

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності

Кафедра економіки та менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Формування ефективної системи управління цифровою
трансформацією бізнес-процесів організації»**

Виконала: здобувачка 4 курсу
галузі знань 07 - Управління та
адміністрування,
спеціальності 073 – Менеджмент

Євгенія ПАСІЧНИК

Керівник: к.е.н., доц. Вячеслав КОТЛУБАЙ

Рецензент: д.е.н., проф. Ольга СЛОБОДЯНЮК

Одеса - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Сутність цифрової трансформації та її роль у підвищенні рівня конкурентоспроможності організації.....	7
1.2. Основні принципи та підходи до цифрової трансформації бізнес-процесів у контексті міжнародного досвіду.....	13
1.3. Особливості організації системи управління цифровими змінами в бізнес-процесах	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ТОЙОТА УКРАЇНА» У КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ.....	30
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «Тойота Україна»	30
2.2. Оцінка капітальних та операційних витрат на управління цифровою трансформацією в ПП «Тойота Україна»	37
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПП «ТОЙОТА УКРАЇНА»	44
3.1. Розвиток системи управління цифровими проектами	44
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів управління цифровою трансформацією.....	53
ВІСНОВКІ.....	61
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

ВСТУП

Сьогоднішні реалії бізнес-середовища вимагають від організацій високої гнучкості, швидкості реагування на зміни та здатності ефективно адаптуватися до цифрової трансформації. В умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій та зростаючої конкуренції цифрова трансформація бізнес-процесів стала не просто модним трендом, а ключовою необхідністю для досягнення стратегічних цілей і забезпечення довготривалої конкурентоспроможності.

Цифровізація дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, підвищити рівень прозорості управління, покращити клієнтський досвід та збільшити операційну ефективність. Саме тому формування ефективної системи управління цифровою трансформацією є однією з головних передумов стійкого розвитку організації в сучасному світі. Особливо актуальним це питання є для міжнародних організацій, що працюють в Україні.

Попри очевидні переваги цифрової трансформації, на практиці її впровадження, часто стикається з низкою труднощів: відсутністю комплексної стратегії, недостатньою цифровою зрілістю персоналу, слабкою інтеграцією нових інструментів в існуючу інфраструктуру. Сучасні виклики цифрової трансформації вимагають глибокого аналізу методів управління змінами, пошуку ефективних рішень і врахування міжнародного досвіду в національних умовах.

Серед зарубіжних та українських науковців, які досліджували питання щодо успішної цифрової трансформації, можна виділити праці таких авторів: Кух С., Кібік О., Котлубай В., та інші. У їхніх роботах розглядаються питання цифрової зрілості, діджитал-стратегії, цифрової інфраструктури та лідерства в епоху цифровізації. Значний внесок у розробку теоретичних засад цифрової трансформації зробили й зарубіжні дослідники: George Westerman, Erik Brynjolfsson, Andrew McAfee, Klaus Schwab, Thomas Siebel, праці яких широко використовуються у сфері менеджменту та інформаційних технологій.

Метою роботи є обґрунтування та розробка пропозицій щодо формування ефективної системи управління цифровою трансформацією бізнес-процесів організації.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення наступних завдань:

- визначити сутність, роль та основні особливості цифрової трансформації у сфері управління організацією;
- охарактеризувати принципи, інструменти та підходи до реалізації цифрових змін на організаціях;
- проаналізувати міжнародний досвід впровадження цифрової трансформації в системах менеджменту;
- здійснити комплексну оцінку фінансово-господарської діяльності ПП «Тойота Україна»;
- розрахувати обсяги капітальних та операційних витрат, пов'язаних із цифровою трансформацією організації;
- обґрунтувати доцільність впровадження системи управління цифровими проєктами на основі підходу Agile;
- розробити інструменти моніторингу та оцінки ефективності цифрової трансформації;
- провести кількісну оцінку результативності запропонованих заходів трансформації;
- надати практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління цифровими процесами в організації.

Об'єктом дослідження виступає процес управління цифровою трансформацією бізнес-процесів у сучасній організації.

Предметом дослідження виступають методи, принципи та інструменти формування ефективної системи управління цифровою трансформацією бізнес-процесів.

Методологічна основа дослідження базується на поєднанні загальнонаукових та прикладних методів, що забезпечило всебічне вивчення

особливостей цифрової трансформації бізнес-процесів. У роботі застосовано методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції та системного підходу для теоретичного обґрунтування теми та структуризації матеріалу. Для оцінки економічного стану організації використано методи фінансово-економічного аналізу, зокрема горизонтальний і вертикальний аналіз, а також коефіцієнтний метод. Поєднання цих методів дало змогу об'єктивно оцінити фінансовий стан організації, а також сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління в умовах цифрової трансформації.

Основні теоретичні основи роботи та її практичні результати було представлено на XIII Всеукраїнській науковій конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Економіко-правовий розвиток сучасної України». (м. Одеса, 29 листопада 2024 р.).

Структура роботи складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1. Сутність цифрової трансформації та її роль у підвищенні рівня конкурентоспроможності організацій

Цифрова трансформація є процесом глибоких змін в організації, що включає інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти її діяльності. Тобто не просто впровадження нових технологій, а й зміна культури, процесів та стратегічного управління, спрямованих на покращення ефективності, інноваційності та адаптивності до швидко змінюваного бізнес-середовища. У загальному контексті цифрова трансформація охоплює такі основні елементи, як цифровізація бізнес-процесів, інтеграція автоматизованих систем, впровадження новітніх інформаційних технологій, розвитку Big Data, використання штучного інтелекту та інтернет речей (IoT), а також вдосконалення взаємодії з клієнтами через цифрові канали [5].

Цифрова трансформація є глибоким і всебічним процесом, що передбачає радикальну зміну всіх аспектів діяльності організації за допомогою новітніх інформаційних технологій. Вона охоплює не лише автоматизацію операцій, але й перепроєктування бізнес-процесів, зміну організаційної структури, впровадження нових моделей бізнесу та інноваційних підходів до взаємодії з клієнтами. Такий процес сприяє значному підвищенню ефективності організацій, адаптивності до швидко змінюваного ринку і здатності до інновацій.

Перш за все, цифрова трансформація передбачає застосування передових технологій для автоматизації та вдосконалення існуючих процесів. Технологічна інновація лежить в основі цього процесу і включає в себе використання таких технологій, як штучний інтелект, машинне навчання, великі дані (Big Data), хмарні сервіси, автоматизація виробничих процесів, а також блокчейн. Всі ці

інструменти дають змогу організаціям збільшити свою ефективність, знизити витрати, прискорити виробництво, а також зробити процеси більш прозорими та передбачуваними. Завдяки таким інноваціям можна значно покращити швидкість та точність прийняття рішень, що стає важливим чинником на висококонкурентному ринку [14].

