює динаміку змін у структурі трудових ресурсів за звітний період.

Аналіз даних таблиці 2.5 свідчить, що протягом 2023-2025 рр. на ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» відбувалося поступове скорочення загальної чисельності персоналу. Так, чисельність працівників зменшилась з 52 осіб у 2023 році до 43 осіб у 2025 році, тобто на 9 осіб або на 17,3%. Така тенденція обумовлена комплексом зовнішніх і внутрішніх факторів, серед яких насамперед слід виділити несприятливі умови функціонування бізнесу в період воєнного стану, скорочення обсягів господарської діяльності, необхідність оптимізації витрат та підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Незважаючи на скорочення чисельності персоналу, його структура протягом досліджуваного періоду залишалася відносно стабільною. Частка управлінського персоналу становила 23,1% у 2023 році, 23,4% у 2024 році та 23,3% у 2025 році. Таким чином, зміна питомої ваги управлінського персоналу за три роки склала лише +0,2 в.п., що свідчить про збереження сформованої системи управління навіть в умовах скорочення загальної чисельності

Таблиця 2.5 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» за категоріями зайнятих за 2023-2025 рр.

Категорія зайнятих	2023 рік		2024 рік		2025 рік		Зміна (+/-) питомої ваги 2025 р. відносно 2023 р. відносно 2024 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2023 р.	2024 р.
Управлінський персонал	12	23,1	11	23,4	10	23,3	0,2	-0,1
У тому числі:								
керівники	5	9,6	5	10,6	5	11,6	2,0	1,0
спеціалісти	5	9,6	4	8,5	4	9,3	-0,3	0,8
технічні працівники	2	3,8	2	4,3	1	2,3	-1,5	-1,9
Виробничий персонал	40	76,9	36	76,6	33	76,7	-0,2	0,1
Разом	52	100	47	100	43	100	—	—
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	3,33	x	3,27	x	3,30	x	x	x

працівників. Керівництво підприємства прагне підтримувати належний рівень керованості виробничими та комерційними процесами, що є особливо важливим в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У структурі управлінського персоналу найбільш виразну позитивну динаміку демонструє категорія керівників. Незважаючи на скорочення загальної чисельності працівників підприємства, кількість керівників залишалася стабільною протягом усього аналізованого періоду і становила п'ять осіб. Завдяки цьому частка керівників у структурі персоналу зросла з 9,6% у 2023 році до 11,6% у 2025 році, що становить приріст на 2 процентні пункти. Така тенденція є ознакою прагнення підприємства зберегти функціональну структуру й наявну систему управління навіть за умов оптимізації штату. Крім того, це свідчить про підвищення значущості координаційних і контрольних функцій у діяльності підприємства, що

зазвичай відповідає періодам економічної нестабільності та необхідності оперативного реагування на зміни ринкової ситуації.

Упродовж аналізованого періоду чисельність спеціалістів у складі персоналу зросла з 5 до 9 осіб, при цьому їхня питома вага в загальній структурі залишилася практично незмінною. У 2025 році цей показник становив 9,3%, що всього на 0,3 в.п. менше, ніж у 2023 році. Подібна стабільність свідчить про збереження основних функцій підприємства в ключових сферах, таких як бухгалтерський облік, постачання, управління кадрами та інших важливих напрямках, забезпечуючи безперервність господарської діяльності.

Протилежну тенденцію відзначено серед технічних працівників управлінського апарату, де відбулося значне скорочення. Їхня чисельність зменшилася удвічі – з 2 до 1 особи, що призвело до зниження частки в загальній структурі з 3,8% до 2,3%, тобто на 1,5 в.п. Основним чинником такого скорочення стало автоматизація документообігу та консолідація адміністративних функцій. З економічної точки зору це обґрунтовано, оскільки оптимізація витрат зазвичай передбачає першочергове зменшення допоміжного персоналу.

Виробничий потенціал підприємства залишається орієнтованим на робітничий персонал. Проте у цій категорії спостерігалось зниження кількості працівників на 17,5%, із 40 осіб у 2023 році до 33 у 2025 році. Попри таке скорочення, їхня частка в загальній структурі кадрів суттєво не змінилася і коливалася в межах від 76,6% до 76,9%. Це свідчить про системний підхід до оптимізації штату, який дозволив підприємству зберегти внутрішню організованість і стабільність. Загалом спостерігалось пропорційне скорочення кількості працівників як виробничого сектора, так і управлінського апарату, що забезпечувало оптимальний баланс між ключовими підрозділами.

Додатковим індикатором стабільності роботи підприємства є співвідношення кількості виробничих працівників на одного управлінського

спеціаліста. Упродовж 2023-2025 рр. цей показник демонстрував стабільність: у 2023 році він складав 3,33, у 2024-му – 3,27, а в 2025-му – 3,30. Такі незначні коливання свідчать про підтримання збалансованої організаційної структури, що не має суттєвих диспропорцій між управлінськими й виробничими процесами. Для підприємств, які спеціалізуються на технічному обслуговуванні та ремонті автотранспорту, це співвідношення (3-4 виробничих працівники на одного управлінця) вважається оптимальним, оскільки забезпечує відповідний рівень контролю та організації робіт.

Однак аналіз вказує не лише на позитивні аспекти, але й виявляє певні ризики для подальшої діяльності підприємства. Серед переваг можна відзначити зменшення персоналу, що сприяє оптимізації витрат на оплату праці й дає змогу знизити операційні витрати, що є вагомим фактором у періоди економічної нестабільності. Водночас надмірне скорочення виробничого персоналу може створити дефіцит кваліфікованих кадрів, що, своєю чергою, збільшить навантаження на наявних працівників. Наслідком цього може бути погіршення якості обслуговування клієнтів і зростання термінів виконання ремонтних робіт. Це особливо актуально в умовах загальної складності з пошуком висококваліфікованих спеціалістів у галузі ремонту і обслуговування транспортних засобів.

Підсумовуючи, слід відзначити, що протягом 2023-2025 рр. ТОВ Волинський автоцентр «КамАЗ» дотримувався стратегії розсудливого скорочення та оптимізації штату, зберігаючи при цьому ефективну лінійно-функціональну структуру управління. Успішно досягнуто баланс між кількістю керівного та виробничого персоналу, що позитивно вплинуло на організаційну ефективність і стійкість управління компанією. Проте для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємству варто зосередитися на комплексній стратегії розвитку. Вона повинна включати не лише подальшу раціоналізацію чисельності персоналу, але й інвестування в підвищення професійного рівня працівників, впровадження автоматизації

ключових бізнес-процесів і створення кадрового резерву для відповіді на виклики ринку.

Аналіз подальших етапів вказує на необхідність деталізованого вивчення вікової структури персоналу досліджуваного підприємства, дані щодо якої наведені в таблиці 2.6. Дослідження вікової динаміки персоналу ТОВ Волинський автоцентр «КамАЗ» демонструє виразну тенденцію до поступового старіння працівників. Зокрема, частка співробітників віком понад 50 років зростає з 32,7% у 2023 році до значних 41,9% у 2025 році. Водночас кількість молодих фахівців віком до 24 років зменшилася з 7,7% у 2023 році до 4,7% у 2025 році.

Таблиця 2.6 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» за 2023-2025 рр.

Вікові категорії	2023 рік		2024 рік		2025 рік		Зміна (+/-) питомої ваги 2025 р. відносно 2023 р. відносно	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2023 р.	2024 р.
Молодь віком 15-24 років	4	7,7	3	6,4	2	4,7	-3,0	-1,7
25-49 років	31	59,6	26	55,3	23	53,5	-6,1	-1,8
50-59 років	13	25,0	13	27,7	13	30,2	5,2	2,6
60-65 років	3	5,8	3	6,4	3	7,0	1,2	0,6
Пенсійного віку	1	1,9	2	4,3	2	4,7	2,7	0,4
Разом	52	100,0	47	100,0	43	100,0	x	x

Ця тенденція є характерною для багатьох українських підприємств автосервісної галузі і має об'єктивні передумови. Її першопричиною є демографічні зміни, які ведуть до природного старіння робочої сили. Крім того, важливу роль відіграють міграційні процеси, які поглиблюють дефіцит кваліфікованих кадрів, та недостатня підготовка молодих спеціалістів. У довгостроковій перспективі ці фактори можуть призвести до низки негативних наслідків: дефіциту кваліфікованих працівників, втрати накопиченого професійного досвіду через вихід старших співробітників на пенсію, а також ускладнення модернізації персоналу та омолодження трудового колективу.

Зважаючи на вказані ризики, одним із ключових завдань у сфері кадрової політики підприємства має стати розроблення та реалізація ефективної стратегії залучення молодих спеціалістів. Особливу увагу слід приділити впровадженню програми наставництва, яка забезпечить передачу знань і досвіду від досвідчених фахівців молоді. Додатково стратегічно важливо розвивати систему формування кадрового резерву для здійснення безперервних виробничих процесів і утримання конкурентних позицій компанії на зростаючому ринку автосервісних послуг.

У таблиці 2.7 представлено аналіз освітнього рівня персоналу підприємства, який засвідчує позитивну динаміку змін у кадровій структурі.

Таблиця 2.7 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» за 2023-2025 рр.

Рівень освіти	2023 рік		2024 рік		2025 рік		Зміна (+/-) питомої ваги 2025 р. відносно 2023 р. 2024 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2023 р.	2024 р.
Середня освіта	23	44,2	20	42,6	17	39,5	-4,7	-3,0
Початковий рівень вищої освіти	14	26,9	13	27,7	12	27,9	1,0	0,2
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	8	15,4	8	17,0	8	18,6	3,2	1,6
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	7	13,5	6	12,8	6	14,0	0,5	1,2
Разом	52	100,0	47	100,0	43	100,0	0,0	0,0
Перекваліфікація персоналу	4	7,7	5	10,6	6	14,0	6,3	3,3
Навчались за кордоном	—	—	—	—	—	—	—	—

Згідно з отриманими даними, попри скорочення чисельності працівників ТОВ Волинський автоцентр «КамАЗ» із 52 до 43 осіб, спостерігається покращення професійного рівня співробітників. У період з 2023 до 2025 року частка працівників із вищою освітою зросла з 28,9% до 32,6%. Водночас найменший приріст був зафіксований серед кваліфікованих бакалаврів,

кількість яких збільшилася лише на 3,2 в.п. Паралельно відбулося скорочення частки співробітників із середньою освітою – з 44,2% до 39,5%. Така тенденція свідчить про поступове підвищення професійної майстерності працівників і посилення уваги компанії до їхньої кваліфікаційної підготовки.

Серед інших позитивних змін варто відзначити зростання кількості працівників, які успішно пройшли перекваліфікацію: їх кількість збільшилася із чотирьох до шести осіб, що демонструє здатність персоналу адаптуватися до нових технологічних вимог у сфері діагностики та ремонту автотранспортних засобів. У довгостроковій перспективі така тенденція створює передумови для більш інтенсивного впровадження інноваційних рішень у транспортне обслуговування, сприяє підвищенню якості послуг і зміцненню конкурентоспроможності компанії. Проте значна частка співробітників із середньою освітою вказує на потребу розширення програм професійного розвитку й підвищення кваліфікації, щоб забезпечити відповідність кадрів актуальним вимогам галузевого ринку.

У таблиці 2.8 подано динаміку змін основних показників кадрового руху ТОВ Волинський автоцентр «КамАЗ» за період 2023-2025 років. Аналіз даних свідчить про поступову стабілізацію ситуації з персоналом на підприємстві, незважаючи на загальне скорочення чисельності працівників.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників руху персоналу ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» за 2023-2025 рр.

Найменування показника	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Зміна (+; -) 2025 р. від	
				2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,096	0,085	0,070	-0,026	-0,015
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,154	0,128	0,106	-0,048	-0,022
Коефіцієнт плинності кадрів	0,115	0,106	0,093	-0,022	-0,013
Коефіцієнт абстенізму	0,042	0,039	0,035	-0,007	-0,004
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,058	0,064	0,070	+0,012	+0,006

Основні показники руху кадрів демонструють позитивну тенденцію. Зокрема, коефіцієнт оновлення персоналу знизився з 0,096 у 2023 році до 0,070

у 2025 році, що вказує на зниження інтенсивності набору нових працівників. Це явище спричинене оптимізацією виробничих процесів, яка скоротила потребу в додатковому персоналі, а також труднощами з пошуком кваліфікованих спеціалістів, таких як слюсарі, механіки та автоелектрики. Варто зазначити, що дефіцит досвідчених працівників у галузі автосервісу є характерною проблемою всього сектора.

Також спостерігалось покращення показника звільнення працівників: він зменшився з 0,154 у 2023 році до 0,106 у 2025 році. Це свідчить про уповільнення темпів скорочення штату. У той час як на початку досліджуваного періоду підприємство зазнавало значного відтоку кадрів через внутрішню реструктуризацію та вплив зовнішніх факторів, наприкінці аналізованого періоду спостерігалось помітне стабілізування кадрового складу. Подібна динаміка характерна і для коефіцієнта плинності кадрів, який знизився на 0,022 пункту порівняно з 2023 роком. Стабільність цього показника свідчить про покращення роботи підприємства, забезпечення збереження професійного досвіду, скорочення витрат на адаптацію нових працівників і підвищення ефективності робочих процесів. Для галузі автосервісу стабільний колектив має важливе значення для конкурентоспроможності.

Серед інших позитивних змін варто відзначити зниження коефіцієнта абсентеїзму – з 0,042 у 2023 році до 0,035 у 2025 році. Цього результату досягнуто завдяки зміцненню трудової дисципліни, підвищенню мотивації співробітників і вдосконаленню організації робочих процесів. Значне скорочення кількості пропусків робочих змін стало важливим фактором підвищення продуктивності праці та ефективного використання трудових ресурсів.

Коефіцієнт внутрішньої мобільності демонструє позитивні тенденції, збільшившись з 0,058 до 0,070, що свідчить про зростання ефективності використання внутрішніх кадрових ресурсів підприємства. В умовах нестачі кваліфікованих працівників керівництво все частіше застосовує стратегії

внутрішнього переміщення персоналу, об'єднання посад і розширення функціональних обов'язків співробітників.

Результати аналізу показують, що в період 2023-2025 рр. кадрова політика ТОВ Волинський автоцентр «КамАЗ» була спрямована на адаптацію до складних економічних реалій через оптимізацію чисельності персоналу із збереженням ключових фахівців. У перспективі це може забезпечити фінансову стабільність компанії. Проте надмірне скорочення виробничого штату може спровокувати дефіцит кваліфікованих кадрів та зниження виробничих потужностей. Для ефективного розвитку підприємства необхідно активно реалізовувати програми навчання й професійного зростання працівників, а також створювати умови для їх утримання та мотивації.

У таблиці 2.9 подано результати аналізу складу та структури фонду оплати праці ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» за період 2023-2025 рр..

Таблиця 2.9 – Склад та структура фонду заробітної плати ТОВ «Волинський автоцентр «КамАЗ» за 2023-2025 рр.

Найменування показника	2023 рік		2024 рік		2025 рік		Зміна (+; -) 2025 р. від	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2023 р.	2024 р.
Фонд заробітної плати, всього	12150	100	12380	100	12680	100	530	300
в тому числі:								
1.1 Фонд основної заробітної плати	8626,5	71,0	8719,8	70,4	8833	69,7	206,5	113,2
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	2916	24,0	3065	24,8	3246,1	25,6	330,1	181,1
з нього:								
надбавки та доплати згідно чинного законодавства	1093,5	9,0	1114,2	9,0	1114,2	8,8	20,7	0
премії за виробничі результати	1458	12,0	1609,4	13,0	1775,2	14,0	317,2	165,8
1.3 Інші виплати	607,5	5,0	595,2	4,8	600,9	4,7	-6,6	5,7

Протягом цього періоду спостерігається збільшення фонду оплати праці на 530 тис. грн., що становить приріст у розмірі 4,4%. Це відбулося на фоні значного скорочення чисельності працівників на 17,3%. Така динаміка

свідчить про впровадження підприємством стратегії, спрямованої на забезпечення конкурентоспроможності шляхом утримання висококваліфікованих кадрів, що є особливо актуальним в умовах дефіциту професіоналів технічного профілю.

Варто відзначити зростання частки преміальних виплат із 12% до 14%, що є свідченням посилення значення матеріального стимулювання для підвищення продуктивності працівників. Водночас спостерігалось незначне зниження частки основної заробітної плати, що відповідає сучасним підходам до мотивації персоналу, коли акцент робиться на системах заохочень і винагород.

У сучасній управлінській практиці SWOT-аналіз залишається одним із найважливіших інструментів для визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства. Цей метод дозволяє детально оцінити як внутрішнє середовище компанії, так і зовнішні фактори впливу, виявити її сильні та слабкі сторони, а також ідентифікувати потенційні загрози й можливості для подальшого зростання.

На основі результатів SWOT-аналізу, проведеного для ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» (деталі наведено у таблиці 2.10), можна зробити висновок, що підприємство має значний потенціал для подальшого розвитку. Серед ключових переваг виділяються багаторічний досвід роботи, стійка клієнтська база, високий рівень професійної підготовки персоналу та зручне географічне розташування. Водночас визначено низку внутрішніх викликів, які потребують негайного реагування. Зокрема, нагальною проблемою є старіння робочої сили, недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів та зношеність матеріально-технічної бази.

Для досягнення конкурентних переваг у середньостроковій перспективі підприємству необхідно зосередитися на модернізації технічного обладнання, інтеграції сучасних цифрових технологій, активному розвитку партнерських програм у сферах транспорту та логістики, а також на створенні ефективних освітніх і мотиваційних ініціатив для залучення нового покоління

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ»

<i>Зовнішнє середовище</i>	
Можливості	Загрози
1. Післявоєнне відновлення економіки України та активізація транспортних перевезень. 2. Зростання попиту на ремонт та обслуговування вантажного транспорту внаслідок старіння автопарку. 3. Розвиток логістичного сектору у західних регіонах України. 4. Розширення співпраці з міжнародними транспортними та логістичними компаніями. 5. Залучення грантових коштів та програм підтримки малого і середнього бізнесу. 6. Впровадження сучасних цифрових систем управління сервісом та складом. 7. Розвиток послуг мобільного сервісу та виїзного ремонту техніки. 8. Розширення асортименту запасних частин та супутніх послуг. 9. Впровадження систем електронного запису клієнтів та дистанційного контролю виконання замовлень. 10. Укладання довгострокових договорів із корпоративними клієнтами. 11. Розширення діяльності у сфері сервісного обслуговування комерційного транспорту та спецтехніки. 12. Автоматизація бізнес-процесів та підвищення продуктивності праці.	1. Тривале продовження воєнних дій та пов'язана з ними економічна нестабільність. 2. Скорочення платоспроможності клієнтів через складну економічну ситуацію. 3. Подальше зростання цін на запасні частини, матеріали та енергоносії. 4. Посилення конкуренції з боку сучасних мультибрендових сервісних центрів. 5. Дефіцит кваліфікованих робітничих кадрів на ринку праці. 6. Міграція працездатного населення та кадрові втрати внаслідок мобілізації. 7. Коливання валютного курсу та залежність від імпортних комплектуючих. 8. Зміна технологій автомобілебудування та необхідність значних інвестицій у нове обладнання. 9. Посилення податкового навантаження та зміни регуляторного середовища. 10. Порухення логістичних ланцюгів постачання запасних частин. 11. Втрата частини клієнтів через перехід на обслуговування до дилерських центрів або спеціалізованих СТО. 12. Ризики аварійних відключень електроенергії та перебоїв у роботі інфраструктури.
<i>Внутрішнє середовище</i>	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Багаторічний досвід роботи на ринку автосервісних послуг (понад 30 років діяльності). 2. Сформована ділова репутація та впізнаваність підприємства у регіоні. 3. Вигідне географічне розташування у місті Луцьк поблизу міжнародних транспортних маршрутів. 4. Наявність власної виробничо-технічної бази та ремонтних площ. 5. Комплексний характер послуг (ремонт, технічне обслуговування, діагностика, продаж запасних частин). 6. Досвід обслуговування вантажного транспорту та спеціалізованої техніки. 7. Стабільна клієнтська база серед підприємств транспортної та логістичної галузі. 8. Наявність кваліфікованого персоналу з практичним досвідом роботи. 9. Відносно стабільна організаційна структура управління. 10. Наявність налагоджених зв'язків із постачальниками запасних частин. 11. Можливість виконання складних ремонтних робіт для корпоративних клієнтів. 12. Досвід роботи в умовах кризових економічних періодів.	1. Фізичне та моральне зношення частини ремонтно-діагностичного обладнання. 2. Обмежені фінансові можливості для масштабної модернізації виробничої бази. 3. Висока залежність від імпортних запасних частин та комплектуючих. 4. Недостатній рівень цифровізації окремих бізнес-процесів. 5. Відсутність повноцінної CRM-системи для управління клієнтськими відносинами. 6. Старіння кадрового складу виробничого персоналу. 7. Обмежені можливості залучення молодих кваліфікованих фахівців. 8. Висока залежність від окремих ключових працівників та їх професійних компетенцій. 9. Недостатня активність у сфері цифрового маркетингу та онлайн-просування послуг. 10. Відсутність власної системи підготовки та розвитку молодих кадрів. 11. Висока енергоємність окремих виробничих процесів. 12. Невисокий рівень диверсифікації джерел доходів.