Цифрова трансформація також передбачає покращення взаємодії з клієнтами. Сучасні технології дозволяють організаціям надавати своїм клієнтам більш персоналізовані послуги, а також ефективніше комунікувати з ними через нові канали. Цифрові інструменти, такі як мобільні додатки, соціальні мережі, чат-боти та інші платформи, дозволяють підтримувати постійний контакт із споживачами, швидко реагувати на їхні запити та пропонувати індивідуально налаштовані рішення. Покращення клієнтського досвіду, підвищення лояльності та задоволеності споживачів сприяє зростанню рівня конкурентоспроможності організації.

Одним із найважливіших аспектів цифрової трансформації є зміна бізнес-моделі організації. Перехід від традиційних моделей до цифрових платформ є одним з основних кроків у цьому напрямі. Організації починають адаптувати бізнес до нових умов, використовуючи моделі підписки або платформи як послугу (as-a-Service), що дозволяє забезпечити стабільний потік доходів і створювати додаткову цінність для клієнтів. Такі моделі не лише підвищують ефективність бізнесу, але й забезпечують більше можливостей для інновацій та масштабування [15].

Крім того, цифрова трансформація вимагає значних змін у внутрішній організаційній структурі організації. Бізнес-процеси, які раніше здійснювались вручну або за допомогою застарілих технологій, починають інтегруватися через новітні цифрові інструменти, що дозволяє знизити витрати та підвищити швидкість роботи. Інтеграція команд, оптимізація внутрішніх комунікацій та управлінських процесів сприяють підвищенню ефективності роботи на всіх рівнях організації. Завдяки цифровим технологіям співробітники можуть швидше отримувати доступ до необхідної інформації, оперативно реагувати на

зміни, а також здійснювати комунікацію через інтегровані платформи для командної роботи.

Цифрова трансформація має вагомий вплив на рівень конкурентоспроможності організацій, оскільки дозволяє їм суттєво змінити спосіб ведення бізнесу, знижувати витрати, підвищувати якість продуктів і послуг, а також швидше і ефективніше реагувати на зміни в ринкових умовах. Інтеграція передових технологій допомагає змінювати внутрішні процеси та покращувати взаємодію між клієнтами та постачальниками. [21].

Один з головних аспектів, через який цифрова трансформація підвищує рівень конкурентоспроможності організації, - це значне збільшення ефективності. Завдяки автоматизації рутинних, операційних процесів організації можуть знизити витрати на управління і обслуговування, скоротити час виконання операцій, а також мінімізувати кількість помилок. Наприклад, автоматизація фінансових, логістичних та виробничих процесів дозволяє знижувати витрати на робочу силу та зменшувати ризики, що виникають через людський фактор. Завдяки економії часу та ресурсів організації можуть зберігати свої конкурентні переваги.

Цифрові технології також відкривають нові можливості для інновацій, які можуть створювати значну конкурентну перевагу. Організації отримують змогу розробляти нові продукти, послуги та бізнес-моделі, які раніше були неможливі або економічно невігідні. Впровадження інноваційних рішень, таких як розширена реальність, інтернет речей або машинне навчання, дозволяє організаціям пропонувати унікальні пропозиції для споживачів і навіть освоювати нові ринки та канали збуту. Завдяки цьому організації можуть не лише утримувати свої позиції на ринку, але й активно їх зміцнювати, відкриваючи нові можливості для росту [21].

Ще один важливий аспект - покращення взаємодії з клієнтами. За допомогою цифрових інструментів, таких як аналітика великих даних, організації можуть краще розуміти потреби своїх споживачів і їх поведінку. Більш точна персоналізація продуктів і послуг покращує клієнтський досвід.

Завдяки збору та аналізу даних про покупців, їхні вподобання, історію покупок та інші фактори організації можуть створювати індивідуальні пропозиції, пропонувати спеціальні акції та програми лояльності, що підвищує задоволеність клієнтів і сприяє їхній лояльності.

Цифрові технології дозволяють організаціям бути гнучкими та швидко адаптуватися до змін на ринку, що особливо важливо в умовах стрімкого розвитку технологій, постійних економічних змін і зовнішніх викликів, таких як глобалізація чи кризові ситуації. Також цифрова трансформація відкриває можливості оперативно змінювати стратегії, оновлювати асортимент продукції, впроваджувати нові послуги або вдосконалювати існуючі, щоб відповідати змінюваним потребам споживачів. Такий підхід дозволяє організаціям зберігати конкурентоспроможність і залишатися актуальними на ринку. [5]

Покращення управлінських процесів є ще одним важливим чинником, який безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності організацій. Використання цифрових інструментів, таких як системи планування ресурсів організації (ERP) та управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), забезпечує доступ до актуальної та точної інформації про всі аспекти діяльності. Наявність такої інформації дає змогу керівникам ухвалювати обґрунтовані й своєчасні рішення, ефективно реагувати на зміни у бізнес-середовищі та оперативно задовольняти потреби клієнтів. ERP- та CRM-системи також забезпечують моніторинг фінансових показників, залишків продукції, замовлень та інших важливих елементів управління, що сприяє підвищенню якості стратегічного планування та управлінської діяльності в цілому [28].

Цифрова трансформація відкриває для організацій нові можливості, що дозволяють підвищити їх ефективність та рівень конкурентоспроможності. Проте цей процес супроводжується низкою переваг і викликів, які мають вагомий вплив на розвиток організації.

Однією з основних переваг цифрової трансформації є значне збільшення продуктивності. Впровадження автоматизованих систем і технологій, таких як штучний інтелект та роботизація, дозволяє організаціям значно знизити час

виконання рутинних операцій, скоротити ймовірність помилок та підвищити загальну ефективність роботи. Наприклад, автоматизація виробничих процесів або обробки замовлень зменшує навантаження на персонал, звільняючи його від однотипних завдань і даючи змогу зосередитися на більш стратегічних завданнях [5].

Розширення ринкових можливостей через цифрові канали є ще однією важливою перевагою для організацій. Інтернет, соціальні мережі, онлайн-торгівля та інші цифрові інструменти дозволяють залучати нових клієнтів, виходити на міжнародні ринки та створювати додаткові канали збуту. Використання цих можливостей сприяє зростанню бізнесу, особливо для малих і середніх організацій, які раніше не мали доступу до масштабних маркетингових кампаній або виходу на великі ринки.