кваліфікованих спеціалістів. Водночас реалізація цих стратегічних завдань може бути пов'язана з низкою ризиків, серед яких воєнно-політична нестабільність, дефіцит кваліфікованих кадрів, зростання інфляції та посилення конкуренції на ринку автосервісу.

Зважаючи на ці труднощі, підприємству доцільно сфокусувати свої зусилля на оптимізації операційних процесів, зміцненні команди професіоналів і розширенні спектра послуг із пріоритетом на рішення, що дозволяють створювати високу додану вартість.

2.2. Діагностика показників фінансово-господарської діяльності ТОВ Волинський Автоцентр «КАМАЗ»

Одним із головних показників результативності роботи ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» є ґрунтовний аналіз фінансово-економічних підсумків, наведений у таблиці 2.10.

Оцінка структури капіталу підприємства демонструє стійку позитивну динаміку його фінансового зростання протягом розглянутого періоду. Зокрема, спостерігається стабільне нарощування сукупного капіталу та приріст власного капіталу, що акцентує увагу на зміцненні фінансових позицій компанії та створенні міцного фундаменту для її подальшої ефективної діяльності.

Протягом аналізованого часу середня вартість сукупного капіталу зросла з 23 131,8 тис. грн у 2023 році до 24 847,3 тис. грн у 2025 році, що відповідає абсолютному приросту на 1 715,5 тис. грн (7,4%). Особливу увагу заслуговує приріст між 2024 та 2025 роками, який становив 718,45 тис. грн (3%). Ця тенденція свідчить про поступове укріплення економічного потенціалу підприємства та розширення доступних ресурсів, необхідних для виконання його виробничих завдань (див. рис. 2.4).

Збільшення сукупного капіталу компанії, що працює в сфері автосервісу, пояснюється кількома ключовими чинниками. По-перше,

Таблиця 2.10 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» у 2023-2025 рр.

№	Показники	Одиниці виміру	Джерела інформації	Рік			Відхилення			
				2023	2024	2025	2025 – 2023		2025 – 2024	
							Абсолют-не	Темп приросту	Абсолют-не	Темп приросту
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	1. КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА									
1.1	Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	23131,8	24128,85	24847,3	1715,5	1,074	718,45	1,030
1.2	Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	20240,05	21940,05	22747,75	2507,7	1,124	807,7	1,037
	2. РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА									
2.1	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	7444,1	7555,55	7646,25	202,15	1,027	90,7	1,012
2.2	Середня вартість нематеріальних активів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	496,7	505,45	516	19,3	1,039	10,55	1,021
2.3	Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	20529,70	21798,00	22691,80	2162,1	1,105	893,8	1,041
2.4	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	форма 1-ПВ	52	47	43	-9	0,827	-4	0,915
	3. ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ									
3.1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	55540,5	47141,1	46494,4	-9046,1	0,837	-646,7	0,986
3.2	Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	Форма 1-підприємництво	55540,5	47141,1	46494,4	-9046,1	0,837	-646,7	0,986
3.3	Операційні витрати	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	50051,9	45718,4	44930,8	-5121,1	0,898	-787,6	0,983
3.4	Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	Форма 1-ПВ	12150	12380	12680	530	1,044	300	1,024
3.5	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	(п. 3.4 : п.2.4 : 12) × 1000	19471,15	21950,35	24573,64	5102,49	1,262	2623,2888	1,120

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	4. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ									
4.1	Валовий прибуток	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	19133,1	15344,1	14574,4	-4558,7	0,762	-769,7	0,950
4.2	Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	4701,3	1819,1	1892,1	-2809,2	0,402	73	1,040
4.3	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	4659,5	1777,1	1870,9	-2788,6	0,402	93,8	1,053
4.4	Чистий прибуток	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	3811,6	1449,8	1527,6	-2284	0,401	77,8	1,054
	5. ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ ТА ВИТРАТ									
5.1	Продуктивність праці одного працівника	тис. грн. / особу	3.2 / п.2.4	1068,1	1003,0	1081,3	13,2	1,012	78,3	1,078
5.2	Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		Сума зносу ÷ Первісна вартість ОЗ (форма 1)	0,678	0,711	0,728	0,050	1,074	0,017	1,024
5.3	Фондовіддача	грн./ грн.	п.3.2 / п.2.1	7,461	6,239	6,081	-1,380	0,815	-0,159	0,975
5.4	Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	п.3.1 / п.2.3	2,705	2,163	2,049	-0,656	0,757	-0,114	0,947
5.5	Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / п.5.6	133,07	166,46	175,70	42,631	1,320	9,236	1,055
5.6	Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	грн./ грн.	п.3.1 / п.1.1	2,401	1,954	1,871	-0,530	0,779	-0,083	0,958
5.7	Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп./ грн.	п.3.3 / п.3.2 × 100	0,901	0,970	0,966	0,065	1,072	-0,003	0,996

Закінчення таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	6. ПОКАЗНИКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ									
6.1	Рентабельність сукупного капіталу	%	$\frac{\text{п.4.3}}{\text{п.1.1}} \times 100$	20,14	7,37	7,53	-12,61	0,374	0,16	1,022
6.2	Рентабельність власного капіталу	%	$\frac{\text{п.4.4}}{\text{п.1.2}} \times 100$	18,83	6,61	6,72	-12,12	0,357	0,11	1,016
6.3	Рентабельність продукції	%	$\frac{\text{п.4.2}}{\text{п.3.3}} \times 100$	52,55	48,26	45,66	-6,89	0,869	-2,60	0,946

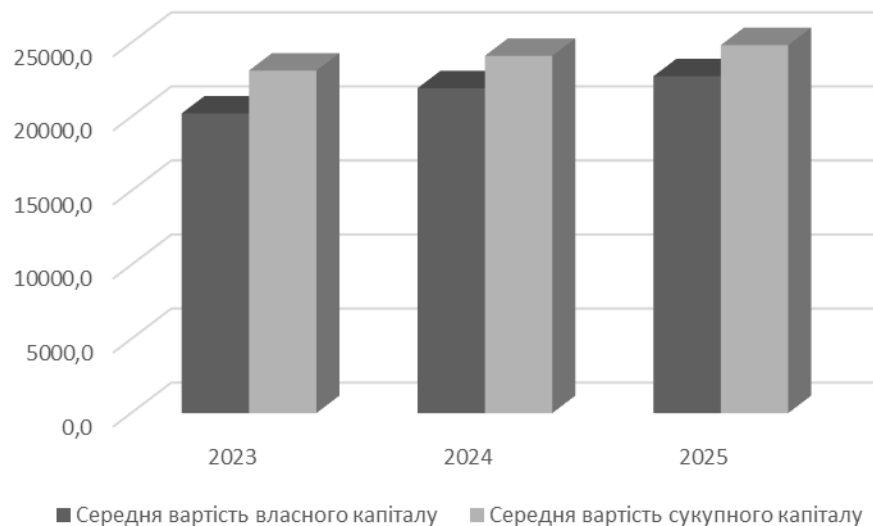


Рисунок 2.4 – Динаміка середньої вартості сукупного та власного капіталу
ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» за 2023-2025 рр.

це зростання оборотних активів, таких як запаси запасних частин, мастильних матеріалів та інших комплектуючих, які забезпечують стабільність ремонтних робіт. По-друге, очевидним є збільшення дебіторської заборгованості, що стало наслідком розширення партнерських відносин із корпоративними клієнтами, які отримали можливість користуватися механізмами відстроченого платежу.

Найпомітнішою позитивною зміною стало істотне зростання власного капіталу. Його середній рівень піднявся з 20 240,5 тис. грн у 2023 році до 22 747,75 тис. грн у 2025 році, що забезпечило приріст на 2 507,7 тис. грн (12,4%). Важливо зазначити, що темпи приросту власного капіталу значно випереджають темпи зростання сукупного капіталу, що є показником зміцнення фінансової стабільності підприємства. Зокрема, лише між 2024 і 2025 роками приріст власного капіталу досягнув 807,7 тис. грн (3,7%), підтверджуючи сталий розвиток компанії та її позитивні перспективи на майбутнє.

Зростання частки власного капіталу в структурі сукупних активів (87,5% у 2023 р., 90,9% у 2024 р., 91,6% у 2025 р.) свідчить про акцент підприємства на внутрішні джерела фінансування, серед яких особливе значення має

нерозподілений прибуток. Такий підхід характерний для фінансово стійких компаній, які мінімізують залежність від зовнішнього фінансування, забезпечуючи основну частину своїх потреб самостійно. Водночас цей вибір супроводжується як очевидними перевагами, так і певними ризиками.

З одного боку, збільшення частки власного капіталу забезпечує підприємству додаткову фінансову стабільність і зміцнює його кредитоспроможність. Це допомагає зменшити ризик втрати платоспроможності навіть за несприятливої економічної ситуації, що є вагомим плюсом, особливо в умовах кризи чи воєнних дій. З іншого боку, надмірна орієнтація на внутрішні джерела може обмежувати можливості компанії для швидкого розвитку. Це стає особливо відчутним, коли є потреба в залученні значних інвестицій для здійснення масштабних проєктів, модернізації чи розширення бізнесу. У таких випадках оптимальне використання позикового капіталу може стати ключовим фактором для динамічного зростання.

Результати аналізу діяльності ТОВ Волинський автоцентр «КамАЗ» у період 2023-2025 років засвідчили послідовне зміцнення фінансової позиції компанії та зростання її фінансової автономії. Підвищення частки власного капіталу в загальній структурі активів свідчить про ефективність управління фінансами та створює надійний фундамент для сталого розвитку підприємства у середньостроковій перспективі. Водночас для забезпечення довгострокового зростання необхідно впроваджувати збалансовану фінансову стратегію, яка враховує переваги як внутрішніх, так і зовнішніх джерел фінансування. Це дозволить не лише активніше залучати інвестиції, але й підсилити конкурентні позиції підприємства та прискорити його економічний прогрес.

Одним із ключових аспектів діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства є дослідження динаміки та структури його активів, адже саме ці характеристики визначають матеріальну основу для функціонування бізнесу і суттєво впливають на його потенціал та напрямки розвитку. Проведений аналіз свідчить, що у період з 2003 до 2005 року ТОВ «Волинський автоцентр КамАЗ» послідовно збільшувало основні складові

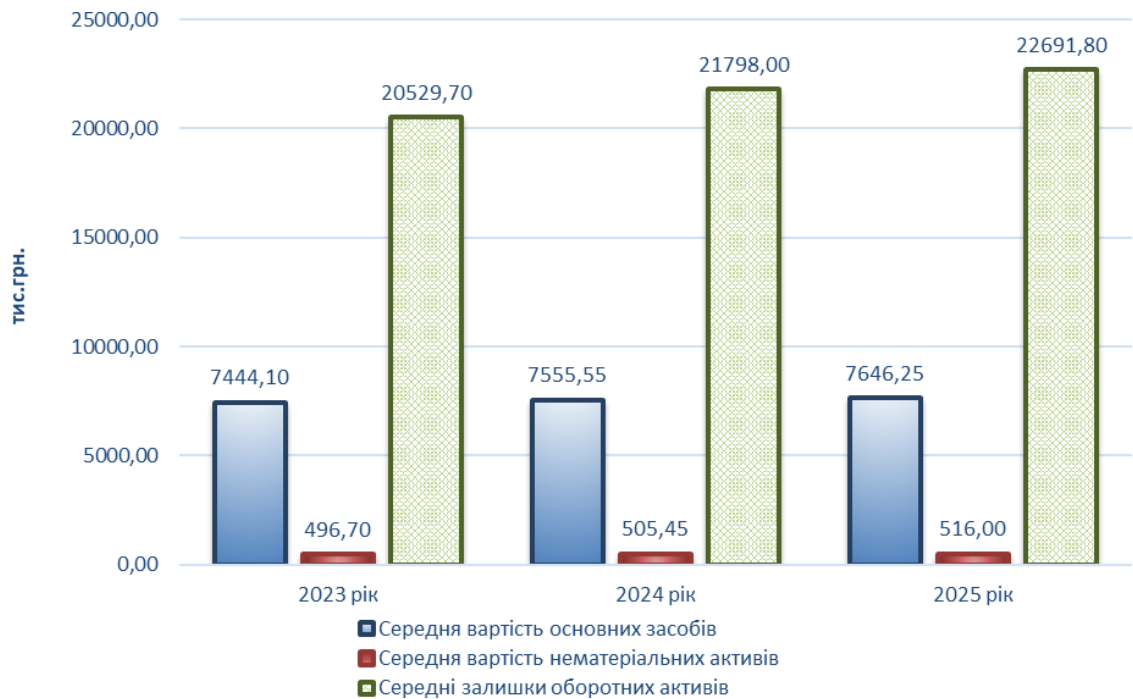


Рисунок 2.5 – Динаміка середньої вартості активів
ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» за 2020-2022 рр.

своїх активів, демонструючи стабільний рівень економічної активності та здатність підтримувати фінансову стійкість.

Зокрема, середньорічна вартість основних засобів у 2023 році становила 7444,1 тисяч грн, у 2024 році вона зросла до 7555,55 тисяч грн, а у 2026 році досягла позначки 7646,25 тисяч грн. Загальний приріст за цей період склав 202,15 тисяч грн, що відповідає зростанню на 2,7%. Варто зазначити, що приріст у 2025 році порівняно з 2024 роком був доволі незначним – лише 70,7 тисяч грн або 1,2%. Така тенденція може свідчити про повільне оновлення матеріально-технічної бази підприємства, що ймовірно зумовлено недостатністю ресурсів або впливом зовнішніх факторів.

До основних засобів компанії належать виробничі приміщення, ремонтні бокси, діагностичне обладнання, підйомники, компресори, інструменти та автотранспорт. Втім, невисокі темпи приросту цих активів вказують на стриманий характер інвестиційної політики підприємства, що, безсумнівно, є наслідком складної ситуації в країні через воєнний стан та загальну економічну нестабільність. Наразі компанія зосереджується

переважно на точкових інвестиціях для заміни окремих одиниць обладнання та підтримання функціональності існуючої технічної бази. Масштабних інвестиційних проектів поки що не здійснюється.

Обраний стриманий підхід до інвестування є логічним у поточних умовах невизначеності й дозволяє підприємству утримувати операційну ефективність за рахунок вибіркового оновлення матеріальних ресурсів. Проте для забезпечення більш активного розвитку у майбутньому необхідно буде переглянути існуючу інвестиційну стратегію відповідно до змін у зовнішньому середовищі та при сприятливих економічних умовах.

Упродовж аналізованого періоду середньорічна вартість нематеріальних активів демонструвала позитивну динаміку. У 2023 році цей показник становив 496,7 тисячі гривень, а до 2025 року зріс до 516 тисяч гривень, що забезпечило приріст на 19,3 тисячі гривень, або 3,9%. Попри те, що абсолютні значення залишаються відносно скромними, така тенденція може свідчити про поступове інтегрування сучасних програмних продуктів. Зокрема, йдеться про спеціалізоване програмне забезпечення для бухгалтерського обліку, управління складськими запасами, обробки клієнтських замовлень та інші цифрові рішення.

Водночас найбільш значущі зміни спостерігалися в складі оборотних активів (рисунок 2.5). Середній залишок оборотних засобів зріс із 20 529,7 тисячі гривень у 2023 році до 22 691,8 тисячі гривень у 2025-му, забезпечивши приріст на 2162,1 тисячі гривень, або 10,5%. Темпи зростання у цьому сегменті суттєво перевищили приріст основних засобів і нематеріальних активів.

Такий розвиток подій є цілком закономірним для підприємства, яке спеціалізується на ремонті і технічному обслуговуванні транспортних засобів. Збільшення обсягів оборотних активів можна пояснити розширенням запасів запчастин та комплектуючих, формуванням страхових резервів матеріалів на тлі нестабільності логістичних ланцюгів, зростанням вартості автокомпонентів через інфляційні процеси, а також підвищенням дебіторської заборгованості корпоративних клієнтів.

Аналіз економічних показників діяльності ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» дає можливість детальніше зрозуміти основні тенденції розвитку підприємства, оцінити динаміку змін у сферах і масштабах його функціонування, а також проаналізувати ефективність використання ресурсів у контексті складної економічної ситуації.

У період з 2023 по 2025 роки відзначалося поступове скорочення обсягів реалізованої продукції, виконаних робіт і наданих послуг (рис. 2.6). Чистий дохід від реалізації зменшився з 55540,5 тис. грн у 2023 році до 46494,0 тис. грн у 2025 році. Абсолютне скорочення доходу за цей час склало 9 046,1 тис. грн або 16,3%. Усього за один рік, з 2024 до 2025 року, дохід знизився на 646,7 тис. грн або на 1,4%. Головними причинами такого негативного тренду стали загальне зниження ділової активності частини клієнтів через воєнний стан, скорочення автопарків транспортних компаній, підвищення попиту на дешевші неофіційні автосервіси для ремонту та посилення конкуренції в сфері автосервісних послуг.

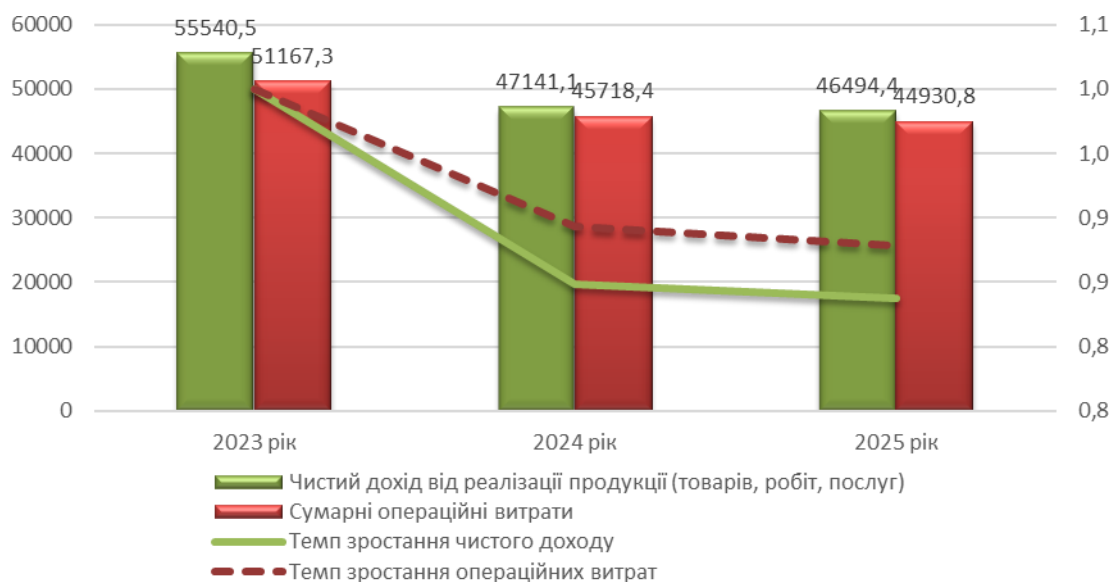


Рисунок 2.6 – Динаміка економічних результатів діяльності
ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» у 2023-2025 рр.