Покращення взаємодії з клієнтами та партнерами є ще одним важливим результатом використання цифрових технологій. Аналітика великих даних дає можливість глибше розуміти потреби споживачів, адаптувати продукти та послуги до конкретних вимог і пропонувати персоналізовані рішення, що суттєво підвищує рівень лояльності клієнтів і сприяє стабільному зростанню організації. Ефективна комунікація з партнерами через цифрові платформи забезпечує швидше укладання угод та полегшує координацію спільних проєктів, підвищуючи гнучкість бізнесу та його здатність оперативно реагувати на зміни ринку [10].

Скорочення витрат через автоматизацію є ще однією важливою перевагою цифрової трансформації. Використання цифрових інструментів допомагає зменшити витрати на виробництво, обробку даних, маркетинг і підтримку клієнтів, зокрема через впровадження чат-ботів та інших автоматизованих систем замість традиційної роботи співробітників. Оптимізація витрат дозволяє організаціям спрямовувати вивільнені ресурси на розвиток нових продуктів і послуг.

Можливість створення нових бізнес-моделей є однією з ключових переваг цифрової трансформації. Використання цифрових технологій дає змогу

організаціям швидко адаптуватися до змін на ринку, переходити до моделей на основі підписки, платформ для надання послуг або обміну даними. Такі зміни відкривають нові джерела доходу та зменшують залежність від традиційних каналів збуту, що має особливе значення в умовах динамічного ринкового середовища [15].

Проте, разом з усіма перевагами, цифрова трансформація також несе значні виклики. Одним із них є висока вартість впровадження нових технологій. Для багатьох організацій інвестиції в новітні ІТ-ресурси, програмне забезпечення та апаратне забезпечення можуть бути значним фінансовим навантаженням. Крім того, необхідно враховувати витрати на навчання персоналу та адаптацію інфраструктури, що також потребує додаткових коштів і часу.

Необхідність навчання персоналу є ще одним суттєвим викликом у процесі цифрової трансформації. Багато працівників можуть не володіти достатніми навичками для ефективного використання нових цифрових інструментів, що змушує організації інвестувати у навчання та перепідготовку кадрів. Такі заходи спрямовані на успішне впровадження цифрових рішень, проте вони потребують додаткового часу та зусиль з боку керівництва [21].

Підвищення ризиків у сфері кібербезпеки є важливим викликом цифрової трансформації. Оскільки організації збирають і зберігають великі обсяги даних про клієнтів, питання їхнього захисту набуває особливої актуальності. Хакерські атаки, витік інформації та інші кіберзагрози можуть спричинити значні фінансові втрати та завдати серйозної шкоди репутації. У таких умовах організації повинні постійно приділяти увагу безпеці своїх цифрових платформ, регулярно оновлювати програмне забезпечення та забезпечувати надійний захист даних.

Не менш важливим є виклик, пов'язаний із зміною корпоративної культури. Адаптація до нових умов часто викликає труднощі у співробітників, які звикли працювати в традиційних форматах. Для успішного впровадження нових технологій організаціям необхідно змінювати підходи до управління,

стимулювати інноваційність, гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни. Формування нової корпоративної культури, яка підтримує технологічні зміни, потребує часу та послідовних зусиль [21].

Цифрова трансформація є потужним інструментом для підвищення ефективності і рівня конкурентоспроможності організацій. Вона відкриває нові можливості для розвитку бізнесу, але й вимагає від організацій значних зусиль для успішного впровадження нових технологій та адаптації до змін. Важливими аспектами є не лише технологічні інновації, але й відповідні зміни в корпоративній культурі, в навчанні персоналу та забезпеченні безпеки даних.

Цифрова трансформація є невід'ємною частиною сучасного бізнес-середовища, що дозволяє організаціям підвищити свій рівень конкурентоспроможності. Завдяки використанню новітніх технологій, таких як Big Data, штучний інтелект, автоматизація процесів, організації можуть значно покращити свої операційні показники, впровадити інновації та створювати нові бізнес-моделі. Однак для досягнення успіху в процесі цифрової трансформації необхідно враховувати не тільки технологічні аспекти, а й організаційні зміни, культури та стратегії управління [5].

1.2. Основні принципи та підходи до цифрової трансформації бізнес-процесів у контексті міжнародного досвіду

Цифрова трансформація бізнес-процесів є важливим стратегічним етапом для багатьох організацій у світі. Вона охоплює різні аспекти організації, від внутрішніх процесів до взаємодії з клієнтами та партнерами, і вимагає застосування новітніх технологій для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності. Підхід до цифрової трансформації залежить від культурних, економічних і технологічних особливостей кожної країни, тому

важливо враховувати міжнародний досвід та національні реалії при розробці стратегій для організацій [14].

Цифрова трансформація є стратегічним процесом, який допомагає організаціям оновлювати бізнес-моделі, операційні процеси та взаємодію з клієнтами, а також ефективно використовувати сучасні технології для досягнення конкурентних переваг. Вона охоплює не лише впровадження нових інструментів і програмного забезпечення, а й комплексну зміну підходів до управління, організаційної культури та взаємодії із зовнішнім середовищем. Успіх і сталий розвиток бізнесу в умовах цифрової трансформації базуються на дотриманні кількох ключових принципів.

Інноваційність є одним з основних принципів цифрової трансформації. Швидкий розвиток технологій та зміни у технологічному середовищі вимагають постійної адаптації організацій до нових умов. Організації повинні бути готові впроваджувати нові технології, які дозволяють не лише зберігати відповідний рівень конкурентоспроможності, але й формувати нові можливості для зростання. Наприклад, застосування штучного інтелекту (ШІ) дозволяє автоматизувати рутинні процеси, зменшити кількість помилок і підвищити ефективність бізнесу. Аналіз великих даних (Big Data) дає змогу приймати більш обґрунтовані рішення на основі реальних даних, що відображають потреби і переваги клієнтів. Такі інновації допомагають організаціям бути гнучкими та здатними швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі [15].

Технологічна гнучкість є ще одним важливим аспектом цифрової трансформації. У умовах постійних змін технологій організації повинні швидко інтегрувати нові розробки та адаптувати свої системи й інфраструктуру до нових вимог. Такий підхід передбачає не лише впровадження сучасних технологій, а й їхнє налаштування відповідно до специфічних потреб і особливостей бізнесу.

Центрованість на клієнті є ще одним важливим принципом, що лежить в основі цифрової трансформації. Клієнт стає основною рушійною силою змін у бізнес-процесах. Організації мають постійно орієнтуватися на потреби споживачів, їх переваги та поведінкові тенденції, щоб забезпечити високий

рівень задоволення та лояльності клієнтів. Завдяки цифровим інструментам, таким як аналітика даних і CRM-системи, організації можуть детально аналізувати поведінку своїх клієнтів і створювати персоналізовані пропозиції, що відповідають індивідуальним вимогам кожного споживача [21].

Такий підхід дозволяє організаціям не тільки підвищити ефективність комунікацій з клієнтами, але й значно поліпшити якість обслуговування, зробивши його більш персоналізованим та зручним. Перехід до моделі, орієнтованої на клієнта, може включати у себе не тільки традиційні засоби взаємодії, такі як кол-центри та магазини, але й онлайн-платформи, мобільні додатки, чат-боти та інші цифрові канали.

Гнучкість організаційної структури та здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі є одним із ключових аспектів цифрової трансформації. Для цього необхідно впроваджувати гнучкі підходи до управління та прийняття рішень, зокрема методологію Agile, яка забезпечує оперативне реагування на зміни, сприяє експериментуванню з новими ідеями та швидкому впровадженню інноваційних рішень [33].

Гнучкість організації не обмежується лише внутрішніми процесами. Вона охоплює також здатність адаптуватися до змін у ринковому середовищі та кон'юнктурі, що може включати зміни в потребах споживачів, розвитку нових конкурентів або навіть економічні та політичні зміни. Використання гнучких методів управління дозволяє організаціям краще справлятися з такими викликами.

Автоматизація є важливою частиною цифрової трансформації, яка допомагає значно підвищити ефективність бізнес-процесів. Автоматизація дозволяє знизити витрати на ручну працю, зменшити ймовірність помилок і покращити точність та швидкість виконання завдань. Вона може бути застосована в різних сферах діяльності організації: від автоматизації виробничих процесів до автоматизованого оброблення запитів клієнтів через чат-боти та онлайн-платформи [5].

Інтеграція різних систем і технологій у єдиний інформаційний простір також є важливим елементом цифрової трансформації. Вона дозволяє з'єднати розрізнені функціональні області організації в єдину екосистему, що забезпечує прозорість і безперервність процесів. Інтеграція фінансових, виробничих і клієнтських систем дозволяє оптимізувати управлінські рішення, підвищити оперативність та точність роботи організації.

Інноваційна культура є невід'ємною складовою успішної цифрової трансформації. Вона охоплює не лише впровадження нових технологій, а й зміни в підходах до роботи з персоналом. Стимулювання творчого підходу співробітників, підтримка їхніх ініціатив і організація постійного навчання сприяють ефективному впровадженню інновацій та створенню середовища, де нові ідеї можуть реалізовуватися і отримувати належну оцінку [14].

Розвиток організаційної культури, орієнтованої на інновації, часто вимагає змін у внутрішньому управлінні, створення спеціалізованих команд для впровадження нових технологічних рішень та запровадження практик постійного навчання для всіх співробітників. Такий підхід забезпечує організаціям гнучкість і здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, підтримуючи темпи технологічного розвитку.

Цифрова трансформація на міжнародному рівні здійснюється з різними акцентами в залежності від культурних, економічних та технічних особливостей кожного регіону. Успішні приклади з різних країн демонструють різні стратегії впровадження інновацій та технологій, зокрема у США, Європі та Азії.

США є однією з найбільш прогресивних країн у впровадженні цифрових технологій, і американський підхід до цифрової трансформації вражає своєю інноваційністю. Тут основну увагу приділяють використанню штучного інтелекту (ШІ) та аналітики даних для автоматизації процесів та персоналізації обслуговування. Оскільки США є домівкою для таких технологічних гігантів, як Amazon, Google і Netflix, ці організації активно застосовують передові методи аналізу великих даних (Big Data) для розуміння поведінки споживачів і оптимізації своїх бізнес-моделей [34].

Amazon, наприклад, використовує глибокий аналіз даних для створення персоналізованих рекомендацій товарів, що дозволяє підвищити рівень продажів і утримання клієнтів. Google пропонує власні хмарні рішення, які допомагають бізнесам зберігати та обробляти великі обсяги даних, а Netflix використовує аналітику для формування індивідуальних рекомендацій контенту, що підвищує лояльність користувачів і знижує плинність клієнтів [40].

Американські організації активно впроваджують нові бізнес-моделі, зокрема Platform as a Service (PaaS), що дає змогу створювати платформи для взаємодії з користувачами та партнерами в реальному часі. Такий підхід не лише трансформує традиційні бізнес-моделі, а й сприяє формуванню нових бізнес-екосистем, де інтеграція послуг, технологій і продуктів стає ключовим елементом [32].

Європейський підхід до цифрової трансформації значною мірою зосереджений на поєднанні технологічних інновацій та сталого розвитку. Європейський Союз активно підтримує інтеграцію цифрових технологій у стратегії сталого розвитку. Одним із найбільш важливих аспектів є впровадження технологій, що сприяють енергетичній ефективності та захисту навколишнього середовища.

Основні напрямки включають використання Інтернету речей (IoT) для моніторингу та управління енергією в реальному часі. Наприклад, розумні будинки та міста в Європі застосовують IoT-технології для зниження споживання енергії, що відповідає вимогам сталого розвитку. Впровадження таких технологій дозволяє зменшити витрати на енергоресурси та забезпечити більш ефективне використання природних ресурсів [31].

Також ЄС активно працює над розвитком стандартів кібербезпеки, що є критично важливим для захисту даних і забезпечення безпеки в процесі цифрових трансформацій. Стандарти та регуляції, такі як GDPR (General Data Protection Regulation), сприяють розвитку довіри до цифрових платформ та забезпечують захист особистих даних користувачів.

Азійські країни, зокрема Китай та Японія, мають свої унікальні підходи до цифрової трансформації, зосереджуючи увагу на інтеграції цифрових технологій із фізичними інноваціями та виробничими процесами [5].

Китай є одним із світових лідерів у впровадженні Інтернету речей (IoT) та штучного інтелекту (ШІ) в різноманітних сферах економіки. Китайські організації, такі як Alibaba та Tencent, активно використовують великі дані для формування нових бізнес-моделей, а також для розробки платформ, які дозволяють бізнесам знижувати витрати і підвищувати ефективність роботи. Наприклад, Alibaba створила власну платформу електронної комерції, яка використовує ШІ для прогнозування попиту та управління запасами в реальному часі. Крім того, організації в Китаї активно застосовують розумні міста та інші інфраструктурні проєкти для підвищення ефективності міського управління та зменшення екологічного впливу.