Паралельно зі скороченням доходів підприємство здійснило оптимізацію операційних витрат. Зокрема, їхній обсяг зменшився з 50 051,9

тис. грн у 2023 році до 44 930,8 тис. грн у 2025 році. Це дозволило заощадити 5 121,1 тис. грн, що відповідає скороченню витрат на 10,2%. За останній рік аналізованого періоду (2024-2025 рр.) витрати додатково скоротилися на 787,6 тис. грн або на 1,7%. Такі результати демонструють ефективність заходів із оптимізації витрат.

Серед ключових напрямів заходів із зменшення витрат слід виділити скорочення штату (зменшення чисельності працівників із 52 осіб у 2023 році до 43 осіб у 2025 році), що сприяло зниженню витрат на оплату праці; оптимізацію адміністративних витрат; раціональніше використання виробничих площ; підвищення ефективності закупівель запчастин і матеріалів, а також посилений контроль за витратами на електроенергію та обслуговування обладнання. Це дозволило підприємству частково компенсувати втрати в доходах.

Такий результат свідчить про необхідність подальшої роботи над підвищенням ефективності операційної діяльності. Разом з тим важливо зазначити, що темпи скорочення доходів значно перевищували темпи зменшення витрат. Це підкреслює потребу в активному пошуку нових ринків збуту та збільшенні обсягів реалізації продукції. У складних економічних умовах підприємство має орієнтуватися на комплексний підхід для забезпечення стабільного розвитку та адаптації до змін середовища.

Особливу увагу варто приділити детальному аналізу динаміки змін у фонді оплати праці підприємства, адже, попри очевидну складність цього питання, ці зміни відображають низку цікавих і водночас неоднозначних тенденцій. Зокрема, навіть за умов скорочення кількості працівників на підприємстві, загальний обсяг фонду заробітної плати протягом аналізованого періоду не лише не зменшився, а й продемонстрував тенденцію до зростання. Так, сума фонду оплати праці підвищилася з 12 150 тис. грн у 2023 році до 12 680 тис. грн у 2025 році. Загальне збільшення складає 530 тис. грн, що у відносному вимірі становить приріст на 4,4%. Нехай така динаміка на перший погляд видається нелогічною, вона водночас відображає актуальні виклики і закономірності ринку праці України. Зростаючий дефіцит

висококваліфікованих фахівців змушує роботодавців переосмислювати підходи до компенсаційної політики, пропонуючи більш конкурентні умови оплати праці. Це дозволяє не лише залучати досвідчених та компетентних спеціалістів, але й утримувати найбільш перспективних співробітників, забезпечуючи організації стабільність і конкурентоспроможність.

Аналогічні процеси простежуються й у динаміці середньомісячної заробітної плати працівників підприємства. Упродовж аналізованого періоду середній щомісячний дохід одного працівника збільшився з 19 471,5 грн у 2023 році до 24 573,64 грн у 2025 році. В абсолютному вимірі це приріст на 5 102,14 грн – або в середньому зростання на 26,2%. Особливу увагу привертає різке підвищення цього показника на 12% в період між 2024 та 2025 роками, коли середньомісячна зарплата зросла ще на додаткові 2 623,29 грн. Такі позитивні тренди є яскравим свідченням того, що підприємство усвідомлює труднощі поточної ситуації на ринку праці та активно розробляє механізми адаптації до цих викликів. Обраний курс на запровадження ефективної стратегії мотивації персоналу та перегляд рівня заробітної плати свідчить про прагнення компанії створювати сприятливі умови праці й забезпечувати належний рівень фінансової підтримки. Це, у свою чергу, сприяє розвитку професійних навичок працівників і підвищенню загальної ефективності роботи підприємства.

Фінансові результати діяльності компанії є основним показником її загальної ефективності, адже вони демонструють здатність генерувати стабільний прибуток, підтримувати надійний фінансовий стан і створювати базу для майбутнього розвитку. Згідно з проведеним аналізом, у період 2023-2025 рр. ТОВ Волинський автоцентр «КамАЗ» продовжувало залишатися прибутковим. Водночас було зафіксоване суттєве зниження обсягу отриманого прибутку порівняно з базовим періодом. Особливо різке зменшення спостерігається за показником валового прибутку: якщо у 2023 році він становив 19 133,1 тис. грн, то до 2025 року знизився до 14 574,4 тис. грн. Це відповідало скороченню на 4 558,7 тис. грн, або на 23,9%, що є доволі значущим спадом.

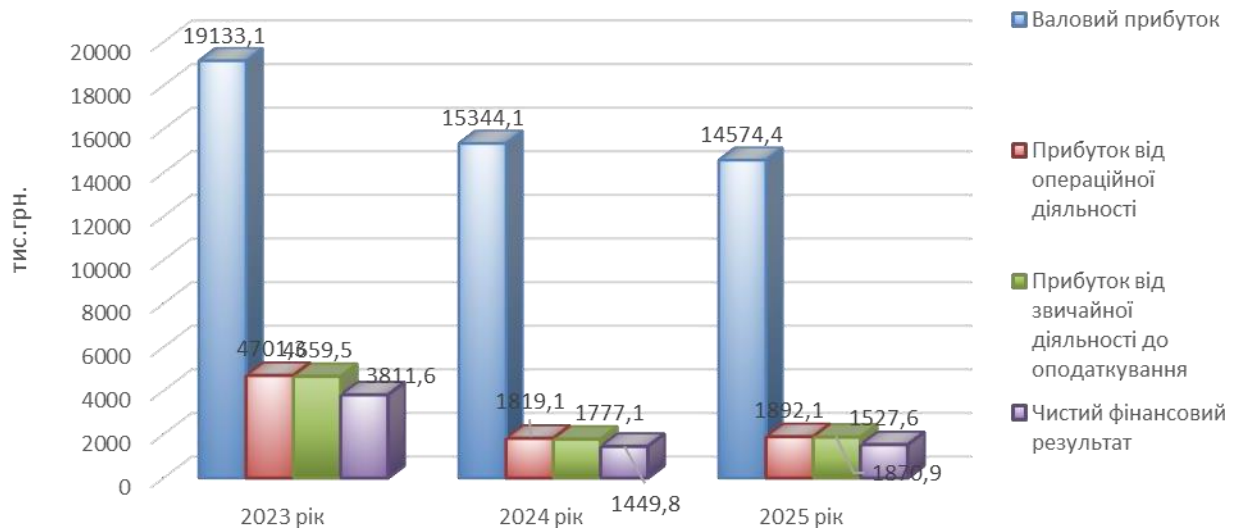


Рисунок 2.7 – Динаміка фінансових результатів діяльності
ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» у 2023-2025 рр.

Аналіз цієї тенденції свідчить про істотне зростання собівартості реалізованих послуг і виконаних робіт, яке відбулося на фоні незначного зниження чистого доходу від реалізації послуг – лише на 16,3% за три роки. Суттєве падіння валового прибутку майже на чверть чітко вказує на зниження ефективності основної операційної діяльності підприємства, що є тривожним сигналом.

Серед ключових чинників, які вплинули на таке погіршення фінансових показників, виділяються кілька ключових аспектів. По-перше, відчутно зросли витрати на закупівлю запасних частин і комплектуючих матеріалів. По-друге, відбулося значне підвищення цін на енергоносії, що додатково посилилося інфляцією, яка як прямо, так і опосередковано збільшила видатки підприємства. По-третє, жорстка конкуренція на ринку змусила компанію забезпечувати конкурентоспроможний рівень цін на свої послуги, що у свою чергу обмежувало можливість перекласти зростаючі витрати на споживачів. Окрім цього, негативний вплив мало скорочення частки високорентабельних робіт у загальній структурі реалізації.

Усі ці виклики вимагають активного пошуку шляхів оптимізації витрат і підвищення ефективності діяльності компанії, щоб відновити попередню

динаміку фінансового зростання в майбутньому.

Чистий прибуток є ключовим показником, який характеризує ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства. Проведений аналіз фінансових даних за період 2023-2025 рр. свідчить про суттєве скорочення чистого прибутку: його обсяг зменшився з 3811,3 тис. грн у 2023 році до 1527,6 тис. грн у 2025 році, що еквівалентно втраті 2287 тис. грн або 59,9%. Однак порівняльний аналіз показників 2025 року відносно 2024 року виявив позитивну тенденцію: прибуток зріс на 77,8 тис. грн, тобто на 5,4%. Така динаміка свідчить про повільне відновлення показників рентабельності після значного спадання в попередні роки.

Дослідження фінансових результатів діяльності ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» за вказаний період підтвердило, що підприємству вдалося зберегти прибутковість, незважаючи на несприятливі умови. Проте рівень фінансової ефективності значно погіршився через низку чинників, таких як скорочення обсягів реалізації продукції, зростання виробничих витрат та несприятливу кон'юнктуру ринку автосервісних послуг.

Попри наявність економічних викликів, зростання чистого прибутку у 2025 році порівняно з попереднім роком засвідчує поступові зусилля підприємства у напрямку стабілізації своєї діяльності. Ця тенденція може слугувати базою для підвищення ефективності в майбутньому за умови впровадження стратегічних заходів, зокрема активного розширення клієнтської бази, оптимізації витрат і підвищення продуктивності праці.

Оцінка ефективності використання ресурсів є одним із найважливіших етапів аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, оскільки саме ефективне управління ресурсами визначає його конкурентоспроможність, спроможність забезпечувати стабільні фінансові результати та створювати основу для подальшого розвитку. Аналіз основних фінансових показників ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» за період 2023-2025 рр. виявив як позитивні тенденції, так і виклики, що вимагають прийняття відповідних управлінських рішень.

Одним із ключових індикаторів ефективності використання трудових ресурсів є продуктивність праці. У аналізованому періоді цей показник демонстрував змінну динаміку: у 2023 році він складав 1068,1 тис. грн на одного працівника, у 2024 році знизився до 1003 тис. грн, але вже у 2025 році зріс до 1081,3 тис. грн на особу (рис. 2.8). Загалом за три роки продуктивність праці зросла на 13,2 тис. грн на одного працівника, що еквівалентно підвищенню на 1,2%. Така динаміка свідчить про здатність підприємства частково нейтралізувати зовнішні негативні фактори через оптимізацію кількості персоналу та підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

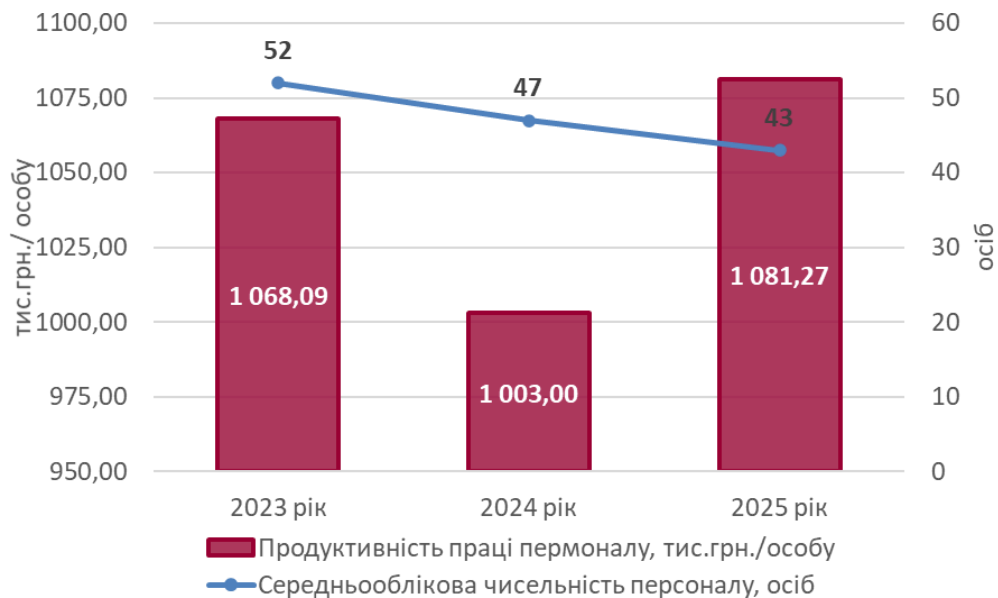


Рисунок 2.8 – Динаміка продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати працівників ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» у 2020-2022 рр.

Однак потрібно зауважити, що зростання продуктивності значною мірою стало результатом скорочення чисельності працівників. Це викликає занепокоєння через можливе збільшення виробничого навантаження на залишковий персонал, що потенційно може вплинути на якість виконуваних робіт у довгостроковій перспективі. Ця ситуація підкреслює необхідність подальшого вдосконалення кадрової політики підприємства та запровадження

заходів, спрямованих на забезпечення стійкого підвищення ефективності без шкоди для умов праці та якості продукції.

Ключовим показником технічного стану підприємства є коефіцієнт зносу основних засобів, який протягом аналізованого періоду зріс із 0,678 у 2023 році до 0,728 у 2025 році (рис. 2.9). Це свідчить про зростання рівня зносу на 5 відсоткових пунктів і вказує на поступове старіння матеріально-технічної бази. Перевищення порогу зносу понад 70% є тривожним сигналом, оскільки це може спричинити погіршення надійності обладнання, збільшення витрат на його ремонт і обслуговування, а також мати негативний вплив на якість та своєчасність виконання послуг. Для підприємств, що спеціалізуються на технічному обслуговуванні й ремонті автотранспортних засобів, завдання модернізації матеріально-технічної бази набуває критичної важливості. Використання сучасних діагностичних і ремонтних технологій є вирішальним фактором, що визначає конкурентоздатність у галузі автосервісу.

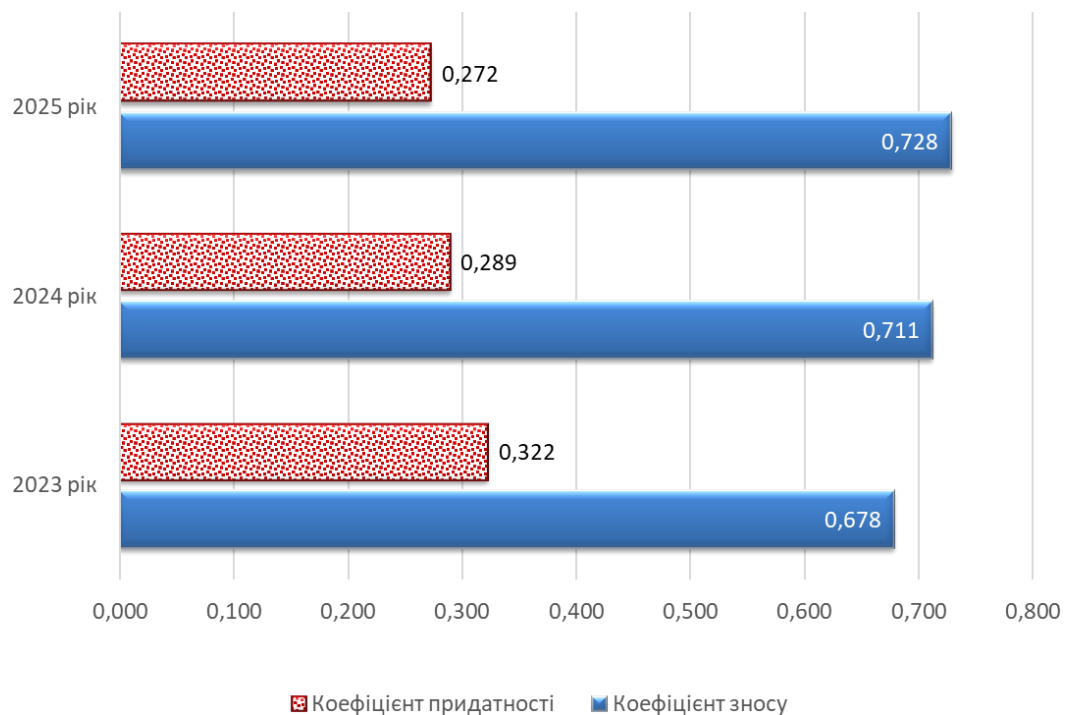


Рисунок 2.9 – Динаміка показників стану основних засобів
ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» у 2023-2025 рр.

Показник фондовіддачі вказує на виразний тренд до зниження, що свідчить про певні труднощі у сфері ефективного використання активів підприємства в аналізованому періоді. Зокрема, у 2023 році кожна гривня, інвестована в основні засоби, приносила 7,461 грн доходу від реалізації, але до 2025 року цей показник скоротився до 6,081 грн. (рис. 2.10). Така динаміка свідчить про поступове ослаблення продуктивності активів, що, швидше за все, є наслідком впливу комплексу економічних і виробничих чинників. Основною причиною є зменшення обсягів виробництва на тлі майже незмінних витрат на підтримку основних засобів. Це може сигналізувати про недостатній рівень використання виробничих потужностей і зниження ділової активності підприємства. Додатково, уповільнення оборотності обігових коштів ще більше ускладнює ситуацію.

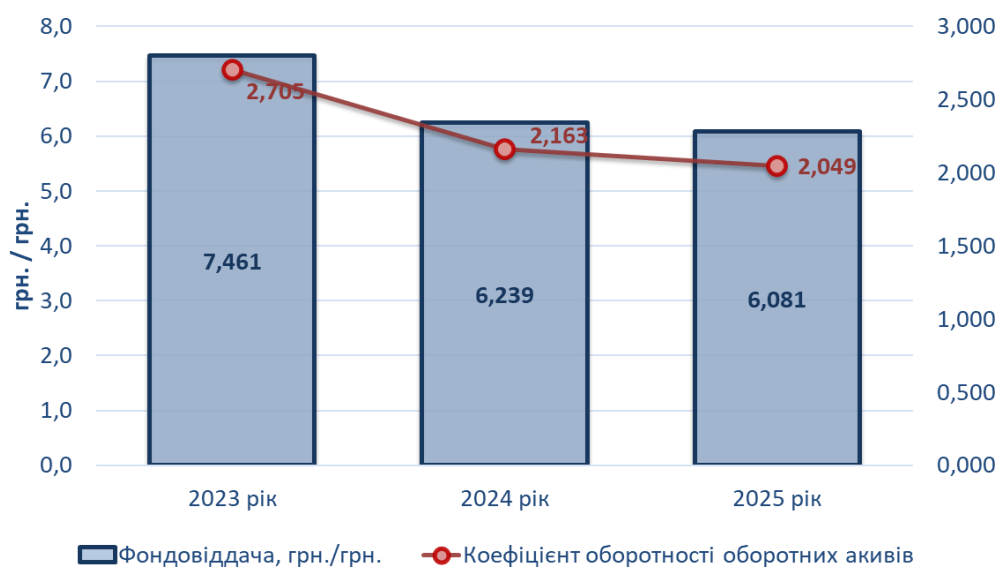


Рисунок 2.10 – Динаміка показників ефективності використання основних засобів та оборотних активів ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» у 2023-2025 рр.

Аналіз використання оборотних активів підприємства демонструє негативні зрушення. Якщо у 2023 році кожна гривня оборотних активів приносила 2,705 гривні доходу від реалізації, то у 2025 році цей показник

скоротився до 2,049 гривні, тобто знизився на 24,3% (рис. 2.10). Ця тенденція свідчить про зменшення ефективності використання оборотного капіталу.

Зниження швидкості обігу обігових активів значною мірою зумовлене накопиченням товарних запасів, які залишаються непроданими в короткостроковій перспективі, а також зростанням дебіторської заборгованості, що обмежує оборотний грошовий потік. Водночас нижчі темпи реалізації готової продукції поглиблюють цю проблему. Всі ці фактори сукупно вказують на уповільнення господарської діяльності компанії. Наслідком таких змін є заморожування значної частки фінансових ресурсів у складі обігових активів, що негативно впливає на ліквідність бізнесу та його здатність оперативно виконувати поточні фінансові зобов'язання.

Подібна тенденція спостерігається і в динаміці коефіцієнта обіговості активів (капіталовіддачі). Якщо у 2023 році кожна гривня, вкладена в активи, давала дохід у розмірі 2,41 грн, то вже у 2025 році цей показник скоротився до 1,871 грн. Таке зменшення на 22,1% яскраво відображає загальне падіння ефективності використання як матеріальних, так і нематеріальних активів підприємства. Основним чинником такого зниження виступило скорочення обсягів реалізації продукції, яке випереджувало темп зміни вартості майнового комплексу. Таким чином, компанії необхідно вживати невідкладних заходів щодо стабілізації фінансово-економічного стану, аби уникнути подальшого погіршення ситуації.