Японія акцентує увагу на автоматизації та роботизації виробництва. Японські організації, такі як Toyota та Fanuc, відомі своїми досягненнями в автоматизації виробничих процесів, що дозволяє знижувати витрати на робочу силу та підвищувати ефективність на всіх етапах виробництва. Японія також активно інтегрує цифрові технології в медицину та пожежну безпеку, а також інші важливі сфери життя для досягнення більш високих стандартів якості та безпеки.

В Україні цифрова трансформація бізнес-процесів ще знаходиться на етапі активного розвитку, хоча вже спостерігаються значні кроки в напрямку впровадження нових технологій в різних секторах економіки. Однак національні реалії вимагають врахування певних специфічних факторів [10].

Одним із ключових напрямів є цифровізація державних послуг через реалізацію проєктів, таких як «Дія», яка дозволяє громадянам отримувати послуги онлайн, без відвідування державних організацій. Крім того, активно впроваджуються електронні системи управління для забезпечення прозорості та підвищення ефективності роботи органів влади.

До основних викликів можна віднести відсутність висококваліфікованих кадрів у сфері ІТ, проблеми з кібербезпекою та необхідність великого інвестування в інфраструктуру для забезпечення високої швидкості інтернет-зв'язку, що є критичним для ефективного впровадження цифрових технологій. Водночас в Україні спостерігається активний розвиток стартап-екосистеми та ініціатив з підтримки малого та середнього бізнесу, що дає нові можливості для інновацій в бізнес-процесах [15].

Отже, цифрова трансформація бізнес-процесів є складним, але необхідним етапом розвитку сучасних організацій на всіх рівнях. Міжнародний досвід вказує на важливість технологічної інновації, адаптації до змін у ринку та інтеграції нових технологій для забезпечення сталого розвитку. Водночас в Україні успіх цифрової трансформації залежить від ефективного поєднання глобальних тенденцій і національних особливостей.

1.3. Особливості організації системи управління цифровими змінами в бізнес-процесах

Організаційна система управління - це цілісна сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують ефективне планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності організації для досягнення її стратегічних і тактичних цілей. Вона включає цілі та завдання, що визначають напрями розвитку, структуру організації, яка описує ієрархію та взаємозв'язки між підрозділами, процеси управління, що забезпечують послідовність дій і рішень, ресурси (людські, фінансові, матеріальні, інформаційні тощо), методи та інструменти, які сприяють виконанню завдань, а також механізми зворотного зв'язку, що дозволяють оцінювати результати й вносити корективи. Ця система є динамічною, адаптивною, ієрархічною та системною, що дозволяє організації

ефективно функціонувати, реагувати на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі та досягати конкурентних переваг [14].

Організація управління цифровими змінами в бізнес-процесах є критично важливим елементом для будь-якого організації, яке прагне залишатися конкурентоспроможним у сучасному швидко змінюваному цифровому середовищі. Цифрові зміни передбачають впровадження новітніх технологій та процесів для підвищення ефективності, продуктивності та інноваційності в організації. Щоб ефективно керувати цими змінами, організації використовують різні моделі та підходи, що дозволяють адаптувати свої бізнес-процеси до нових умов і вимог.

Цифрові зміни у бізнес-процесах передбачають перехід від традиційних моделей ведення бізнесу до цифрових, використовуючи такі технології, як автоматизація, штучний інтелект, великі дані, хмарні обчислення, інтернет речей (IoT) та інші інновації. Управління цими змінами вимагає усвідомлення їх стратегічного значення для організації. Окрім технічного впровадження, важливим є трансформація мислення, культури та підходів до роботи [31].

Цифрові зміни у бізнес-процесах є процесом переходу організацій від традиційних моделей ведення бізнесу до сучасних, технологічно вдосконалених моделей, які інтегрують новітні цифрові інструменти та рішення. Такий перехід охоплює не тільки технічні інновації, але й зміни в організаційній культурі, процесах управління, підходах до роботи та взаємодії з клієнтами, партнерами й працівниками.

Цифрові зміни передбачають впровадження таких технологій, як автоматизація, штучний інтелект (AI), великі дані (Big Data), хмарні обчислення, інтернет речей (IoT), мобільні додатки, блокчейн та інші. Вони надають організаціям можливість покращити ефективність операцій, скоротити витрати, підвищити швидкість виконання бізнес-процесів, оптимізувати взаємодію з клієнтами та створювати нові джерела доходу [23].

Автоматизація дозволяє зменшити ручну працю і спростити рутинні процеси, що веде до підвищення продуктивності та зниження витрат. Наприклад,

автоматизація бухгалтерського обліку або логістичних процесів дозволяє організації швидко виконувати завдання, які раніше потребували значних людських ресурсів.

Розуміння стратегічного значення цифрових змін є ключовим для їх успішного впровадження в організації. Організація повинна оцінювати і враховувати, як новітні технології можуть змінити конкурентне середовище, вплинути на існуючі бізнес-моделі та відкрити нові можливості для зростання [14].

Для багатьох організацій цифрова трансформація означає можливість посилити свою присутність на ринку, збільшити ринкову частку та вийти на нові ринки. Вона дозволяє організаціям бути більш адаптивними, гнучкими та інноваційними, що є особливо важливим у сучасних умовах, коли технології швидко змінюють обличчя галузей.

Впровадження цифрових змін охоплює не лише технічні аспекти, а й потребує зміни мислення та корпоративної культури. Успіх трансформації залежить від того, наскільки співробітники розуміють і підтримують необхідність змін, готові до нових викликів і навчання. Важливо формувати культуру інновацій, заохочувати готовність до ризику, сприяти співпраці між різними департаментами та зосереджувати увагу на постійному удосконаленні [21].

Лідери організацій повинні заохочувати працівників до прийняття нових технологій, забезпечуючи їх необхідними ресурсами, інструментами та підтримкою. Процес адаптації охоплює навчання персоналу новим навичкам, впровадження сучасних моделей управління та стимулювання інновацій.

Цифрові зміни трансформують не лише окремі процеси, але й підхід до ведення бізнесу загалом. Наприклад, традиційні ланцюги поставок можуть бути переосмислені за допомогою IoT, а обслуговування клієнтів автоматизовано завдяки чат-ботам і CRM-системам. Організації повинні бути готові до перегляду своїх операційних моделей, підходів до управління даними, взаємодії з клієнтами та створення нових цифрових продуктів і сервісів [1].

Однак управління цифровими змінами стикається з численними викликами: опір з боку персоналу, ризики, пов'язані з кібербезпекою, інвестиції у нові технології тощо. А ефективне управління цими змінами вимагає стратегічного планування, гнучкого управління та активної участі керівництва.

Цифрова трансформація бізнесу вимагає ретельно спланованого процесу управління змінами, що включає як технічні інновації, так і глибокі зміни в культурі та управлінні організацією. Для ефективного впровадження цифрових змін існують декілька моделей, які дозволяють структурувати цей процес, забезпечуючи послідовність та високу ймовірність успішного результату. Серед найпопулярніших моделей - модель змін Льюїна, ADKAR-модель, Agile-підхід та Lean-підхід. Розглянемо кожен з них детальніше [21].

Модель змін Курта Льюїна є однією з найбільш відомих і широко використовуваних моделей управління змінами. Вона передбачає три основні етапи: «розморожування», «зміна» та «заморожування».

Перший етап, «розморожування», полягає у підготовці організації та її співробітників до змін. На цьому етапі необхідно інформувати персонал про причини трансформації, створювати відчуття нагальної потреби у змінах та зменшувати опір нововведенням. Організація має продемонструвати переваги цифрових рішень і пояснити, як заплановані зміни вплинуть на бізнес та робочі процеси. Для підтримки співробітників важливо організувати навчання та ефективну комунікацію [18].

На другому етапі, «зміна», здійснюється безпосереднє впровадження трансформаційних процесів. До основних заходів належать запровадження нових цифрових інструментів, автоматизація процесів, зміна структури команди та інші організаційні оновлення. Важливу роль у цьому етапі відіграють активна участь керівництва та ефективна командна взаємодія. Для успішної адаптації персоналу необхідно забезпечити постійну підтримку та супровід змін.

Третій етап, «заморожування», передбачає закріплення змін як нового стандарту роботи. Організація повинна інтегрувати нові процеси та практики у повсякденну діяльність, забезпечуючи стабільну підтримку, регулярний

моніторинг і оцінку ефективності змін. Такий підхід допомагає уникнути повернення до старих моделей поведінки й забезпечує стабільність нової системи [18].

ADKAR-модель (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) - це модель управління змінами, розроблена організацією Prosci, яка дозволяє працювати з кожним працівником на індивідуальному рівні. Вона підкреслює важливість не тільки технічних змін, а й людського фактору.

Перший крок включає підвищення обізнаності про необхідність змін. Співробітники повинні розуміти, чому організація вирішила перейти на нові технології і як це вплине на їхню роботу.

Створення бажання підтримати та брати участь у змінах є критичним кроком. Для цього необхідно мотивувати працівників, демонструючи переваги змін для них особисто [39].

На цьому етапі працівники отримують необхідну інформацію та знання для успішного впровадження змін. До основних заходів належать навчання, проведення тренінгів та надання інформаційної підтримки.

Після отримання знань співробітники повинні мати можливість застосовувати їх на практиці. Для цього необхідно забезпечити доступ до практичних інструментів, організувати підтримку з боку керівництва та створити відповідні умови для ефективної роботи.

На завершальному етапі зміни необхідно закріпити за допомогою позитивного підкріплення, моніторингу та заохочення. Такий підхід допомагає запобігти поверненню до старих моделей поведінки [26].

Agile підхід є гнучким ітеративним підходом до управління змінами, що дозволяє організаціям швидко адаптуватися до нових умов. Основні принципи Agile включають короткі цикли розробки, регулярний зворотний зв'язок із зацікавленими сторонами, командну взаємодію та здатність швидко реагувати на зміни. Agile-підхід відрізняється від традиційних моделей тим, що передбачає гнучкість у впровадженні змін. Команди працюють у коротких циклах

(ітераціях), що дозволяє швидко оцінювати ефективність нових рішень та коригувати стратегію.

Такий підхід є особливо ефективним у контексті цифрових змін, оскільки він дозволяє швидко реагувати на ринкові зміни та інновації, покращувати бізнес-процеси в реальному часі, а також підтримувати взаємодію між командами на різних рівнях організації [33].

Lean-підхід спрямований на усунення всіх видів втрат у процесах, фокусуючи увагу на створенні додаткової цінності для клієнтів. У контексті цифрових змін Lean допомагає організаціям мінімізувати витрати, зменшити час на впровадження нових рішень та оптимізувати процеси. Основні принципи Lean включають ідентифікацію та усунення непотрібних дій, підвищення ефективності на кожному етапі процесу та забезпечення максимальної якості.

Застосування Lean-підходу до цифрових змін допомагає бізнесу зосередитися на найважливіших аспектах трансформації, одночасно мінімізуючи ризики та скорочуючи витрати. Такий підхід підвищує ефективність процесів, сприяє зростанню продуктивності працівників і формуванню нової, гнучкої культури в організації.

Управління цифровими змінами в бізнес-процесах вимагає використання різних підходів, що забезпечують адаптацію організації до сучасних вимог ринку, швидкого розвитку технологій та зміни потреб клієнтів. Успішне впровадження змін передбачає інтеграцію стратегічних, клієнтоорієнтованих, організаційних і технологічних аспектів. Детальніше розглянемо кожен із цих підходів.

Стратегічний підхід ґрунтується на потребі у чіткій стратегії, яка визначає інтеграцію цифрових змін у загальну діяльність організації. Формулювання бачення цифрової трансформації має відображати, як нові технології можуть вплинути на бізнес і які довгострокові результати очікуються. Стратегічне планування також включає визначення основних цілей і завдань, яких організація прагне досягти за допомогою впровадження новітніх технологій [21].

Крім того, важливо оцінити необхідні ресурси, включаючи фінансові, людські та технічні, а також потенційні ризики, пов'язані з реалізацією цифрових змін. Чітке бачення та план дозволяють організації зберігати систематичність, ефективно розподіляти ресурси і слідкувати за прогресом змін. Використання стратегічного підходу допомагає організаціям бути готовими до змін і мінімізувати ризики, пов'язані з впровадженням нових технологій.

Цифрові зміни мають бути спрямовані на створення додаткової цінності для клієнтів, що є ключовим чинником успіху в сучасному конкурентному середовищі. Клієнтоорієнтований підхід передбачає глибоке розуміння потреб споживачів і фокус на розробці технологій, які підвищують рівень їхнього задоволення. До основних заходів належать удосконалення якості послуг, персоналізація пропозицій, забезпечення зручності користування продуктами або послугами та прискорення процесу обслуговування [21].

Завдяки аналізу поведінки клієнтів, збору даних та використанню нових технологій, організації можуть краще розуміти своїх споживачів, прогнозувати їхні потреби та пропонувати рішення, які задовольняють їхні очікування. Впровадження такого підходу сприяє підвищенню лояльності клієнтів, покращує досвід взаємодії з брендом і дозволяє зберігати конкурентні переваги.