Одним із ключових показників успішності підприємства є його здатність забезпечувати стабільність операційних витрат на одиницю реалізованої продукції. У 2023 році ТОВ Волинський Автоцентр «КАМАЗ» зафіксувало витрати на рівні 0,91 гривні на одну гривню доходу. У 2024 році цей показник зріс до 0,97 гривні, однак у 2025 році він дещо знизився і склав 0,966 гривні. Хоча витрати у 2025 році все ще перевищують рівень 2023 року, підприємству вдалося досягти зменшення витратомісткості в порівнянні з попереднім періодом. Така тенденція свідчить про позитивні результати дій, спрямованих на контроль витрат і оптимізацію бізнес-процесів.

Показники рентабельності відіграють ключову роль у визначенні ефективності роботи підприємства, адже вони дозволяють оцінити, наскільки раціонально використовуються капітал, активи та витрати. Аналіз діяльності ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» за період 2003-2025 рр. показав, що, попри стабільне отримання прибутку, рівень рентабельності суттєво впав порівняно з початковими роками аналізованого періоду (рис. 2.11).

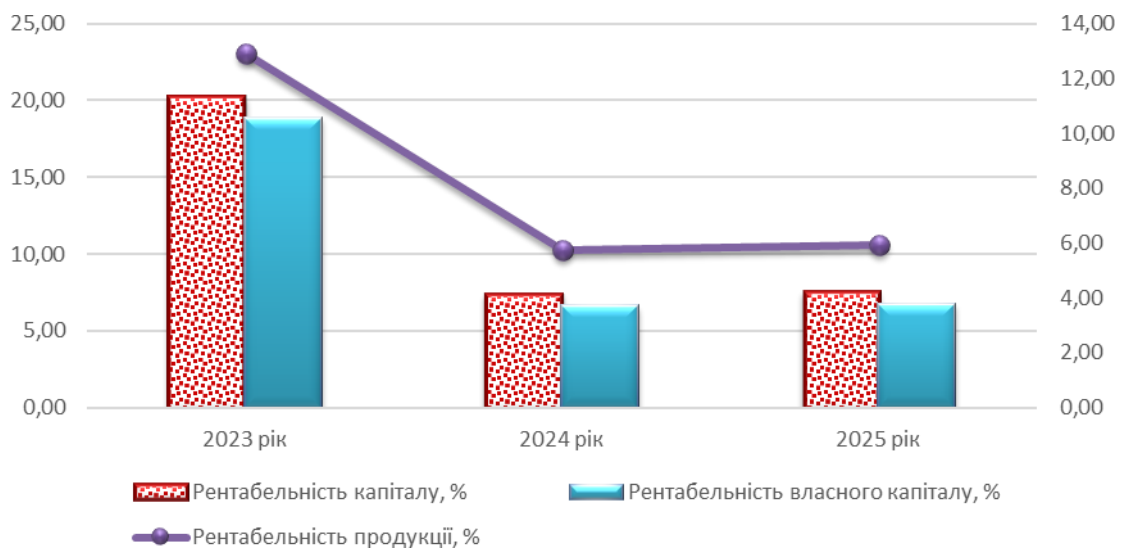


Рисунок 2.9 – Динаміка показників рентабельності
ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» у 2020-2022 рр., %

Одним із основних індикаторів раціонального використання майна підприємства є показник рентабельності сукупного капіталу. У 2023 році цей показник досяг 20,14%, що свідчить про високу ефективність управління ресурсами. Проте вже у 2024 році рівень рентабельності різко знизився до 7,37%, а в 2025 році збільшився лише до 7,53%. У підсумку, за весь досліджуваний період спостерігалось зниження цього показника на 12,61 в.п., що відповідає майже 63% скорочення.

Подібна тенденція вказує на значне погіршення ефективності управління активами компанії. Основною причиною такої негативної динаміки стало вагоме скорочення прибутку від основної діяльності на тлі майже незмінного рівня активів. Проте помірне покращення рентабельності у

2025 році порівняно з попереднім роком може свідчити про початок поступового стабілізаційного процесу та створення передумов для подолання фінансової кризи.

У 2023 році показник рентабельності власного капіталу демонстрував, що кожна вкладена гривня приносила чистий прибуток у розмірі 18,83 коп. Однак вже до 2025 року цей показник знизився до 6,72 коп., що становить скорочення на 12,11 коп., або приблизно 64%. Таке різке падіння рентабельності вказує на зменшення ефективності управління фінансовими ресурсами компанії, а також спадаючі економічні вигоди від інвестування у власний капітал. Водночас позитивне значення рентабельності свідчить про те, що підприємство, попри спад, все ще залишається в змозі генерувати прибуток і забезпечувати зростання своїх фінансових активів, хоча динаміка цього процесу значно уповільнилася.

Не менш важливим показником, що характеризує ефективність діяльності компанії, є рентабельність продукції, яка оцінює рівень прибутковості операційних витрат. У 2023 році рівень цього показника становив солідні 52,5%, але вже у 2024 році він знизився до 48,26%, а до 2025 року – до 45,62%. За три роки рентабельність продукції загалом впала на 6,89 в.п., що вказує на тенденцію до зниження ефективності використання виробничих ресурсів. Проте навіть після такого скорочення показник залишається досить високим, демонструючи стабільну прибутковість операційної діяльності компанії. Це свідчить про те, що підприємство продовжує підтримувати ефективність виробничих процесів і отримувати фінансові результати. Однак темпи розвитку сповільнилися, тож необхідно вжити заходів для підвищення рентабельності та більш ефективного використання ресурсів.

2.3. Аналіз управління бізнес-процесами та рівня їх цифрової трансформації на підприємстві на ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ»

У сучасних умовах ведення бізнесу успіх підприємства значною мірою визначається якістю організації, координації та управління його бізнес-процесами. Впровадження процесного підходу до управління сприяє формуванню підприємства як цілісної системи взаємопов'язаних процесів, спрямованих на створення доданої цінності для клієнтів та досягнення стратегічних пріоритетів організації. На відміну від традиційного функціонального підходу, що фокусується на діяльності окремих підрозділів, процесний підхід орієнтований на кінцеві результати, забезпечуючи безперервність обігу ресурсів, інформації та прийняття управлінських рішень між усіма учасниками бізнесу.

Враховуючи специфіку діяльності ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ», ключовими напрямками його роботи є надання комплексних послуг з технічного обслуговування та ремонту автомобілів, а також реалізація запчастин і комплектуючих. Бізнес-процеси організації побудовані таким чином, щоб максимально задовольнити потреби клієнтів у якісному сервісному обслуговуванні автомобілів та оперативному постачанні необхідних запчастин.

Дослідження діяльності підприємства варто структурувати за трьома основними групами бізнес-процесів (див. табл. 2.11): основними, що безпосередньо забезпечують створення продуктів чи послуг; допоміжними, які підтримують основну діяльність; та управлінськими, що спрямовують і координують всі інші процеси. Такий підхід дозволяє не лише оптимізувати функціонування компанії, але й забезпечити умови для зростання ефективності, вдосконалення сервісного обслуговування клієнтів та стабільного розвитку підприємства.

Усі зазначені бізнес-процеси досліджуваного підприємства являють собою взаємопов'язані структурні елементи, які утворюють єдину інтегровану систему, що забезпечує гармонійне функціонування організації. Зокрема,

Таблиця 2.11 – Класифікація бізнес-процесів ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ»

Група бізнес-процесів	Характеристика бізнес-процесів
Основні	Приймання замовлень клієнтів; діагностика транспортних засобів; технічне обслуговування та ремонт; підбір і продаж автозапчастин; контроль якості виконаних робіт; передача транспортного засобу клієнту
Допоміжні	Закупівля запасних частин і матеріалів; складський облік; бухгалтерський облік; кадрове забезпечення; технічне обслуговування обладнання; інформаційне забезпечення діяльності
Управлінські	Стратегічне та оперативне планування; фінансове управління; управління персоналом; контроль якості; аналіз результатів діяльності; управління взаємовідносинами з клієнтами

успішний продаж автозапчастин є прямим наслідком ефективної організації закупівельної діяльності та точного складського обліку. Ремонтні роботи можуть бути реалізовані лише за умови своєчасного постачання необхідних матеріалів і запчастин, які, у свою чергу, підлягають ретельному контролю якості. Останній забезпечується впровадженням спеціалізованих систем управління. В такому контексті ефективність бізнес-процесів відіграє ключову роль у прийнятті стратегічно важливих рішень, які визначають напрямок подальшого розвитку підприємства.

Діяльність ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» побудована на основі чітко організованої інтегрованої системи, що охоплює основні, допоміжні та управлінські бізнес-процеси. Така модель забезпечує надання комплексних послуг з технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів, а також продаж високоякісних автозапчастин. Синергетична взаємодія бізнес-процесів, оперативний обмін інформацією та висока ефективність управлінських механізмів дозволяють підприємству формувати значні конкурентні переваги. Вони сприяють досягненню високого рівня клієнтського сервісу, що позитивно відображається на загальних результатах його господарської діяльності.

У сучасних умовах динамічних змін пріоритетним завданням стає оптимізація управлінських процесів у бізнесі та активізація впровадження цифрових технологій. Саме ці аспекти формують основу для забезпечення

сталого розвитку та продуктивного функціонування підприємств у довгостроковій перспективі.

Управління бізнес-процесами на ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» здійснюється відповідно до чинної лінійно-функціональної управлінської структури, яка слугує основою для забезпечення ефективної координації між адміністративним, складським і виробничим персоналом підприємства. Завдяки порівняно невеликій чисельності працівників, прийняття ключових рішень зазвичай відбувається на рівні директора або керівників відповідних підрозділів. Така організаційна модель дає змогу оперативно ухвалювати як стратегічні, так і тактичні рішення, водночас забезпечуючи належний контроль за виконанням виробничих завдань.

Одним із центральних бізнес-процесів автоцентру є обслуговування замовлень клієнтів. Цей процес структурно складається з кількох послідовних етапів: початковий прийом клієнтського звернення, визначення необхідного обсягу робіт, перевірка наявності та підбір відповідних запасних частин, безпосереднє виконання ремонтних або сервісних робіт і, зрештою, передача відновлених транспортних засобів замовникам. На початковому етапі адміністратори підприємства проводять консультацію з клієнтом, уточнюють очікуваний обсяг робіт та передають цю інформацію до виробничого відділу. У випадку відсутності потрібних запасних частин організовується їх пошук на складі або ініціюється процедура закупівлі.

Після завершення ремонтно-сервісних робіт проводиться комплексна перевірка виконаної роботи, оформлюється технічна документація та здійснюється підготовка транспортного засобу до передачі замовнику. Завдяки чітко налагодженій взаємодії між усіма учасниками бізнес-процесу підприємство забезпечує високий ступінь оперативності та якість наданих послуг.

Детальний аналіз основних компонентів системи управління бізнес-процесами підприємства представлено в таблиці 2.12. Ці дані сприяють глибшому розумінню розподілу функцій між співробітниками, організаційних

підходів до планування діяльності та впровадження методів оптимізації ресурсного забезпечення в рамках функціонування підприємства.

Таблиця 2.12 – Характеристика системи управління бізнес-процесами ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ»

Елемент системи управління	Характеристика
Центр прийняття управлінських рішень	Директор підприємства
Тип організаційної структури	Лінійно-функціональна
Координація діяльності підрозділів	Адміністративне управління та особистий контроль керівників
Передача інформації	Усне спілкування, телефонний зв'язок, електронна пошта, паперова документація
Облік замовлень	Внутрішня документація та електронні таблиці
Контроль виконання робіт	Поточний контроль керівників та перевірка якості виконаних робіт
Управління клієнтською інформацією	Децентралізоване зберігання даних
CRM-система	Відсутня
Онлайн-канали продажу	Відсутні

Взаємодія між структурними підрозділами підприємства побудована на основі класичної моделі управління, де центральну роль відіграє директор. Він координує діяльність адміністративного і виробничого персоналу, здійснює контроль за виконанням планових завдань та ухвалює ключові управлінські рішення. Адміністративний відділ бере на себе обов'язки комунікації з клієнтами, обробляє документацію й забезпечує передачу критично важливої інформації до виробничих підрозділів. Складські служби займаються обліком, зберіганням і видачею матеріалів та запасних частин, необхідних для проведення ремонтних робіт. У свою чергу, виробничий персонал відповідає за діагностику, технічне обслуговування і ремонт транспортних засобів відповідно до поставлених завдань.

Оцінка діяльності підприємства показує середній рівень формалізації бізнес-процесів. Основні процедури організації роботи й взаємодії між підрозділами були впроваджені досить давно і суттєво не змінювалися. Водночас значна частина управлінських рішень ухвалюється на основі особистого досвіду керівника та співробітників. Відсутність чітких цифрових регламентів і сучасних автоматизованих систем управління процесами

призводить до того, що загальна ефективність роботи залежить передусім від професіоналізму окремих працівників.

Контроль за виконанням завдань здійснюється переважно адміністративними методами. До основних інструментів управління можна віднести виробничі наради, моніторинг виконання замовлень у режимі реального часу, перевірку якості виконаних робіт, аналіз ключових показників ефективності та ведення внутрішньої документації. Для облікових операцій використовуються бухгалтерські програми та електронні таблиці. Проте компанія ще не впровадила сучасні автоматизовані системи для управління взаєминами з клієнтами чи бізнес-процесами загалом. Це суттєво обмежує можливості покращення управлінської ефективності та оптимізації координації між підрозділами.

Серед ключових проблем наявної системи управління можна виокремити низку суттєвих недоліків, які негативно впливають на її ефективність. По-перше, відсутність централізованої бази даних клієнтів значно ускладнює взаємодію з ними та обмежує можливості персоналізації сервісів. По-друге, рівень автоматизації комунікації із клієнтами залишається недостатнім, що знижує оперативність і якість обслуговування. По-третє, спостерігається обмеженість ресурсів для здійснення онлайн-продажу автомобільних запчастин, що суттєво звужує комерційні перспективи підприємства. Окрім цього, система демонструє слабкий рівень інтеграції інформаційних потоків між адміністративними, складськими та виробничими підрозділами. Така фрагментація призводить до дублювання даних у різних документах, а також до суттєвої залежності обробки і передачі інформації від індивідуальної оперативності працівників.

Діюча система управління бізнес-процесами у ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» забезпечує лише базові умови для функціонування підприємства в межах його існуючих масштабів. Її основою є традиційні адміністративні практики, накопичений досвід співробітників та неформальні внутрішньоорганізаційні взаємодії між підрозділами. Такий підхід обумовлює значну залежність ефективності діяльності підприємства від людського

фактора, що ускладнює проведення заходів з оптимізації бізнес-процесів. Виявлені обмеження акцентують увагу на необхідності впровадження сучасних цифрових рішень у систему управління. Інтеграція інноваційних технологій здатна забезпечити докорінне підвищення продуктивності компанії, що дозволить поліпшити її конкурентоспроможність у динамічних умовах ринкової економіки.

Аналіз системи управління бізнес-процесами ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» свідчить про активну інтеграцію окремих цифрових інструментів для вдосконалення облікових і адміністративних функцій. Однак ступінь цифровізації базових бізнес-процесів характеризується неоднорідністю. Найбільша увага у сфері використання цифрових технологій приділяється взаємодії з клієнтами, зокрема в контексті продажу автозапчастин і координації виконання замовлень. Разом із тим ці процеси частково реалізуються за допомогою традиційних методів комунікації та управління, що зменшує їхню ефективність та обмежує можливості для масштабування операцій.

Одним із пріоритетних напрямів діяльності підприємства є автоматизація облікових операцій. У цьому аспекті бухгалтерські процедури здійснюються із залученням спеціалізованого програмного забезпечення, яке дає змогу вести облік фінансових даних, формувати звітність, контролювати господарські операції та готувати інформацію для стратегічного управління. Подання податкової звітності також повністю автоматизоване та здійснюється в електронному форматі за допомогою сервісів електронного документообігу. Це суттєво скорочує час, необхідний для підготовки звітності, спрощує процеси адміністрування і мінімізує ймовірність допущення помилок.

Процеси автоматизації частково охоплюють також сферу кадрового обліку. Компанія використовує електронну базу даних для персоналу, створює необхідну кадрову документацію та здійснює розрахунок заробітної плати завдяки застосуванню сучасного програмного забезпечення. Водночас відсутність інтегрованої HRM-системи залишається значним недоліком управління людськими ресурсами. Запровадження такої системи могло б

забезпечити комплексний підхід до управління персоналом, включаючи оцінку ефективності працівників, планування їх професійного розвитку та організацію навчання. Нехтування впровадженням таких платформ обмежує можливості оптимізації роботи з персоналом, що, у свою чергу, може негативно впливати на загальний рівень продуктивності організації.

Перенесення банківських операцій у цифровий простір набуває дедалі більшої популярності завдяки впровадженню різноманітних систем дистанційного обслуговування. Ці технологічні платформи забезпечують оперативний та зручний доступ до проведення платежів, аналізу фінансових потоків і взаємодії з банківськими установами. Використання інноваційних інструментів електронного банкінгу сприяє значному прискоренню фінансових операцій, водночас знижуючи адміністративні витрати, які супроводжують ці процеси.

Проте рівень автоматизації операційних бізнес-процесів у багатьох організаціях часто поступається ступеню автоматизації бухгалтерського обліку. Наприклад, процедура реєстрації ремонтних робіт все ще здійснюється переважно за допомогою традиційної внутрішньої документації, електронних таблиць або навіть ручних записів. Координація виконання замовлень загалом покладається на адміністративний персонал, який, здебільшого, не застосовує спеціалізовані системи з управління сервісним обслуговуванням. Подібний підхід, хоч і дозволяє забезпечувати контроль за виробничими процесами, є надзвичайно залежним від людського фактора. Через це часто виникають затримки у формуванні аналітичної звітності, особливо щодо збору даних про навантаження працівників, тривалість виконання ремонтних робіт і ефективність використання ресурсів.

У контексті складського обліку та управління запасними частинами спостерігається значно вищий рівень прогресу в інтеграції електронних технологій. За допомогою впровадження спеціалізованих програмних продуктів і електронних баз даних більшість процесів у цій сфері вже автоматизована. Це сприяє ефективнішому моніторингу товарно-матеріальних запасів, відстеженню переміщення комплектуючих і

забезпеченню оперативного виконання заявок на їх закупівлю. Водночас не можна нехтувати існуванням значної проблеми – відсутності інтеграції між даними складських систем та платформами управління клієнтськими замовленнями. Така фрагментація може суттєво ускладнити процеси планування ремонтних робіт або реалізації товарів, що негативно позначається як на загальній оперативності бізнес-процесів, так і на рівні задоволеності клієнтів.

У сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій та посилення конкуренції на ринку ключову роль відіграє оцінка рівня цифровізації бізнес-процесів, спрямованих на ефективну взаємодію з клієнтами. Наразі основними засобами комунікації між компаніями та їх клієнтами залишаються телефон, електронна пошта і популярні месенджери. Хоча ці інструменти забезпечують швидкий обмін інформацією, вони мають суттєві недоліки, серед яких брак централізованої бази даних клієнтів, відсутність доступу до історії звернень, оброблених замовлень, а також до результатів співпраці. Подібні обмеження значно ускладнюють оптимізацію процесів управління взаємодією з клієнтами.

Однією з ключових проблем виступає відсутність інтегрованої CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами. Ігнорування впровадження такої системи позбавляє компанію можливості автоматизувати й чітко структурувати процеси комунікації з клієнтами. Використання CRM дозволило б не лише ефективніше керувати інформацією про клієнтів, але й створити єдину централізовану базу даних замовників, посилити контроль над виконанням замовлень і впроваджувати сучасні маркетингові стратегії. Наразі ж інформація про клієнтів часто розрізнена, зберігається у численних внутрішніх документах або навіть лише в пам'яті співробітників. Така практика ускладнює управлінські процеси і негативно впливає на загальну ефективність діяльності компанії.

Ще однією серйозною проблемою є відсутність корпоративного веб-сайту з інтегрованим інтернет-магазином. Незважаючи на те, що підприємство спеціалізується на продажу автозапчастин та наданні ремонтних послуг,

більшість операцій здійснюється через традиційні оффлайн-канали. Це суттєво обмежує можливості компанії для збільшення клієнтської бази, виходу на нові ринки збуту та нарощування обсягів продажів. У сучасному бізнес-середовищі наявність онлайн-продажів є критичною умовою для підвищення конкурентоспроможності, оскільки відкриває доступ до продукції та послуг ширшому колу потенційних покупців.