Ефективне управління цифровими змінами вимагає створення сприятливого середовища всередині організації. Важливими завданнями є розвиток організаційної культури, залучення персоналу та формування структур управління, які підтримують гнучкість і швидке ухвалення рішень. Особливу увагу слід приділяти подоланню опору змінам серед співробітників шляхом організації навчання та підвищення їхньої мотивації до участі у трансформаційних процесах [14].

Організація має створити сприятливу атмосферу для експериментів, заохочуючи інновації та підтримуючи співробітників на всіх етапах впровадження нових процесів. Перехід до цифрових змін може включати створення нових команд або відділів, спеціалізованих на впровадженні

інновацій, а також удосконалення комунікації та управління, щоб швидко реагувати на зміни в технологіях і ринку.

Цифрова трансформація неможлива без ефективного вибору і впровадження нових технологій. Технологічний підхід передбачає аналіз існуючих бізнес-процесів та підбір інновацій, які найкраще відповідають цілям і завданням організації. Важливим аспектом є інтеграція нових технологій з наявними системами, що забезпечує безперебійну роботу організації [15].

Організації повинні бути готовими до постійного вдосконалення, з урахуванням технологічних тенденцій, і забезпечувати гнучкість, яка дозволяє швидко адаптуватися до змін умов ринку. Вибір технологій має бути стратегічно обґрунтованим, щоб забезпечити стійкість у майбутньому та зростання рівня конкурентоспроможності організації.

Управління цифровими змінами в бізнес-процесах є складним процесом, що вимагає ретельної організації, глибокого розуміння технологічних нововведень і культурних змін всередині організації. Серед основних викликів, з якими стикаються організації під час впровадження цифрових змін, можна виділити опір співробітників, потребу у постійному навчанні, складнощі з інтеграцією нових технологій у наявні процеси та інші фактори, які можуть ускладнити чи навіть загальмувати трансформацію [5].

Одним із найпоширеніших викликів є психологічний опір співробітників. Люди звикли до усталених методів роботи, і впровадження нових технологій може сприйматися як загроза їхній безпеці на робочому місці або вимога значних зусиль для адаптації. Багато працівників можуть відчувати тривогу, страх перед невідомим або навіть небажання змінювати звичний підхід до виконання завдань. Для подолання цього виклику важливо розробити продуману комунікаційну стратегію, що підкреслює переваги змін. Організації мають пояснювати, як нові технології поліпшують умови праці, сприяють розвитку навичок співробітників і зміцнюють позиції організації на ринку [21].

Швидкий розвиток технологій вимагає постійного оновлення знань і навичок персоналу, що створює серйозний виклик для організації, оскільки

навчання потребує часу та значних фінансових витрат. Різний рівень готовності працівників до навчання може впливати на темпи впровадження змін. Для успішної адаптації організаціям слід розробляти програми навчання, які враховують індивідуальні потреби працівників, їхні знання, компетенції та темпи засвоєння інформації. Важливу роль також відіграє підтримка з боку керівництва та мотивація до розвитку нових навичок.

Інтеграція нових технологій в існуючі бізнес-процеси може стати як технічною, так і організаційною проблемою. Впровадження сучасних рішень часто вимагає зміни інфраструктури, придбання нових апаратних засобів або перебудови робочих процесів. Недостатньо чітке планування може призвести до тимчасових збоїв у роботі, втрат часу або додаткових фінансових витрат. Для успішної інтеграції організаціям необхідно ретельно аналізувати власні процеси, планувати етапи впровадження та залучати фахівців із відповідним досвідом [15].

Інші потенційні виклики включають управління змінами культури організації, що потребує залучення співробітників на всіх рівнях; адаптацію до швидкозмінних технологій і необхідність відповідати новим нормам і стандартам ринку; підтримку постійної конкурентоспроможності та адаптацію до зовнішніх умов, що змінюються.

Для подолання зазначених викликів необхідно застосовувати комплексний підхід. Важливими заходами є проведення комунікаційних кампаній, спрямованих на пояснення необхідності змін і їхніх переваг, регулярне навчання персоналу, підтримка співробітників у процесі адаптації, а також ефективне технічне впровадження шляхом поетапної інтеграції нових технологій і постійний моніторинг результатів змін.

Можна виділити чотири ключових елементи успішного управління цифровими змінам (рис. 1.1) [15].



Рис. 1.1. Ключові елементи успішного управління цифровими змінам

Джерело: складено автором на основі [15]

Організація управління цифровими змінами є складним, але життєво важливим процесом для сучасних організацій, що прагнуть підвищити свою ефективність та залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Висновки до розділу 1

Теоретичне обґрунтування цифрової трансформації розглядає її як комплексний процес впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси з метою підвищення ефективності, інноваційності та рівня конкурентоспроможності організації. Цифрова трансформація дозволяє організаціям адаптуватися до умов швидко-змінного ринкового середовища.

Аналіз основних принципів та підходів до цифрової трансформації, зокрема у контексті міжнародного досвіду, підтвердив важливість інтеграції кращих світових практик з урахуванням особливостей національних ринків. Особливу увагу слід приділяти гнучкості у прийнятті рішень, орієнтації на

потреби клієнтів, оптимізації процесів і забезпеченню прозорості під час впровадження змін.

Дослідження моделей та підходів до організації управління цифровими змінами підкреслює, що успішна цифрова трансформація потребує комплексного підходу, поєднання технологічних, організаційних та культурних аспектів. Такий підхід створює умови для сталого розвитку, ефективного управління ресурсами та відкриває нові можливості для зростання організацій в умовах цифрової економіки.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ТОЙОТА УКРАЇНА» У КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «Тойота Україна»

ПП «Тойота Україна» – офіційний дистриб'ютор автомобілів, запасних частин та аксесуарів брендів Toyota і Lexus на території України. Організація була заснована у 2003 році та входить до складу міжнародної корпорації Toyota Motor Corporation, яка відома своєю глобальною присутністю та є одним із лідерів автомобільної промисловості. Основна діяльність ПП «Тойота Україна» полягає в організації продажу нових автомобілів, забезпеченні сервісного обслуговування клієнтів через дилерські центри, постачанні запчастин та аксесуарів, а також підтримці дилерської мережі для ефективного функціонування [19].

ПП «Тойота Україна» здійснює свою діяльність через широкую мережу авторизованих дилерських центрів, розташованих у більшості регіонів України. Це дозволяє забезпечити ефективне покриття ринку, підтримку клієнтів на всіх етапах обслуговування та підвищити доступність продукції бренду Toyota для споживачів. Організація приділяє особливу увагу якості сервісу та дотриманню міжнародних стандартів, що зміцнює її позиції на ринку та сприяє зростанню лояльності клієнтів.