Зважаючи на зазначене, постає необхідність проведення всебічного аналізу поточного стану цифровізації ключових бізнес-процесів підприємства. Це дозволить точно оцінити ситуацію, виявити слабкі сторони і визначити першочергові напрями для трансформації та модернізації. Результати такого аналізу представлені в структурованому форматі таблиці 2.13. Такий підхід сприятиме глибшому розумінню рівня цифровізації на даний момент, формуванню чітких висновків і визначенню стратегічних кроків для підвищення ефективності компанії в умовах конкурентного ринку.

Таблиця 2.13 – Оцінка рівня цифровізації бізнес-процесів ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ»

Бізнес-процес	Використовувані цифрові інструменти	Рівень цифровізації
Бухгалтерський облік	Спеціалізовані облікові програми	Високий
Податкова звітність	Електронна звітність та документообіг	Високий
Банківські операції	Системи дистанційного банківського обслуговування	Високий
Кадровий облік	Електронні бази даних та кадрові програми	Середній
Складський облік	Електронний облік запасів	Середній
Облік запасних частин	Облікові програми та електронні бази даних	Середній
Облік ремонтних робіт	Електронні таблиці та внутрішня документація	Середній
Комунікації з клієнтами	Телефонія, електронна пошта, месенджери	Низький
Управління клієнтською базою	Відсутня CRM-система	Низький
Онлайн-продаж автозапчастин	Відсутній інтернет-магазин	Дуже низький

Аналіз показує, що рівень цифрової трансформації ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» перебуває на середньому етапі розвитку. Підприємство досягло значних результатів у впровадженні цифрових технологій, зокрема автоматизації облікових і фінансових процесів, що сприяє підвищенню

ефективності внутрішніх операцій. Проте є вагомі недоліки в цифровізації ключових напрямів діяльності. Зокрема, необхідно поліпшити управління взаємодією з клієнтами, оптимізувати процеси продажу, вдосконалити маркетингові стратегії, запровадити CRM-системи й забезпечити функціонування якісного інтернет-магазину автозапчастин. Відсутність цих змін обмежує можливості компанії для покращення бізнес-процесів і гальмує її пристосування до сучасних умов, де застосування цифрових технологій відіграє вирішальну роль у підвищенні конкурентоспроможності та забезпеченні сталого розвитку.

Одним із ключових викликів, що стоять на заваді ефективному розвитку підприємства, є відсутність власного веб-сайту. У сучасних реаліях веб-сайт перестав бути суто джерелом інформації й перетворився на багатофункціональний інструмент взаємодії з клієнтами, побудови позитивного іміджу компанії та активного просування її продуктів і послуг. Відсутність офіційного веб-ресурсу суттєво ускладнює доступ потенційних клієнтів до актуальної інформації про асортимент продукції, умови співпраці, послуги, ціни та контактні дані. Це, своєю чергою, зменшує частку клієнтської аудиторії, що негативно впливає на конкурентоспроможність підприємства порівняно з іншими організаціями, які вже інтегрували цифрові інструменти для розширення своєї присутності на ринку.

Цей виклик тісно переплітається з іншою важливою проблемою – відсутністю інтернет-магазину для реалізації автозапчастин. Незважаючи на те що продаж автомобільних деталей є одним із ключових напрямів діяльності підприємства, збут товарів здійснюється переважно офлайн-методами. Такий підхід значно звужує можливості покупців: вони позбавлені змоги оперативно ознайомитися з асортиментом продукції, перевірити її наявність в реальному часі чи оформити замовлення онлайн. Це обмежує географію потенційної клієнтської бази, знижує обсяги реалізації продукції та блокує підприємству доступ до перспектив електронної комерції як одного із провідних інструментів сучасного ринку.

Ще однією суттєвою перепорою на шляху до цифрової трансформації є відсутність системи управління відносинами з клієнтами (CRM). Поточна модель комунікації спирається здебільшого на ручне керування через телефонні дзвінки, електронну пошту чи месенджери. Такий підхід ускладнює процеси контролю якості обслуговування клієнтів, моніторингу виконання замовлень, а також ведення єдиної бази даних про історію взаємодій із замовниками. Брак централізованої системи управління призводить до значних втрат у продуктивності організації, знижує рівень задоволеності клієнтів сервісом та обмежує її здатність конкурувати на сучасному ринку.

Відсутність CRM-системи створює серйозні труднощі для підприємства, які негативно впливають на його ефективність та здатність конкурувати. Однією з головних проблем є неможливість побудови єдиної централізованої бази клієнтів. Дані про замовників, надані послуги, придбані запчастини чи історію взаємодій залишаються розпорошеними у різних документах або особистих нотатках працівників. Такий децентралізований підхід збільшує ризик втрати цінної інформації, ускладнює внутрішній обмін даними між відділами і, зрештою, знижує якість обслуговування клієнтів, зокрема лояльних.

Ситуацію ускладнює і відсутність належної автоматизації маркетингової діяльності. Часто основними каналами залучення клієнтів залишаються репутація компанії, рекомендації постійних замовників або традиційні засоби комунікації. Однак наявні цифрові інструменти маркетингу майже не застосовуються, що суттєво обмежує можливості для просування послуг і продукції в умовах жорсткої ринкової конкуренції. Брак інтеграції сучасних технологій суттєво ускладнює вихід на нові ринки та знижує ефективність роботи із потенційними клієнтами.

Ще одним важливим викликом є відсутність структурованої системи аналітики клієнтських даних. Компанія практично не аналізує метрики, такі як частота звернень, повторні замовлення або популярність окремих товарів і послуг. Як наслідок, управлінські рішення приймаються здебільшого на основі інтуїції чи суб'єктивного досвіду працівників, що позбавляє можливості

використовувати сучасні аналітичні інструменти для підвищення ефективності бізнес-процесів.

Додатковою проблемою є відсутність системного підходу до післяпродажного обслуговування. Після закінчення продажу чи виконання послуг взаємодія з клієнтами часто припиняється. Не використовуються такі важливі механізми, як автоматичні нагадування про планове обслуговування, сезонну діагностику чи спеціальні пропозиції для постійних клієнтів. Усе це призводить до падіння рівня задоволеності клієнтів і скорочення тривалості співпраці.

Усі ці недоліки, які систематизовані в таблиці 2.14, разом значно стримують розвиток бізнесу, ускладнюють адекватну реакцію на динамічні запити ринку й істотно знижують конкурентоспроможність компанії в сучасному бізнес-середовищі.

Таблиця 2.14 – Основні проблеми цифрової трансформації ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ»

Проблема	Основні наслідки для підприємства
Відсутність власного вебсайту	Обмеження інформаційної доступності підприємства та залучення нових клієнтів
Відсутність інтернет-магазину автозапчастин	Втрата потенційних продажів та обмеження ринку збуту
Відсутність CRM-системи	Неефективне управління взаємовідносинами з клієнтами
Відсутність централізованої клієнтської бази	Ризик втрати інформації та ускладнення роботи з постійними клієнтами
Недостатня автоматизація маркетингу	Низька ефективність просування послуг і товарів
Відсутність аналітики клієнтських даних	Обмежені можливості для прийняття обґрунтованих управлінських рішень
Відсутність цифрового післяпродажного супроводу	Зниження рівня лояльності клієнтів та повторних звернень

Проведений аналіз дав змогу окреслити ключові виклики, з якими стикається ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» у контексті цифрової трансформації. Основні проблеми зосереджені у сферах взаємодії з клієнтами, організації процесів реалізації продукції та інтеграції сучасних цифрових інструментів управління. Відсутність корпоративного веб-сайту,

інтегрованого інтернет-магазину, системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), а також централізованої бази даних клієнтів суттєво обмежує функціональні можливості підприємства. Зазначені недоліки перешкоджають розширенню ринків збуту, погіршують якість обслуговування клієнтів і уповільнюють формування сталих конкурентних переваг.

Для усунення цих недоліків необхідно застосувати цілісний підхід до цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства. У рамках наступного розділу роботи буде запропоновано детальний план впровадження відповідних рішень, які сприятимуть оптимізації внутрішніх операцій і покращенню комунікації з клієнтами, а також забезпечать підвищення ефективності функціонування компанії в умовах сучасного ринкового середовища.

Висновки до розділу 2.

1. На основі проведеного ґрунтовного дослідження об'єкта та суб'єкта управління встановлено, що ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» функціонує як спеціалізоване підприємство, основною діяльністю якого є технічне обслуговування та ремонт транспортних засобів. Завдяки багаторічному досвіду роботи на регіональному ринку компанія змогла сформувати розвинену матеріально-технічну базу, що забезпечує їй конкурентні переваги у галузі. Результати аналізу організаційної структури управління свідчать про застосування лінійно-функціональної моделі, яка є оптимальною для масштабу діяльності підприємства, його кадрового складу та характеру виробничих процесів. Зазначена модель забезпечує чіткий поділ функціональних обов'язків між керівним персоналом, фахівцями й працівниками виробничих підрозділів, що сприяє збереженню високого рівня керованості організацією та ефективній координації її структурних елементів.

У межах оцінки кадрового потенціалу було виявлено як сильні сторони, так і існуючі проблеми. Серед позитивних аспектів можна відзначити високий професійний рівень співробітників, стабільність кадрового складу, низький

рівень плинності та значну частку виробничого персоналу у загальній структурі зайнятості. Водночас встановлено низку негативних тенденцій: поступове скорочення чисельності працівників, старіння трудових ресурсів та зростання навантаження на діючий персонал. Ці виклики у поєднанні з високим рівнем зношеності основних виробничих потужностей становлять потенційну загрозу для довгострокової ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, хоча наявна система управління ТОВ «Волинський автоцентр КамАЗ» загалом відповідає сучасним вимогам та забезпечує стабільне функціонування підприємства, її подальша оптимізація залишається актуальним завданням. Стратегічний розвиток компанії має бути зосереджений на зміцненні кадрового потенціалу, впровадженні механізмів підвищення мотивації працівників, а також адаптації управлінських процесів до змін у зовнішньому середовищі.

2. На основі проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» було встановлено, що у період 2023-2025 рр. підприємство функціонувало в умовах поступового скорочення обсягів операційної діяльності. Це зумовило зменшення обсягів реалізації продукції, виконання робіт та надання послуг, уповільнення обігу активів, а також погіршення основних показників рентабельності. Водночас компанії вдалося зберегти стабільний рівень фінансової незалежності, що підтверджується зростанням вартості власного капіталу та його значною часткою у загальній структурі джерел фінансування. Серед позитивних аспектів можна відзначити стабільне забезпечення прибутковості діяльності, покращення фінансових результатів у 2025 році, підвищення продуктивності праці та зростання заробітних плат співробітників.

Разом із тим, проведений аналіз виявив низку проблем, які можуть негативно вплинути на подальший розвиток підприємства. Зокрема, варто відзначити значний рівень зношеності основних засобів, зниження фондівіддачі та рентабельності капіталу, а також уповільнення оборотності активів, що свідчить про недостатнє залучення ресурсного потенціалу

організації. Погіршення показників рентабельності капіталу та продукції вказує на потребу в підвищенні ефективності операційної діяльності. Для цього необхідно розширити клієнтську базу та здійснити модернізацію виробничо-технічної інфраструктури. З огляду на вищезазначене, загальний фінансово-економічний стан ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» оцінюється як відносно стабільний. Проте існує нагальна потреба у розробці та реалізації комплексу управлінських заходів, спрямованих на раціоналізацію використання ресурсів, посилення конкурентоспроможності та забезпечення сталого довгострокового розвитку компанії.

3. Дослідження управління бізнес-процесами та рівня цифрової трансформації на ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» показало, що підприємство має добре налагоджену систему основних, допоміжних та управлінських процесів. Ці процеси забезпечують стабільну роботу сервісного обслуговування та реалізації автозапчастин. Управління ними здійснюється в рамках лінійно-функціональної організаційної структури, яка базується на традиційних адміністративних підходах, практичному досвіді керівників і працівників, а також на прямій взаємодії між внутрішніми підрозділами. Такий підхід сприяє оперативності прийняття рішень і ефективному контролю виконання завдань. Водночас це створює залежність від людського фактора і обмежує можливості масштабування діяльності підприємства.

Аналіз рівня цифровізації показав, що автоматизація найбільш активно застосовується у сферах бухгалтерського обліку, податкової звітності, кадрового управління та банківських операцій. Водночас цифрова трансформація в інших важливих аспектах, таких як управління взаємовідносинами з клієнтами, продаж автозапчастин, маркетингова діяльність і післяпродажне обслуговування, знаходиться на недостатньо розвиненому рівні. Зокрема, виявлено значний дефіцит цифрових інструментів: у підприємства відсутні корпоративний вебсайт, інтегрований інтернет-магазин, CRM-система, централізована база даних клієнтів і технології для споживчої аналітики. Це істотно обмежує можливості компанії

щодо розширення ринків збуту, підвищення якості сервісу та формування довгострокових конкурентних переваг. Виявлені недоліки свідчать про необхідність активізації зусиль у напрямку впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ»

3.1. Удосконалення управління проєктом цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства

Аналіз, виконаний у другому розділі кваліфікаційної роботи, засвідчив, що ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» утримує міцні позиції на ринку, спеціалізуючись на технічному обслуговуванні, ремонті транспортних засобів і продажу запчастин. Однак детальне дослідження бізнес-процесів компанії та рівня їхньої цифровізації виявило низку суттєвих проблем, які стримують її подальший розвиток і знижують конкурентоспроможність в умовах швидкозростаючої цифрової економіки.

Одним із найсуттєвіших недоліків є відсутність офіційного веб-сайту та інтегрованого інтернет-магазину для реалізації запчастин. Незважаючи на багаторічний досвід роботи та різноманітний асортимент продукції, компанія залишає за собою мінімальну присутність в онлайн-просторі. Це позбавляє потенційних клієнтів зручного доступу до інформації про послуги, асортимент продукції чи умови співпраці, а також можливості оперативного оформлення замовлень через інтернет. За таких умов географія продажів залишається вузькою, обмежуючи вихід на національний і міжнародний ринки. Як наслідок, це зменшує аудиторію потенційних клієнтів і негативно впливає на обсяги продажів, що сповільнює розвиток торговельного напрямку підприємства.

Ще однією значною проблемою є відсутність CRM-системи та централізованої бази даних клієнтів. Поточна система взаємодії з клієнтами

базується переважно на телефонних дзвінках, електронній пошті або месенджерах, при цьому інформація про клієнтів зберігається у розрізних файлах і документах. Такий підхід ускладнює відстеження історії комунікацій, моніторинг виконання замовлень та узгодженість між різними відділами компанії. Відсутність інтегрованої системи даних також обмежує можливості створення персоналізованих пропозицій, аналізу поведінки клієнтів і ефективного управління взаємовідносинами з ними. Такі недоліки не тільки перешкоджають реалізації повного потенціалу клієнтської бази, але й ускладнюють формування довгострокових партнерств, знижуючи загальну ефективність бізнес-процесів компанії.

Маркетингова діяльність і постпродажний супровід клієнтів в компанії значною мірою залежать від її репутації та рекомендацій постійних клієнтів, які є ключовими для формування довгострокової довіри до бренду. Проте нинішній рівень використання інноваційних цифрових маркетингових інструментів у бізнес-процесах залишається недостатнім, що позначається на ефективності цих зусиль. Однією з основних проблем є слабо розвинена системність у взаємодії з клієнтами після завершення угоди, зокрема таких, як ремонт транспортних засобів або продаж автозапчастин. Наприклад, компанія не застосовує автоматизованих нагадувань про необхідність технічного обслуговування чи повідомлень про актуальні акції та програми лояльності. Це спричиняє втрату можливостей для повторних замовлень, що негативно впливає на доходи й обмежує перспективи залучення нових клієнтів.

Аналіз даних із таблиці 3.1 вказує на те, що значна частина проблем компанії безпосередньо пов'язана з низьким рівнем інтеграції цифрових технологій у процеси взаємодії з клієнтами, а також в організацію та управління продажами. Серед найбільш помітних недоліків, які обмежують ефективність роботи компанії, виділяються відсутність сучасної CRM-системи для централізованого управління відносинами з клієнтами, уніфікованої бази даних для зберігання та обробки інформації про клієнтів, а також функціонального інтернет-магазину, здатного забезпечити зручний і

Таблиця 3.1 – Обґрунтування необхідності цифрової трансформації бізнес-процесів ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ»

Виявлена проблема	Вплив на бізнес-процеси	Негативні наслідки для підприємства	Напрямок удосконалення
Відсутність власного вебсайту	Обмежений доступ клієнтів до інформації про підприємство	Зниження впізнаваності підприємства та втрата потенційних клієнтів	Створення корпоративного вебсайту
Відсутність інтернет-магазину автозапчастин	Неможливість дистанційного продажу товарів	Обмеження ринку збуту та недоотримання доходів від реалізації запчастин	Створення інтернет-магазину
Відсутність CRM-системи	Неавтоматизоване управління клієнтськими зверненнями	Зниження ефективності роботи з клієнтами та контролю замовлень	Впровадження CRM-системи
Відсутність централізованої клієнтської бази	Розпорошення інформації про клієнтів	Ускладнення аналізу клієнтської активності та ризик втрати інформації	Формування єдиної бази клієнтів
Недостатня автоматизація маркетингової діяльності	Обмежені можливості просування послуг і товарів	Низька ефективність залучення нових клієнтів	Автоматизація маркетингових комунікацій
Відсутність аналітики клієнтських даних	Відсутність інформаційної підтримки управлінських рішень	Неможливість сегментації клієнтів та прогнозування попиту	Впровадження інструментів CRM-аналітики
Відсутність цифрового післяпродажного супроводу	Відсутність системної роботи з постійними клієнтами	Зниження рівня лояльності та повторних звернень	Автоматизація післяпродажного обслуговування

швидкий доступ до асортименту автозапчастин онлайн. Ці прогалини негативно впливають на операційну ефективність, знижують рівень сервісу для клієнтів і обмежують спроможність компанії створювати міцні конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. На основі цієї ситуації стає очевидною нагальна потреба у швидкому запуску комплексної цифрової трансформації, головним завданням якої є впровадження інноваційних технологічних рішень у ключові бізнес-процеси компанії. Це дозволить закласти підґрунтя для сталого розвитку підприємства та його майбутніх успіхів.

Головною метою запланованого проєкту є впровадження сучасної інтегрованої бізнес-системи, яка дозволить автоматизувати взаємодію з клієнтами. Серед пріоритетних завдань – створення зручного цифрового середовища для швидкої та ефективної комунікації про нові пропозиції, акції та програми лояльності. Особливу увагу буде приділено розширенню продажів автозапчастин через онлайн-платформи та вдосконаленню маркетингової стратегії шляхом активного використання цифрових рекламних каналів. Також важливим елементом стане модернізація процесів постпродажного обслуговування, що сприятиме формуванню міцних і довгострокових стосунків із клієнтами.

Після визначення цілей цифрової трансформації наступним важливим кроком стає розробка концепції її впровадження. Основна ідея полягає у створенні інтегрованого цифрового середовища, здатного оптимізувати управління бізнес-процесами ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ». Це рішення спрямоване на об'єднання ключових операцій, пов'язаних із клієнтським обслуговуванням, продажем запасних частин та наданням сервісних послуг, у межах єдиної інформаційної платформи.

Пропоноване рішення вирізняється інтеграцією двох ключових цифрових інструментів – CRM-системи та онлайн-магазину автозапчастин. Їхнє синхронне поєднання дозволить побудувати безперервний цикл обміну даними з клієнтами на всіх етапах взаємодії: починаючи від встановлення першого контакту і завершуючи організацією повторного обслуговування. Детальний опис основних елементів проєкту представлений у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Структура проєкту цифрової трансформації бізнес-процесів ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ»

Компонент проєкту	Функціональне призначення	Очікуваний результат
CRM-система	Управління клієнтською базою, замовленнями, сервісними зверненнями та комунікаціями	Підвищення якості обслуговування клієнтів та оперативності управління інформацією

Продовження таблиці 3.2

Компонент проєкту	Функціональне призначення	Очікуваний результат
Інтернет-магазин автозапчастин	Онлайн-продаж товарів та цифровий канал взаємодії зі споживачами	Розширення ринку збуту та збільшення обсягів реалізації запасних частин

Розроблена концепція спрямована на інтеграцію бізнес-процесів через створення єдиного цифрового середовища для управління та обробки інформаційних потоків. Це рішення дозволяє відповідальним співробітникам отримувати миттєвий доступ до даних про клієнтів, замовлення, продаж запчастин і проведення сервісних робіт. Такий підхід суттєво підвищує рівень координації між підрозділами підприємства. Цільова модель роботи цифрового середовища детально проілюстрована на рисунку 3.1.

У запропонованій концепції CRM-система визначається як центральний компонент цифрової інфраструктури підприємства, забезпечуючи гармонізацію та інтеграцію інформаційних потоків між різними бізнес-процесами. Інтернет-магазин, в межах цієї моделі, виконує функцію основного цифрового інструменту комунікації з клієнтами. Окрім цього, він слугує ефективним механізмом для розширення масштабів діяльності компанії у сфері дистрибуції та продажів.

Розробка проєкту цифрової трансформації ґрунтується на ідеї створення інтегрованого інформаційного середовища, спрямованого на підвищення ефективності управління бізнес-процесами. Основними складовими цієї моделі є управління продажем автозапчастин, організація клієнтського обслуговування в межах сервісного центру та оптимізація взаємодії з клієнтами через комплексні стратегії управління відносинами (CRM). Реалізація зазначеного підходу сприятиме формуванню міцної платформи для впровадження сучасних цифрових технологій, які покликані підвищити ефективність операційної діяльності підприємства та зміцнити його конкурентні позиції на ринку.

Більш детальну характеристику переваг запропонованої моделі цифрової трансформації наведено в таблиці 3.3.

ЦІЛЬОВА МОДЕЛЬ ЦИФРОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ ВОЛИНСЬКИЙ АВТОЦЕНТР «КАМАЗ»



Рисунок 3.1 – Цільова модель цифрової взаємодії бізнес-процесів ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ»

Таблиця 3.3 – Очікувані переваги інтеграції CRM-системи та інтернет-магазину в межах проекту цифрової трансформації бізнес-процесів ТОВ Волинський Автоцентр «КАМАЗ»

Напрямок інтеграції	Сутність інтеграції	Очікуваний управлінський ефект
Єдина база клієнтів	Автоматичне перенесення даних із вебсайту та інтернет-магазину до CRM-системи	Формування повної історії взаємодії з клієнтами, підвищення якості обслуговування та оперативності роботи персоналу
Синхронізація складських запасів	Автоматичне оновлення інформації про залишки товарів та резервування запчастин під замовлення	Скорочення випадків продажу відсутніх товарів, підвищення точності обліку та ефективності управління запасами
Персоналізація обслуговування	Використання інформації про попередні покупки та звернення клієнтів	Підвищення лояльності клієнтів, збільшення повторних продажів та ефективності маркетингових заходів
Автоматизація сервісного обслуговування	Передача заявок на ремонт і технічне обслуговування із сайту до CRM-системи	Покращення планування завантаження майстрів, скорочення часу обробки звернень
Контроль якості обслуговування	Автоматизований збір відгуків та оцінок після виконання робіт або продажу товарів	Підвищення рівня контролю якості послуг та своєчасне виявлення проблемних аспектів діяльності
Інформаційна аналітика	Накопичення даних про продажі, клієнтів та сервісні звернення в єдиній системі	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень та можливостей прогнозування попиту
Маркетингові комунікації	Автоматичне інформування клієнтів про акції, нові надходження та сервісні пропозиції	Розширення клієнтської бази та збільшення обсягів реалізації продукції і послуг

Таким чином, запропонований проект цифрової трансформації підприємства виходить за межі простої автоматизації окремих операцій, зосереджуючись на створенні комплексної системи управління бізнес-процесами. Основою цієї трансформації є принцип інтегрованого управління даними, який формує єдине інформаційне середовище для прийняття раціональних і ефективних управлінських рішень. У цьому контексті програмне забезпечення та інформаційні системи розглядаються не як ізольовані компоненти, а як взаємопов'язані інструменти, що забезпечують синергетичний ефект у рамках повноцінної стратегії цифрового розвитку.

Цифрова трансформація сучасного підприємства вимагає не лише вдало підбраного програмного забезпечення, але й ґрунтовної підготовки та продуманої організації процесу його інтеграції. Практичний досвід реалізації цифрових ініціатив демонструє, що навіть найінноваційніші технологічні рішення неспроможні забезпечити бажаний результат без чітко визначених ролей, синхронної взаємодії членів проектної команди та ретельного контролю виконання задач.

У світлі цього ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» рекомендується впровадити проектний підхід для управління цифровою трансформацією бізнес-процесів. Така модель передбачає формування спеціалізованої проектної команди, яка об'єднує ключових співробітників компанії та залучених зовнішніх фахівців, відповідальних за технічну реалізацію цифрових рішень. Завдяки цьому можливо оптимально узгодити інтереси усіх сторін, враховуючи специфіку діяльності підприємства, що сприяє якісному налаштуванню та впровадженню цифрових інструментів.

Щоб досягти максимальної ефективності роботи проектної команди, важливо впровадити прозоре розмежування обов'язків, детально викладене в структурі, представлений у таблиці 3.4. Такий підхід дозволяє забезпечити узгоджену командну роботу, підвищити продуктивність і створити необхідні умови для успішного виконання стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 3.4 – Розподіл функцій між учасниками проекту цифрової трансформації ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ»

Учасник проекту	Основні функції та відповідальність
Директор підприємства	Ініціювання проекту, затвердження цілей, бюджету та строків реалізації, контроль досягнення результатів
Керівник проекту	Загальна координація робіт, планування етапів реалізації, контроль виконання завдань та взаємодії між учасниками
Бухгалтерія	Планування та облік витрат проекту, контроль фінансових розрахунків із підрядниками
Відповідальні працівники складу	Формування електронного каталогу товарів, контроль актуальності даних щодо складських залишків
Працівники сервісного підрозділу	Формування вимог до обліку ремонтних робіт та сервісних звернень клієнтів

Продовження таблиці 3.4

Учасник проєкту	Основні функції та відповідальність
Зовнішній підрядник	Розробка вебсайту, налаштування CRM-системи, інтеграція програмних продуктів та технічний супровід

Беручи до уваги масштаби діяльності ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» із персоналом усього 43 співробітники, створення спеціалізованого проєктного офісу може бути не лише фінансово необґрунтованим, але й надмірно ресурсоемним для компанії. У таких умовах більш раціональним і продуктивним рішенням буде передача функцій керівництва проєктом одному з досвідчених менеджерів або представнику адміністративного персоналу. Ця особа повинна володіти достатнім рівнем організаційних повноважень, творчим підходом і глибоким розумінням особливостей функціонування підприємства, що дозволить ефективно координувати всі аспекти проєкту.

Однак для зниження ризиків і забезпечення послідовного впровадження цифрових змін рекомендується дотримуватися поетапного підходу (рис. 3.2). Така тактика сприятиме уникненню хаотичних дій, гарантуватиме системний характер змін і дозволить поступово адаптувати процеси до нових умов. Деталізований план реалізації цієї стратегії вже розроблений, відповідно до визначених пріоритетів, і представлений у таблиці 3.5. Він включає структуровані описи кожного етапу впровадження та визначення відповідальних осіб, що додатково забезпечує прозорість і контроль процесу організації змін.

Таблиця 3.5 – Розподіл функцій між учасниками проєкту цифрової трансформації ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ»

Етап	Зміст робіт	Відповідальні особи	Очікуваний результат
1. Підготовчий	Формування проєктної команди, уточнення цілей проєкту, визначення бюджету та строків реалізації	Директор підприємства, керівник проєкту	Затверджений план реалізації проєкту



Рисунок 3.2 – Дорожня карта реалізації проєкту цифрової трансформації ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ»

Продовження таблиці 3.5

Етап	Зміст робіт	Відповідальні особи	Очікуваний результат
2. Вибір програмних рішень	Аналіз ринку CRM-систем та платформ для створення інтернет-магазину, вибір підрядників	Керівник проєкту, зовнішній підрядник	Обрані програмні рішення та виконавці
3. Впровадження CRM-системи	Налаштування системи, створення клієнтської бази, перенесення даних	Керівник проєкту, зовнішній підрядник, сервісний підрозділ	Введена в експлуатацію CRM-система
4. Розробка та запуск інтернет-магазину	Створення вебсайту, наповнення каталогу товарів, тестування функціоналу	Зовнішній підрядник, працівники складу	Працюючий інтернет-магазин автозапчастин
5. Інтеграція цифрових рішень	Налаштування обміну даними між CRM-системою, сайтом та складським обліком	Зовнішній підрядник, керівник проєкту	Єдине інформаційне середовище підприємства
6. Навчання персоналу	Проведення навчання користувачів CRM та інтернет-магазину	Керівник проєкту, зовнішній підрядник	Підготовлений до роботи персонал
7. Пілотна експлуатація	Тестування роботи систем, усунення недоліків	Керівник проєкту, сервісний підрозділ, склад	Виявлені та усунуті помилки
8. Повно-масштабне впровадження	Перехід до штатної експлуатації цифрових рішень	Директор підприємства, керівник проєкту	Завершення проєкту та досягнення запланованих результатів

Детальний і прорахований розподіл зон відповідальності на кожному етапі реалізації проєкту слугує не лише засобом для визначення індивідуальних обов'язків і ключових сфер впливу. Він також відіграє вирішальну роль у забезпеченні високого рівня контролю за якістю виконання робіт та дотриманням встановлених термінів, що є необхідним для досягнення намічених результатів. Запровадження подібного системного підходу істотно знижує ризики, пов'язані з можливими відхиленнями від графіка виконання цифрових ініціатив, що є особливо актуальним в умовах стрімкої цифровізації сучасного світу.

Додатково, використання методології, яка акцентує увагу на чіткому розподілі завдань і зон відповідальності, сприяє формуванню ефективного та

злагодженого співробітництва між внутрішніми командами компанії та залученими зовнішніми підрядниками. Така структура організації процесів дозволяє не лише вдосконалити координацію дій серед учасників проекту, а й створити передумови для точного і результативного виконання запланованих цілей. У результаті підприємство досягає своїх стратегічних завдань у межах встановлених строків, оптимізуючи використання ресурсів і підвищуючи загальну ефективність роботи.

3.2. Оцінювання ефективності запропонованих заходів

Для оцінки можливостей зростання продажів компанії ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» після запуску онлайн-магазину, варто детально проаналізувати ключові аспекти, які впливають на успішність подібних змін у бізнес-моделі:

1. Аналіз ринку та розвиток сегмента автозапчастин в Україні. Зростання популярності електронної комерції серед українських споживачів демонструє стабільний тренд у бік онлайн-купівель. Частка інтернет-продажів у сегменті автозапчастин поступово збільшується, і, за прогнозами, може досягти 20-30% від загального обсягу продажів у галузі в найближчі роки. Ці зміни сигналізують про необхідність впровадження цифрових інструментів у бізнесову діяльність для підтримки довгострокового розвитку та відповідності сучасним споживчим запитам.

2. Досвід конкурентів. Бенчмаркінг провідних гравців ринку свідчить, що запуск інтернет-магазинів дозволяє суттєво підвищити обсяги продажів – від 15% до 50% у перший рік функціонування платформи. Цей приріст залежить від якості маркетингових заходів, рівня сервісу для клієнтів і ступеня конкуренції як у локальному, так і в національному контекстах.

3. Інвестиції в сучасний цифровий маркетинг. Використання інноваційних маркетингових підходів, таких як таргетингова реклама, SEO-оптимізація, програми лояльності та сезонні акції, є важливою передумовою

для розширення бізнесу. Ефективне впровадження цих інструментів здатне забезпечити приріст продажів на 50-70% протягом перших двох-трьох років функціонування онлайн-магазину. Водночас важливо постійно відслідковувати зміни в поведінці споживачів, щоб вчасно адаптувати стратегії просування.

4. Урахування регіональних особливостей та ринкового середовища. Орієнтація на ринки з великим потенціалом попиту, особливо ті, де пропозиція автозапчастин обмежена, може стати критичним фактором зростання. У таких умовах наявність онлайн-каналу для продажів дозволить компанії залучити більшу кількість клієнтів і посилити свої позиції на ринку.

На основі проведеного аналізу можна прогнозувати зростання обсягів продажів компанії ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» на 20-40% протягом першого року після запуску онлайн-магазину. Проте для досягнення більш значущих показників (понад 50%) компанії варто розглянути впровадження омніканальної стратегії, яка ефективно поєднує он-лайн- і офф-лайн канали комунікації та продажів. Остаточний успіх залежатиме від якості стратегічного планування, адаптивності процесів під зміну потреб клієнтів і ретельного моніторингу ринкових умов.

Для ефективної реалізації проекту, що спрямований на комплексну цифрову трансформацію бізнес-процесів компанії ТОВ Волинський автоцентр «КамАЗ», передбачено впровадження масштабної програми, яка включає багаторівневі організаційні, технічні й інформаційні заходи. Основна мета ініціативи полягає у створенні інтегрованого цифрового середовища, здатного значно підвищити ефективність управління взаємовідносинами з клієнтами, оптимізувати процеси продажу автозапчастин і забезпечити якісний та швидкий сервіс. Досягнення цих амбітних цілей базується на реалізації ретельно розробленої стратегії, що передбачає впровадження кількох ключових етапів і оптимізаційних рішень.

Одним із центральних компонентів програми є впровадження сучасної CRM-системи. Це цифрове рішення забезпечить поглиблену взаємодію з

поточними та потенційними клієнтами компанії, сприяючи кращому розумінню їхніх потреб і розробленню індивідуалізованих пропозицій. Одночасно з цим буде створено функціональний інтернет-магазин автозапчастин, покликаний стати зручним і ефективним інструментом для замовлення продукції онлайн. Такий підхід не лише сприятиме підвищенню рівня обслуговування клієнтів, але й дозволить автоматизувати та вдосконалити внутрішні бізнес-процеси, пов'язані з продажем.

Інтеграція нових цифрових рішень із наявною інформаційною інфраструктурою є однією з важливих складових програми. Це забезпечить безперебійний і оперативний обмін актуальними даними в реальному часі, що стане основою для швидкого й обґрунтованого прийняття управлінських рішень. Щоб забезпечити належне використання нових інструментів, передбачено організацію комплексного навчання персоналу. Злагоджена робота співробітників із цифровими рішеннями має стати запорукою успішного впровадження новацій у повсякденну діяльність компанії. Крім того, для забезпечення стабільності роботи оновленої цифрової екосистеми планується створення постійної служби технічної підтримки для оперативного вирішення можливих технічних викликів.

З метою визначення оптимального обсягу інвестицій у проект було проведено глибокий аналіз сучасних тенденцій у сфері корпоративних цифрових технологій. Особливу увагу приділили специфіці бізнес-процесів компанії, враховуючи масштаб її операційної діяльності, чисельність персоналу та потребу в оптимізації ключових напрямів – зокрема продажу автозапчастин і клієнтського обслуговування. Також було акцентовано увагу на необхідності забезпечення стабільного технічного супроводу впроваджених рішень протягом усього життєвого циклу проекту.

Результатом цього аналізу став кошторис витрат, відображений у таблиці 3.6, де структуровано всі витрати за етапами реалізації програми.

Таблиця 3.6 – Кошторис витрат на реалізацію проекту цифрової трансформації ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ»

Стаття витрат	Характеристика витрат	Сума, грн
Впровадження CRM-системи	Придбання ліцензій, налаштування системи, адаптація бізнес-процесів, перенесення клієнтської бази	180 000
Розробка інтернет-магазину автозапчастин	Створення вебресурсу, програмування функціоналу, тестування та запуск	320 000
Інтеграція CRM та інтернет-магазину	Налаштування обміну даними між системами, інтеграція із внутрішніми бізнес-процесами	90 000
Наповнення електронного каталогу товарів	Формування бази даних запчастин, завантаження фото та характеристик	40 000
Навчання персоналу	Підготовка працівників до роботи з CRM та інтернет-магазином	30 000
Серверна інфраструктура, домен та хостинг	Реєстрація домену, розміщення вебресурсу, забезпечення безперебійної роботи системи	25 000
Технічний супровід та підтримка (перший рік)	Консультаційне обслуговування, оновлення програмного забезпечення, усунення технічних несправностей	75 000
Резерв на ризики та доопрацювання	Непередбачені витрати та додаткові роботи під час реалізації проєкту	40 000
Разом	—	800 000

Аналіз даних із таблиці 3.6 виявляє, що значна частина інвестицій у рамках реалізації цього проєкту спрямована на створення інтернет-магазину автозапчастин. Цей компонент є ключовим елементом стратегії, займаючи 40% від усього бюджету. Інвестиції у цей напрямок мають критичне значення для посилення цифрової присутності компанії на ринку. Другим за пріоритетністю став запуск CRM-системи, яка отримала 22,5% загальних коштів. Ці два напрями виступають фундаментом цифрової інфраструктури підприємства, сприяючи автоматизації бізнес-процесів. Їхнє впровадження покликане значно підвищити якість клієнтських взаємодій, вдосконалити процеси продажу та забезпечити ефективне післяпродажне обслуговування.

Не менш важливою складовою проєкту є інтеграція зазначених інструментів. Зокрема, передбачається об'єднання CRM-системи з інтернет-магазином та внутрішніми операційними процесами. На ці роботи виділено 90 тисяч гривень, що відповідає 11,25% від загального бюджету. Завдяки

інтеграції компанія отримає можливість автоматизованого обміну даними між різними підрозділами, що значно підвищить швидкість прийняття управлінських рішень та їх загальну ефективність. Крім того, автоматизація процесів мінімізує помилки і ризики, пов'язані з людським фактором.

Ще одним важливим аспектом проєкту виступає навчання персоналу роботі в оновленому цифровому середовищі. Для цього напрямку передбачено фінансування в розмірі 30 тисяч гривень (3,75% від усього бюджету). Цей крок має ключове значення для формування високого рівня кваліфікації працівників та швидкого впровадження інновацій. Також компанія заклала витрати на технічну підтримку та супровід нових систем протягом першого року їх експлуатації – на це заплановано 75 тис. грн.

Оцінка економічної доцільності проєкту ґрунтується на співставленні витрат із масштабами фінансової діяльності підприємства. Загальний бюджет цифрової трансформації складає 800 тисяч гривень, що становить лише 1,72% від чистого доходу ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» у 2025 році. Більше того, ця сума дорівнює близько 3,5% власного капіталу компанії, який у 2025 році перевищив 22,7 млн. грн. З огляду на це, реалізація проєкту не стане суттєвим фінансовим навантаженням для підприємства і може бути забезпечена виключно за рахунок його внутрішніх ресурсів.

Структурний аналіз бюджету проєкту (таблиця 3.7) показав, що головним акцентом у розподілі фінансових ресурсів стала реалізація стратегічних цілей компанії в рамках цифрової трансформації: у центрі уваги – ключові ініціативи, спрямовані на впровадження передових технологічних рішень, таких як створення функціонально потужного інтернет-магазину автозапчастин та інтеграція CRM-системи. На ці напрями було виділено понад 62% загального бюджету на заплановані інвестиції, що свідчить про стратегічний акцент на технологічному оновленні як фундаменті для підвищення конкурентоспроможності компанії в умовах сучасного ринку. Основна мета такого підходу полягає не лише у вдосконаленні взаємодії з клієнтами через інноваційні рішення, а й у суттєвій оптимізації внутрішніх

Таблиця 3.7 – Структура бюджету проекту цифрової трансформації ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ»

Стаття витрат	Сума, грн	Питома вага, %
Впровадження CRM-системи	180 000	22,50
Розробка інтернет-магазину автозапчастин	320 000	40,00
Інтеграція CRM та інтернет-магазину	90 000	11,25
Наповнення електронного каталогу товарів	40 000	5,00
Навчання персоналу	30 000	3,75
Серверна інфраструктура, домен та хостинг	25 000	3,13
Технічний супровід та підтримка (перший рік)	75 000	9,37
Резерв на ризики та доопрацювання	40 000	5,00
Разом	800 000	100,00

бізнес-процесів, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності компанії. Ця стратегія демонструє прагнення організації до довготривалого розвитку та активного впровадження технологічних інновацій у систему управління.

Однак варто підкреслити відносно помірний рівень фінансування заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації персоналу, технічну підтримку нових систем і забезпечення їхньої стабільної роботи. Це свідчить про прагнення компанії до збалансованого використання ресурсів із врахуванням, як необхідності технологічного прогресу, так і важливості гарантування надійності впроваджених рішень. Такий комплексний підхід до бюджетного планування створює міцну основу для поступового досягнення стратегічних цілей у межах цифрової трансформації. У перспективі це забезпечуватиме стабільність бізнесу, дозволяючи не лише адаптуватися до мінливих умов ринку, але й активно впливати на їх формування.

Загальний бюджет проекту цифрової трансформації становить 800 тис.грн., що вважається раціональною та економічно обґрунтованою сумою для реалізації подібних організаційно-технічних змін. Завдяки чітко продуманій структурі бюджету вдалося врахувати всі ключові аспекти запланованого проекту, зокрема розробку сучасної платформи для продажу автозапчастин та повну інтеграцію CRM-системи задля оптимізації взаємодії між операційними процесами та клієнтами. Крім того, фінансування

передбачає створення бази для подальшого аналізу економічної ефективності впроваджених рішень, що стане вирішальним фактором для оцінки доцільності реалізації аналогічних ініціатив у майбутньому.

Очікується, що впровадження проєкту цифрової трансформації забезпечить істотний економічний ефект через підвищення ефективності управління взаємовідносинами з клієнтами, розширення збутових каналів, збільшення обсягу повторних продажів та мінімізацію втрат потенційних замовлень. Водночас помітні результати цих заходів проявлятимуться поступово, оскільки підприємство потребуватиме часу для адаптації персоналу до нових умов роботи, залучення ширшого кола клієнтів і зміцнення позицій інтернет-магазину на ринку. Основою проєкту є припущення, що основні джерела додаткового прибутку складатимуть зростання продажу автозапчастин через онлайн-платформу, збільшення рівня повторних звернень клієнтів завдяки впровадженню CRM-системи, а також скорочення втрат замовлень через автоматизацію комунікаційних процесів.

Дослідження особливостей діяльності ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» та аналіз оперативних даних показали, що близько 40% чистого доходу підприємство отримує від реалізації запасних частин, тоді як 60% припадає на послуги технічного обслуговування та ремонту. З урахуванням цих пропорцій було проведено розрахунок обсягів продажу автозапчастин на базовий 2025 рік із врахуванням зазначених даних:

$$D_{2025}^{чист.ЗЧ} = 46494,4 \times 0,40 = 18597,8 \text{ (тис.грн.)}$$

З огляду на стабільне та поступове зростання аудиторії інтернет-магазину, можна спрогнозувати відповідне підвищення обсягів продажу продукції. Експертні оцінки вказують, що протягом першого року впровадження нової стратегії приріст реалізації сягне 10%. У другий рік ця цифра зросте до 15%, а вже на третій рік очікується значніше збільшення, що досягне 20%. Така позитивна динаміка свідчить про доцільність обраного

курсу розвитку та успішну роботу над залученням додаткової аудиторії (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 – Прогноз приросту чистого доходу ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» від продажів автозапчастин через інтернет-магазин

Найменування показника	Роки реалізації проєкту цифрової трансформації		
	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Базовий чистий дохід від реалізації запчастин (2025 рік), тис. грн	18 597,8	18 597,8	18 597,8
Приріст продажів, %	10	15	20
Річний приріст чистого доходу від реалізації запчастин, тис. грн	1 859,8	2 789,7	3 719,6

Впровадження CRM-системи суттєво розширює можливості підприємств для ефективного управління взаєминами з клієнтами, створюючи єдиний інформаційний простір для організації клієнтської бази. Це надає бізнесу потужні інструменти для автоматизації ключових процесів, таких як нагадування про необхідність сервісного обслуговування, що допомагає підтримувати високий рівень післяпродажного сервісу. Окрім того, система відкриває нові можливості для впровадження персоналізованих маркетингових кампаній, спрямованих на розбудову тривалих і міцних відносин із клієнтами, а також забезпечує безперебійний і зручний зв'язок через різні канали комунікації.

Одним із центральних елементів CRM є інтегроване управління сервісними послугами. Це рішення дозволяє не лише оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, але й зробити взаємодію з клієнтами більш оперативною, гнучкою та ефективною. Прогнози показують, що поступове впровадження та активне використання CRM-системи сприятиме зростанню довіри клієнтів і стимулюватиме їх до повторних звернень. Уже в перший рік очікується зростання кількості таких звернень на 3%, у другий рік – до 5%, а на третій – до 7%.

До впровадження CRM-системи компанія стикалася з численними проблемами в обслуговуванні клієнтських запитів: частина з них залишалася

без належної уваги, а деякі взагалі губилися. Основними причинами таких ситуацій були відсутність централізованого обліку комунікацій, затримки у відповіді на запити та недостатній контроль за виконанням замовлень, особливо в експортному сегменті. Очікується, що впровадження CRM допоможе поступово усунути ці недоліки, що позитивно вплине на якість взаємодії з клієнтами та дозволить значно оптимізувати внутрішні бізнес-процеси (таблиця 3.9).

Таблиця 3.9 – Прогноз приросту чистого доходу ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» від впровадження CRM-системи

Найменування показника	Роки реалізації проєкту цифрової трансформації		
	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Базовий чистий дохід від сервісних послуг (2025 рік), тис. грн	27896,6	27896,6	27896,6
Приріст продажів, %	3	5	7
Річний приріст чистого доходу від сервісних послуг, тис. грн	836,9	1394,8	1952,8
Збільшення доходу через зниження кількості втрачених замовлень, тис. грн.	300,0	450,0	600,0

Таблиця 3.10 – Прогноз чистого доходу ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» внаслідок реалізації проєкту цифрової трансформації

Найменування показника	Базовий рівень (2025 рік)	Роки реалізації проєкту		
		1-й рік	2-й рік	3-й рік
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	46494,4	49491,1	51128,9	52766,8
Річний приріст чистого доходу від реалізації запчастин, тис. грн	–	1 859,8	2 789,7	3 719,6
Річний приріст чистого доходу від сервісних послуг, тис. грн	–	836,9	1394,8	1952,8
Збільшення доходу через зниження кількості втрачених замовлень, тис. грн.	–	300,0	450,0	600,0
Усього приросту чистого доходу, тис. грн.	–	2996,7	4634,5	6272,4
Приріст до базового рівня, %	–	6,45	9,97	13,49

Для виконання консервативного аналізу передбачається, що додатковий прибуток становитиме 15% від суми отриманого додаткового доходу (таблиця 3.11). Такий методологічний підхід впроваджується з метою

забезпечення обачності у плануванні та недопущення завищених очікувань стосовно фінансових результатів.

Таблиця 3.11 – Прогноз приросту чистого прибутку ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» внаслідок реалізації проєкту цифрової трансформації

Найменування показника	Роки реалізації проєкту		
	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Приріст чистого доходу, тис. грн.	2996,7	4634,5	6272,4
Умовно прийняти рентабельність додаткових продажів, %	15	15	15
Приріст прибутку до оподаткування, тис. грн.	449,51	695,18	940,86
Ставка податку на прибуток підприємства, %	18	18	18
Приріст чистого прибутку підприємства, тис. грн.	368,59	570,04	771,51

Для оцінювання ефективності інвестиційного проєкту використані стандартизовані показники, що широко застосовуються в міжнародній практиці. До них належать чиста теперішня вартість (*NPV*), внутрішня норма дохідності (*IRR*), індекс прибутковості (*PI*) та термін окупності інвестицій.

Беручи до уваги, що реалізація проєкту відбуватиметься в умовах економічної нестабільності та підвищених бізнес-ризиків в Україні, ставка дисконтування майбутніх грошових потоків встановлена на рівні 20%. Даний показник відображає альтернативну вартість капіталу, враховуючи очікувані ризики, зокрема ті, що пов'язані з інтеграцією цифрових технологій у діяльність компанії.

Показник *NPV*, або чиста теперішня вартість, визначається як різниця між загальним дисконтованим грошовим потоком на початку реалізації проєкту та сумою інвестиційних витрат, наведеною до теперішнього моменту. Цей підхід дозволяє об'єктивно оцінити привабливість проєкту з точки зору його очікуваних фінансових результатів (таблиця 3.12).

Розрахунки балансу грошових потоків підтверджують обґрунтованість зроблених висновків щодо ефективності запропонованого проєкту: отримане значення в розмірі 394,50 тис. грн. є додатним, що свідчить про перевищення дисконтованих надходжень над початковими інвестиціями.

Таблиця 3.12 – Баланс грошових потоків ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» внаслідок реалізації проєкту цифрової трансформації

Найменування показника, тис. грн.	Роки реалізації проєкту			
	0-й рік	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Грошовий потік,	-800	368,59	570,04	771,51
Дисконтований грошовий потік ($q = 20\%$)	-800	307,16	395,86	446,47
Кумулятивний дисконтований грошовий потік ($q = 20\%$)	-800	-492,84	-96,97	349,50

Проведемо обчислення індексу прибутковості (PI), який представляє собою відношення сумарного значення дисконтованих доходів до загальної суми дисконтованих витрат:

$$PI = \frac{307,16 + 395,86 + 446,47}{800} = 1,44$$

Індекс прибутковості перевищує 1, що свідчить про економічну доцільність і високу ефективність розглянутого проєкту.

Для визначення дисконтованого терміну окупності використаємо дані про накопичені дисконтовані грошові потоки, представлені в таблиці 3.12.

$$DPP = 1 + \frac{96,97}{96,97 + 349,50} = 2,22 \text{ (роки)}$$

Отже, розрахунки свідчать, що період дисконтованої окупності проєкту складає орієнтовно 2 роки та 3 місяці, що вказує на відносно швидке повернення інвестицій та підтверджує економічну доцільність даного проєкту.

Результати проведеного аналізу свідчать про високу інвестиційну доцільність реалізації проєкту цифрової трансформації ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ». За умови застосування ставки дисконтування в розмірі 20%, чистий дисконтований дохід майже 350 тисяч грн, що демонструє потенційну здатність проєкту генерувати додаткову економічну цінність для

підприємства. Індекс прибутковості, рівний 1,44, свідчить про те, що кожна інвестована гривня забезпечує 1,44 грн дисконтованих доходів. Період окупності проекту оцінюється приблизно у два роки й три місяці, що є досить позитивним результатом для ініціатив, пов'язаних із цифровою трансформацією у сфері сервісу та торгівлі. На підставі наведених показників запропоновані заходи вбачаються економічно обґрунтованими та доцільними для впровадження на практиці.

Висновки до розділу 3.

1. На основі проведеного дослідження встановлено, що підвищення результативності операційної діяльності ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» в умовах сучасної ринкової економіки потребує комплексного підходу до оптимізації управління бізнес-процесами. Такий підхід передбачає реалізацію проекту цифрової трансформації, який охоплює впровадження двох взаємозалежних інформаційних систем: CRM-платформи та онлайн-магазину автозапчастин. Інтеграція цих систем спрямована на формування уніфікованого інформаційного простору, що забезпечує ефективне управління продажами, сервісним обслуговуванням, логістичними процесами на складах та інтерактивну комунікацію з клієнтами.

На відміну від чинної моделі організації бізнес-процесів, яка характеризується розпорошеністю інформаційних потоків та значною залежністю від суб'єктивного впливу людського чинника, запропонована концепція сприятиме покращенню прозорості, підвищенню контрольованості та оперативності ухвалення управлінських рішень у межах підприємства. В ході дослідження було розроблено модель управління проектом цифрової трансформації, у якій детально визначено склад учасників проекту, описано їхні функціональні обов'язки та окреслено зони відповідальності. Окрім цього, запропоновано послідовний план реалізації заходів: від підготовчого етапу та вибору відповідних цифрових інструментів до процесу їх інтеграції, тестування та запуску на повну масштабність. Запропонований підхід гарантує

системний характер реалізації проєкту, що дозволяє знизити організаційні ризики та забезпечити координацію дій усіх структурних елементів підприємства. Розроблені рекомендації виступають методологічною базою для подальшого аналізу економічної ефективності запропонованих рішень щодо цифрової трансформації, а також підтверджують їх відповідність довгостроковим стратегічним цілям розвитку ТОВ «Волинський автоцентр КамАЗ».

2. Оцінка ефективності запропонованих ініціатив свідчить про високу економічну доцільність впровадження проєкту цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства «Волинський автоцентр КамАЗ». Результати проведеного аналізу підтверджують, що інтеграція CRM-системи та запуск інтернет-магазину автозапчастин здатні суттєво підвищити якість взаємодії з клієнтами, розширити канали збуту продукції і послуг, а також оптимізувати управління інформаційними потоками на підприємстві. Сформований фінансовий план реалізації проєкту засвідчує його можливо здійснити за рахунок внутрішніх ресурсів компанії. Прогнозовані економічні показники вказують на стабільний позитивний ефект протягом аналізованого періоду. Очікується зростання доходів, обумовлене стимулюванням онлайн-продажу автозапчастин, збільшенням кількості повторних звернень клієнтів через впровадження CRM-технологій, а також зменшенням обсягів втрачених замовлень завдяки автоматизації процесів обслуговування.

Аналіз інвестиційної привабливості підкріплює висновки щодо перспективності ініціативи. Основні фінансові показники, такі як чистий дисконтований дохід, індекс прибутковості та термін дисконтованої окупності, демонструють значний потенціал для створення додаткової вартості й забезпечення стійкого фінансового результату вже в короткостроковій перспективі. У підсумку можна зробити висновок, що впровадження запропонованих заходів сприятиме зміцненню конкурентоспроможності підприємства на регіональному ринку авторемонтних послуг і торгівлі автозапчастинами. Крім того, ці ініціативи

формують фундамент для подальшого цифрового розвитку бізнесу, що дозволить не лише розширити клієнтську базу, але й підвищити загальну ефективність господарської діяльності.

ВИСНОВКИ

Результати дослідження у кваліфікаційній роботі дозволяють зробити певні висновки.

1. Установлено, що бізнес-процеси є ключовим елементом процесно-орієнтованого підходу до управління організаціями. Вони визначаються як системний набір взаємопов'язаних дій, спрямованих на трансформацію ресурсів у готову продукцію або послугу, з доданою вартістю, що відповідає потребам споживачів. Проведений аналіз наукових підходів до осмислення сутності бізнес-процесів дозволив визначити їх основні характеристики, зокрема орієнтацію на створення цінності, регулярність і повторюваність, формалізованість, а також чітке окреслення вхідних і вихідних елементів. Додатково було запропоновано класифікацію бізнес-процесів за їхньою функціональною спрямованістю, яка виділяє три типи: основні, допоміжні та управлінські. Такий підхід сприяв формуванню інтегрованого уявлення про організаційну систему підприємства та став підґрунтям для подальшого детального аналізу. В умовах сучасного економічного середовища рушійну силу для адаптації і вдосконалення бізнес-процесів дедалі більше забезпечує процес цифровізації, яка виступає фундаментальним чинником структурних змін. Її застосування створює нові перспективи для автоматизації, інтеграції і значного зростання ефективності управлінських практик. Водночас цифрова трансформація охоплює не лише використання інноваційних технологій, але й спричиняє вагомі зміни в організаційних структурах та управлінських процесах. Результати досліджень свідчать, що цифрові технології сприяють прискоренню ухвалення рішень, оптимізації ресурсного потенціалу, вдосконаленню якості обслуговування клієнтів і зміцненню конкурентоспроможності підприємств. Зазначені висновки формують ґрунтовну теоретичну базу для подальших прикладних розробок і створення

рекомендацій щодо управління проєктами цифрової трансформації бізнес-процесів у сучасних компаніях.

2. Аналіз основних теоретичних підходів до управління проєктами цифрової трансформації бізнес-процесів свідчить, що використання проєктного підходу є одним із найрезультативніших інструментів для успішного впровадження організаційних змін у сучасних компаніях. Проєкт трактується як тимчасова діяльність, спрямована на досягнення конкретної, унікальної мети в умовах обмежених ресурсів і жорстких часових рамок. У цьому контексті проєктний менеджмент стає ключовим компонентом системи управління організацією, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей через ретельне планування, координацію та контроль процесів змін.

Цифрова трансформація бізнес-процесів суттєво відрізняється низкою характеристик, серед яких виділяються висока складність, значна інноваційність, підвищені ризики та невизначеності, а також потреба у всеосяжних технологічних і організаційних змінах. Головна мета таких проєктів полягає в адаптації існуючих процесів компанії до викликів і можливостей цифрової епохи за рахунок інтеграції новітніх технологій. Дослідження дозволяють окреслити основні чинники успіху таких ініціатив, де особлива увага приділяється суворому дотриманню етапів життєвого циклу проєкту – від його ініціації до завершення. Ефективна реалізація залежить від прозорості та злагодженої комунікації між усіма учасниками цього процесу. Ключовими умовами успішного впровадження таких проєктів є підтримка з боку топ-менеджменту, високий рівень експертизи та компетентності команди, зосередженої на виконанні завдань, готовність працівників до змін, а також ефективна взаємодія з зовнішніми партнерами. Ретельний аналіз цих аспектів показує, що тільки системний і комплексний підхід до проведення цифрової трансформації може привести до отримання довгострокових конкурентних переваг у швидкозмінних умовах ринку.

3. У процесі дослідження різних підходів до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами та впровадження проєктів, спрямованих на

цифрову трансформацію підприємств, встановлено, що аналіз результатів таких змін потребує врахування економічних, організаційних і соціальних аспектів функціонування організації. Цифрова трансформація має комплексний вплив на діяльність підприємства: вона не лише суттєво змінює фінансові показники, але й визначає темпи роботи, якість процесів та їхню адаптивність до змінного середовища. Зокрема, ці зміни знаходять своє відображення у підвищенні рівня задоволеності клієнтів і підготовленості персоналу до реалізації новацій. З огляду на зазначені аспекти, виникає необхідність застосування багатофакторного аналізу, який би охоплював усі ключові елементи результативності цифрових трансформацій. В економічному контексті раціональним є використання таких інструментів, як аналіз рентабельності інвестицій, розрахунок чистої теперішньої вартості та визначення строку окупності інвестицій. Ці методи забезпечують об'єктивну оцінку економічної доцільності пропонованих змін. Одночасно, сучасні інструменти управління, зокрема аналіз ключових показників ефективності та система збалансованих показників, сприяють більш детальному та всеосяжному аналізу результатів впроваджених заходів. Поєднання описаних підходів у рамках єдиної інтегрованої системи оцінки дозволяє всебічно дослідити наслідки цифрової трансформації, виходячи за межі лише економічної вигоди. Такий підхід забезпечує повніше урахування її позитивного впливу на зростання продуктивності бізнес-процесів, поліпшення взаємодії із клієнтами та стимулювання стратегічного розвитку організації..

4. На основі всебічного аналізу характеристик об'єкта та суб'єкта управління встановлено, що ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» функціонує як спеціалізоване підприємство з технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів. Тривалий період роботи на регіональному ринку сприяв створенню сучасної матеріально-технічної бази, що забезпечує компанії значні конкурентні переваги у відповідній сфері діяльності. Дослідження організаційної структури управління виявило застосування лінійно-функціональної моделі, що оптимально відповідає масштабам

операційної діяльності, структурі кадрів і специфіці виробничих процесів. Така модель дозволяє розподілити функціональні обов'язки серед управлінського персоналу, фахівців і виробничих підрозділів, що позитивно впливає на керованість підприємства й ефективність взаємодії між усіма структурними елементами. У ході оцінки кадрового потенціалу компанії було ідентифіковано низку сильних сторін і проблемних моментів. Серед переваг виділяються високий рівень професійної компетентності працівників, стабільність кадрового складу, низький рівень плинності та значну частку досвідчених виробничих спеціалістів у загальній структурі персоналу. Проте спостерігаються й негативні тенденції, такі як поступове зменшення кількості працівників, старіння колективу та зростання навантаження на існуючий персонал. У поєднанні зі значним зношенням основних виробничих засобів ці фактори створюють загрози для довгострокової стабільності та продуктивності підприємства.

5. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ» за період 2023-2025 рр. показав, що підприємство діяло в умовах поступового зниження операційної активності. Це призвело до скорочення обсягів реалізації продукції, зменшення кількості виконаних робіт і наданих послуг, уповільнення оборотності активів та деградації основних показників рентабельності. Незважаючи на негативну динаміку, компанії вдалося зберегти стабільний рівень фінансової автономії, що підтверджується збільшенням власного капіталу та його значною часткою в структурі джерел фінансування. До позитивних тенденцій варто віднести забезпечення прибутковості, покращення окремих фінансових показників у 2025 році, нарощування продуктивності праці та зростання рівня оплати праці співробітників. Втім, виявлено й низку важливих проблем, які можуть перешкоджати перспективному розвитку підприємства. Серед основних викликів виділяється високий рівень фізичного та морального зношення основних виробничих засобів, погіршення показників фондівіддачі й рентабельності капіталу, а також уповільнення оборотності активів, що вказує

на недостатньо ефективне використання потенціалу ресурсів. Зниження рівнів рентабельності капіталу та продукції сигналізує про нагальну необхідність оптимізації операційної діяльності. Для вирішення цих проблем варто звернути увагу на розширення клієнтської бази та впровадження заходів із модернізації виробничо-технічної інфраструктури. Загальний стан фінансово-економічної діяльності підприємства можна охарактеризувати як відносно стабільний, однак зазначені труднощі потребують розробки та реалізації комплексних стратегічних управлінських рішень. Основний акцент цих заходів слід зробити на ефективному використанні ресурсів, підвищенні конкурентоспроможності компанії та забезпеченні її сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

6. Дослідження, спрямоване на аналіз управління бізнес-процесами та оцінку стану цифрової трансформації в ТОВ Волинський Автоцентр «КамАЗ», підтвердило існування системи, що інтегрує основні, допоміжні та управлінські процеси. В основі функціонування підприємства лежить лінійно-функціональна структура управління, що ґрунтується на застосуванні традиційних адміністративних методів керівництва, накопиченого багаторічного досвіду персоналу і менеджерів, а також на налагодженій взаємодії між підрозділами. Ця структурна модель сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень та здійсненню дієвого контролю за виконанням завдань. Проте її суттєвим обмеженням є значна залежність від людського фактора і обмежена спроможність масштабування бізнесу.

Оцінка рівня цифровізації засвідчила значну неоднорідність у впровадженні технологій автоматизації. Зокрема, найбільшою мірою цифрові рішення використовуються у сферах бухгалтерського обліку, податкової звітності, управління персоналом та банківських операцій. Однак у таких стратегічно важливих напрямках, як управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), продаж автозапчастин, маркетинг і післяпродажне обслуговування, рівень цифровізації залишається низьким. Виявлено критичні прогалини в інфраструктурі цифрових інструментів: підприємству бракує

корпоративного вебсайту, інтегрованого інтернет-магазину, спеціалізованої CRM-системи, централізованої бази даних клієнтів та інструментів аналізу споживчої поведінки. Такий стан помітно обмежує можливості підприємства щодо розширення ринків збуту, підвищення рівня сервісу та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Виявлені недоліки свідчать про необхідність негайного впровадження сучасних цифрових технологій у бізнес-процеси підприємства. Це стане основою для максимального розкриття його потенціалу та створення передумов для сталого розвитку і адаптації до швидкоплинних умов сучасної ринкової економіки..

7. На основі проведеного дослідження визначено, що забезпечення підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «Волинський автоцентр КамАЗ» в умовах сучасної ринкової економіки потребує системного підходу до вдосконалення управління бізнес-процесами. Найбільш раціональним шляхом для досягнення цієї мети є реалізація проекту цифрової трансформації, яка базується на інтеграції двох ключових інформаційних компонентів: CRM-системи та онлайн-платформи з продажу автозапчастин. Синергетична взаємодія цих систем повинна створити єдине інформаційне середовище, що сприятиме оптимізації процесів продажу, управління логістичними ланцюгами, покращенню взаємодії із клієнтами та впровадженню механізмів інтерактивної комунікації із замовниками. Запропонована цифрова трансформація передбачає докорінну зміну наявної моделі організації бізнес-процесів, яка наразі характеризується фрагментацією інформаційних потоків та значною залежністю від суб'єктивного впливу людського чинника. Новий управлінський підхід дозволяє підвищити прозорість операцій, забезпечити ефективніший контроль за бізнес-процесами та прискорити прийняття управлінських рішень.

В рамках дослідження була розроблена детальна модель управління проектом цифрової трансформації, яка передбачає формування професійної команди учасників проекту з чітким розподілом функціональних обов'язків і зон відповідальності. Крім цього, запропоновано поетапний план

впровадження проекту: починаючи з підготовчого етапу та вибору найоптимальніших цифрових інструментів, і закінчуючи їхнім тестуванням, інтеграцією й повномасштабним запуском. Запровадження зазначеного підходу сприятиме забезпеченню системного виконання проекту, зменшенню ризиків, пов'язаних з організаційними аспектами, а також покращенню координації між різними структурними підрозділами підприємства. Зазначені рекомендації формують ґрунтовну основу для подальшого аналізу економічної доцільності впроваджених заходів цифрової трансформації й підтверджують їхню відповідність довгостроковим стратегічним цілям розвитку ТОВ «Волинський автоцентр КамАЗ».

8. Дослідження ефективності запропонованих ініціатив демонструє їхню суттєву економічну доцільність у контексті цифрової трансформації бізнес-процесів ТОВ Волинський автоцентр «КамАЗ». На основі отриманих результатів встановлено, що запровадження CRM-системи та запуск інтернет-магазину автозапчастин відкривають вагомі можливості для підвищення якості обслуговування клієнтів, розширення каналів збуту продукції й послуг, а також оптимізації системи управління інформаційними потоками компанії. Фінансове обґрунтування засвідчує реалістичність реалізації даного проекту за рахунок власних фінансових ресурсів підприємства. Очікувані економічні результати свідчать про стабільний позитивний ефект, який збережеться протягом усього планового періоду. Зокрема, прогнозується зростання доходів завдяки активізації онлайн-продажів автозапчастин, збільшення частки повторних замовлень через інтеграцію CRM-систем та зниження втрат клієнтських заявок завдяки покращенню процесів обслуговування шляхом їх автоматизації. Аналіз інвестиційної привабливості проекту підтверджує його високу рентабельність. Основні фінансові індикатори, такі як чистий теперішній дохід, індекс прибутковості та дисконтований період окупності, свідчать про значний потенціал створення додаткової вартості та забезпечення стійких економічних результатів у короткостроковій перспективі: вкладені інвестиції у розмірі 800 тис. грн. повернуться вже трохи більше за 2 роки.

Загалом реалізація названих ініціатив стане важливим чинником посилення конкурентоспроможності компанії на регіональному ринку послуг з ремонту автомобілів і продажу автозапчастин. Крім того, ці заходи слугуватимуть основою для подальшої цифрової трансформації підприємства, сприяючи залученню нових клієнтів і підвищенню загальної ефективності його господарської діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>. (дата звернення: 14.06.2026)
2. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>. (дата звернення: 14.06.2026)
3. Про господарські товариства : Закон України від 19 вересня 1991 р. № 1576-XII. Відомості Верховної Ради України. 1991. № 49. Ст. 682.
4. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. London. John Murray. 2001. 272 p.
5. Davenport Thomas H. Process innovation: reengineering work through information technology. Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press. 1993. 78 p. URL: https://www.academia.edu/3284109/Process_innovation_reengineering_work_through_information_technology (дата звернення: 31.05.2026)
6. Rummler G. A., Brache A. P. Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995. 226 p.
7. Scheer, August-Wilhelm. ARIS—business process modeling. Springer Science & Business Media, 2000. 220 p. URL: <https://lnk.ua/XnZTR1G8K> (дата звернення: 31.05.2026)
8. Harmon Paul. A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals. Third Edition. Burlington: Morgan Kaufmann. 2014. 525 p. URL: <https://lnk.ua/XDg4rMD9P> (дата звернення: 31.05.2026)
9. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A. Fundamentals of Business Process Management. 2nd ed. Berlin ; Heidelberg : Springer, 2018. 527 p. DOI: 10.1007/978-3-662-56509-4

10. ABPMP International. Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge. Version 4.0. New York: Independently Published, 2019. 419 p. ISBN 978-1704809342.

11. Object Management Group (OMG). Business Process Model and Notation (BPMN). Version 2.0.2. Needham, MA: OMG, 2014. URL: https://www.omg.org/spec/BPMN?utm_source (дата звернення: 31.05.2026).

12. Світличин І. І. Категоріальний аналіз поняття «бізнес-процес». *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2. С. 58-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2023_2_11 (дата звернення: 31.05.2026)

13. Андрусів У.Я., Черчата А.О., Орловська Ю.В. Процесно-орієнтоване управління трансформацією підприємств в умовах розвитку циркулярної економіки. *Економічний простір*. 2025. № 198. С. 142-147. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/02/198-142-147-andrusiv.pdf> (дата звернення: 31.05.2026)

14. International Organization for Standardization. ISO 9000:2015 Quality Management Systems – Fundamentals and Vocabulary. Geneva : ISO, 2015. URL: <https://www.iso.org/standard/45481.html> (дата звернення: 31.05.2026)

15. Лободяк, С. Сутність та класифікація бізнес-процесів підприємства: теоретичний аспект. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-29>

16. Тур О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415> (дата звернення: 31.05.2026)

17. Гречко А. В., Захаров Н. В. Сутність поняття бізнес-процес. Управління та діагностування бізнес-процесів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.25> (дата звернення: 30.05.2026)

18. Серединська В. М., Загородна О. М. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. *Актуальні проблеми теорії і практики бухгалтерського обліку, аудиту, аналізу й оподаткування в Україні : сучасний*

стан та перспективи розвитку. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Кам'янець-Подільський, ПДАТУ, 14 грудня 2016 р.). Тернопіль. Крок. 2016. с. 247.

19. Андрушків Б. М., Мельник Л. М. Формування системи бізнес процесів підприємства у контексті сталого розвитку. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. № 2(1). С.91-97.

20. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston, MA : Harvard Business Review Press, 2014. 278 p.

21. Gartner. Digital Transformation. Gartner Glossary. URL: <https://www.gartner.com/en/glossary/term/digital-transformation> (дата звернення: 31.05.2026)

22. Brennen J. S., Kreiss D. Digitalization. *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy* / ed. by K. B. Jensen, R. T. Craig, J. D. Pooley, E. W. Rothenbuhler. Chichester : Wiley-Blackwell, 2016. pp. 1-11. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118766804.wbiect111> (дата звернення: 31.05.2026)

23. Gurumurthy R., Schatsky D. Pivoting to Digital Maturity: Seven Capabilities Central to Digital Transformation. *Deloitte Insights*, 2019. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/digital-maturity/digital-maturity-pivot-model.html> (дата звернення: 31.05.2026)

24. Capgemini Research Institute. Digital Mastery: How Organizations Have Progressed in Their Digital Transformations over the Past Two Years. Paris : Capgemini Research Institute, 2020. URL: <https://www.capgemini.com/insights/research-library/digital-mastery/> (дата звернення: 31.05.2026).

25. Davenport T. H., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*. 2018. Vol. 96, No. 1. P. 108-116. URL: <https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world> (дата звернення: 31.05.2026).

26. McKinsey Global Institute. The case for digital reinvention. *McKinsey & Company*. 2017. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-case-for-digital-reinvention> (дата звернення: 31.05.2026).

27. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 7th ed. Newtown Square, PA : Project Management Institute, 2021. 370 p.

28. International Organization for Standardization. ISO 21500:2012 Guidance on project management. Geneva : ISO, 2012.

29. Association for Project Management. APM Body of Knowledge. 7th ed. Princes Risborough: Association for Project Management, 2019. 340 p. URL: <https://www.apm.org.uk/body-of-knowledge/> (дата звернення: 31.05.2026).

30. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 12th ed. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2017. 848 p.

31. Тарасюк Г. М. Управління проєктами: навчальний посібник. Житомир : Житомирська політехніка, 2021. 318 с.

32. Бушуєв С. Д., Бушуєва Н. С. Управління проєктами та програмами: теорія і практика. Київ : КНУБА, 2021. 280 с.

33. Бушуєв С. Д., Бушуєва Н. С. Управління проєктами в умовах цифрової трансформації. *Управління розвитком складних систем*. 2022. № 49. С. 12–18. DOI: 10.32347/2412-9933.2022.49.12-18.

34. Федулова Л. І. Цифрова економіка: виклики та перспективи розвитку. Київ : НАН України, 2022. 210 с.

35. Кобиляцький Л. С. Управління проєктами: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 256 с.

36. Власенко О. С. Проєктний менеджмент у системі управління підприємством. *Економіка і держава*. 2023. № 6. С. 45–49.

37. Мартинюк І. В. Проєктне управління в умовах цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 55–60.

38. Larson E. W., Gray C. F. Project Management: The Managerial Process. 8th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2021. 688 p.
39. Губарева І., Белікова Н., Ягольницький О. Управління цифровою трансформацією підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-46> (дата звернення: 12.06.2026)
40. Кравченко М.О., Салабай В.О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. №2 6. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988> (дата звернення: 12.06.2026)
41. Андрійів Н.М. Цифрова трансформація підприємства: теоретичний базис. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.79> (дата звернення: 12.06.2026)
42. Скопенко Н. С., Євсєєва-Северина І.В., Кириченко О.М. Діджиталізація бізнесу як запорука зростання конкурентоспроможності та успішного розвитку компаній у динамічному середовищі господарювання. *Наукові праці НУХТ*. 2023. Т. 29, № 1. С. 44–56. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/1fd562f4-e1f3-40f0-87bc-40936d029bf1> (дата звернення: 12.06.2026)
43. Kaplan R. S., Norton, D. P. The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harvard Business School Publishing Corporation. 2001. 411 p. URL: <https://lnk.ua/3fKPUCn3s> (дата звернення: 12.06.2026)
44. Савченко В. А. Сучасні виклики та загрози цифровій трансформації компаній. *Сучасний захист інформації*. 2023. № 1. С. 6-11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/szi_2023_1_3 (дата звернення: 12.06.2026)
45. Волосов А. М., Баламут Г. С. Цифрова трансформація як чинник змінення умов функціонування підприємництва. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 80-90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_5_12 (дата звернення: 12.06.2026)

46. Вакофян В. Г., Сосновська О. О. Теоретичні підходи до визначення рівня цифрової трансформації підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2023. № 6. С. 9-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_6_3 (дата звернення: 12.06.2026)

47. Бречко О. Цифровий стандарт: нові можливості для трансформації бізнес-процесів в умовах цифровізації. *Вісник економіки*. 2023. Вип. 2. С. 58-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2023_2_6 (дата звернення: 12.06.2026)

48. Кривов'язюк І. Розвиток Е-торгівлі промислових підприємств умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економічний форум*. 2023. № 1. С. 114-125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2023_1_17 (дата звернення: 12.06.2026)

49. Дорошенко Г. О., Давидов В. О. Основні засади формування підходів до оцінки ефективності цифрової трансформації промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_1_7 (дата звернення: 12.06.2026)

50. Костирко Л. А., Мартинов А. А., Розмислова М. О. Цифрова трансформація бізнесу як елемент антикризового управління *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 5. С. 62-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2023_5_15 (дата звернення: 12.06.2026)

51. Митрохін Л. Д., Ігнатюк В. В. Теоретичні підходи до цифрової трансформації у менеджменті. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 5. С. 86-88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2023_5_20 (дата звернення: 12.06.2026)

52. Топалова І. А. Систематизація сфер застосування цифрових платформ та трансформаційних змін у сферах реального сектору економіки. *Grail of Science*. 2023. № 33. С. 46-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/grsc_2023_33_7 (дата звернення: 12.06.2026)

53. Шведа Н., Краузе О. Трансформація бізнес-моделей в умовах цифрової економіки. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2023. Вип. 1. С. 86-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2023_1_10 (дата звернення: 12.06.2026)

54. Артьомова А. Ю. Цифрова трансформація інноваційних систем підприємств: механізми змін, зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 2. С. 1-8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sdeli_2025_2_3 (дата звернення: 12.06.2026)

55. Шкурат М. Є., Узбек Г. Р. Сучасні методи підвищення ефективності бізнес-процесів компаній в епоху цифрової трансформації. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 136-145. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2024_5_17 (дата звернення: 12.06.2026)

56. Черничко Т. В. , Проскура В. Ф., Алмаші В. В. Цифрова трансформація бізнес-процесів як фактор сталого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 15. С. 66-71.

57. Івченко Є. А. , Хімченко А. О. Цифрова трансформація систем управління бізнес-процесами на українських підприємствах. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 6. С. 45-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2024_6_7 (дата звернення: 12.06.2026)

58. Райчева Л. І., Горбаньова В. О. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2024. № 30. С. 71-76. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2024_30_14 (дата звернення: 12.06.2026)

59. Фернандес Р. Парадигма цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 1. С. 410-414. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2024_1_65 (дата звернення: 12.06.2026)

60. Білий Д. І., Гарафонова О. І. Методологічні аспекти цифрової трансформації підприємств у різних секторах економіки. *Economic synergy*. 2025. Iss. 1. С. 35-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2025_1_5 (дата звернення: 12.06.2026)

61. Вітютін В. Є., Єфіменко І. В. Діджиталізація економічної діяльності в умовах цифрової трансформації. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки.* 2025. № 2(1). С. 51-58. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_2\(1\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_2(1)_9) (дата звернення: 12.06.2026)

62. Харченко П. С. Засади становлення та проблеми розвитку малого та середнього підприємництва: цифрова трансформація. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2025. № 89. С. 57-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2025_89_8 (дата звернення: 12.06.2026)

63. Ткачук Г. Ю., Сотник А. А., Біляк Т. О. Цифрова трансформація бізнес-моделей підприємств в сфері роздрібної торгівлі. *Ефективна економіка.* 2025. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_2_91 (дата звернення: 12.06.2026)

64. Терешко Ю. В., Тардаскіна Т. М., Толкачова Г. В. Трансформація економічних та управлінських процесів підприємств в умовах цифровізації бізнес-середовища. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 10. С. 81-86.

65. Петренко В. О., Баришевський А. І. Особливості управління проєктами з цифрової трансформації. *Управління розвитком складних систем.* 2025. Вип. 62. С. 107-114. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2025_62_15 (дата звернення: 12.06.2026)

66. Драбовський А. Г. Інноваційні стратегії управління організаціями в умовах цифрової трансформації. *Ефективна економіка.* 2025. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_4_6 (дата звернення: 12.06.2026)

67. Вербівська Л. В., Дзюба Т. В. Цифрова трансформація підприємництва: стратегічні виклики та управлінські рішення. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 12. С. 60-66.

68. Решетняк О. І., Жихор О. Б., Юрченко О. К., Жихор Б. І. Особливості управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації. *Бізнес Інформ.* 2025. № 4. С. 556-566. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2025_4_67 (дата звернення: 12.06.2026)

69. Вагонова О. Г. , Тютченко С. М., Шаповал В. А., Літвінов Ю. І., Павленко Л. В. Цифрове виробництво як драйвер трансформації бізнес-процесів підприємств. *Агросвіт*. 2025. № 2. С. 34-45.

70. Горовий В. М. Чинники цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств у контексті неотехнологічного відтворення. *Бізнес Інформ*. 2025. № 5. С. 162-168. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2025_5_21 (дата звернення: 12.06.2026)

71. Мельник Р. В. Оптимізація бізнес-процесів клієнтоорієнтованих систем підприємства в умовах цифрової трансформації. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2025. Вип. 4. С. 54-62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2025_4_9 (дата звернення: 12.06.2026)

72. Шитікова Л. В. , Пуліна Т. В., Ярошенко О. Ю. Оцінка ефективності адаптованих бізнес-процесів у контексті цифрової трансформації. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2025. Вип. 4. С. 142-150. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2025_4_14 (дата звернення: 12.06.2026)

73. Онушканич О. Я. Цифрова трансформація бізнес-процесів підприємства: виклики, ризики та можливості розвитку. *Агросвіт*. 2025. № 23. С. 259-264.

74. Матненко А., Харченко Я. Механізм стратегічного управління цифровою трансформацією бізнес-процесів підприємства. *Economic synergy*. 2026. Вип. 1. С. 295-305. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2026_1_22 (дата звернення: 12.06.2026)

Додатки