У період 2021–2024 років діяльність організації відбувалася в умовах значних економічних викликів, зумовлених як глобальними, так і внутрішніми факторами. Військові дії, зміни у логістичних ланцюгах, коливання попиту на автомобільну продукцію та загальна макроекономічна нестабільність мали вплив на операційні показники. Попри це, організація змогла зберегти стійкість,

адаптувати бізнес-модель до нових умов і забезпечити виконання основних функцій, зокрема з постачання, обслуговування та підтримки дилерів.

У таких умовах, особливої важливості набуває оцінка фінансово-господарської діяльності організації, яка дозволяє проаналізувати, наскільки ефективно ПП «Тойота Україна» функціонувала протягом 2021–2024 років. Аналіз ключових показників наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз основних фінансових показників ПП «Тойота Україна»

Показник	Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023	
	(+/-)	%	(+/-)	%	(+/-)	%
Кількість персоналу, од.	-10	6	+10	6,4	+1	0,6
Дохід, тис. грн	-6476148	38,6	+8148290	79,0	+2725848	14,8
Чистий прибуток, тис. грн	+251796	20,6	+423274	28,7	-85722	4,5
Активи, тис. грн	+1639599	32,9	+2116538	32,0	+1208273	13,8
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	+4802100	172,9	-875390	11,5	-3175 620	47,4
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	+31841	-	-19836	62,3	+1200 5	-
Поточні зобов'язання, тис. грн	+131422	35,7	+236764	47,4	-147152	20,0
Власний капітал, тис. грн	+1476336	32,0	+1899610	31,2	+1367430	17,1

Джерело: складено автором на основі [26]

За даними, наведеними в таблиці 2.1, фінансова діяльність ПП «Тойота Україна» у 2021–2024 роках зазнавала значного впливу зовнішніх факторів. У 2022 році, через повномасштабне вторгнення та економічну нестабільність, дохід організації скоротився на 38,6%. Це було зумовлено зниженням попиту,

порушеннями логістики та загальним спадом економічної активності. Проте вже у 2023 році дохід зріс на 79,0%, а у 2024 році — ще на 14,8%, що свідчить про відновлення та адаптацію до нових умов.

Чистий прибуток демонстрував позитивну динаміку у 2022 році (+20,6%) та 2023 році (+28,7%), попри складні економічні умови. У 2024 році прибуток незначно знизився на 4,5%, що може бути пов'язано зі збільшенням витрат на масштабування або інвестиції.

Активи та власний капітал організації стабільно зростали протягом 2022–2024 років. Активи збільшилися на 32,9% у 2022 році, на 32,0% у 2023 році та на 13,8% у 2024 році. Власний капітал зростав відповідно: на 32,0% у 2022 році, на 31,2% у 2023 році та на 17,1% у 2024 році. Така тенденція вказує на зміцнення фінансової стійкості та здатність організації до подальшого розвитку.

Таким чином, аналіз динаміки фінансових показників ПП «Тойота Україна» за 2021–2024 роки підтверджує високу адаптивність компанії до зовнішніх викликів. Незважаючи на значне зниження доходів у 2022 році через війну, організація оперативно відновила стабільність і демонструвала зростання в наступні роки. Це стало можливим завдяки впровадженню цифрових рішень, оптимізації операційних процесів і стратегічному управлінню. Подальша трансформація бізнес-моделі з акцентом на інновації та гнучкість сприятиме зміцненню конкурентних позицій компанії навіть у нестабільних ринкових умовах.

Аналіз зміни фінансових коефіцієнтів представлено у таблиці 2.2.

Аналіз фінансових коефіцієнтів ПП «Тойота Україна»

Показник	Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023	
	(+/-)	%	(+/-)	%	(+/-)	%
Коеф. поточної ліквідності	+0,38	3,14	-1,65	13,23	+4,48	41,41
Коеф. швидкої ліквідності	+0,03	0,27	-4,43	40,35	+5,67	86,56
Коеф. абсолютної ліквідності	-6,04	79,76	-0,61	40,13	+5,09	559,34
Коеф. автономії	-0,01	1,08	-0,01	1,09	+0,03	3,30
Коеф. фінансової залежності	+0,01	0,93	0	0	-0,03	2,75
Коеф. забезпеченості власними коштами	-0,01	1,08	-0,01	1,09	+0,03	3,30
Коеф. покриття необоротних активів ВК	+6,89	79,80	-5,20	33,50	-0,31	3,00
ROA, %	-2,29	9,31	-0,56	2,51	-3,51	16,14
ROE, %	+0,02	0,07	-0,60	2,17	-6,08	22,52
ROI, %	-0,80	3,57	+0,15	0,69	-3,51	16,13
Чиста маржа, %	+7,02	96,29	-4,02	28,09	-1,73	16,81
Коеф. заборгованості	+0,01	14,29	+0,01	12,50	-0,03	33,33
Коеф. маневреності ВК	-0,34	65,38	+0,57	316,67	-0,44	58,67

Джерело: складено автором на основі [26]

Коефіцієнти ліквідності ПП «Тойота Україна» демонструють значні коливання упродовж 2021–2024 років. У 2022 році коефіцієнт поточної ліквідності зріс на 3,14%, але в 2023 році знизився на 13,23%, що вказує на тимчасове погіршення здатності організації погашати короткострокові зобов'язання. У 2024 році цей показник суттєво покращився на 41,41%. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2022 році незначно зріс на 0,27%, але в 2023 році знизився на 40,35%, а в 2024 році різко зріс на 86,56%. Коефіцієнт

абсолютної ліквідності у 2022 році впав на 79,76%, у 2023 році на 40,13%, але у 2024 році зріс на 559,34%, що свідчить про значне відновлення платоспроможності та стабілізацію фінансового стану організації.

Показники фінансової стійкості демонструють відносну стабільність. Коефіцієнт автономії у 2022 та 2023 роках незначно знизився на 1,08% та 1,09% відповідно, але у 2024 році зріс на 3,30%, що вказує на збереження високого рівня фінансування активів власним капіталом. Коефіцієнт фінансової залежності у 2022 році зріс на 0,93%, у 2023 році залишився стабільним, а у 2024 році знизився на 2,75%, що відображає зменшення залежності від позикових коштів. Коефіцієнт забезпеченості власними коштами у 2024 році зріс на 3,30%, підтверджуючи достатній рівень покриття активів власним капіталом. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом у 2022 році зріс на 79,80%, у 2023 році знизився на 33,50%, а у 2024 році на 3,00%, що свідчить про збереження спроможності фінансувати довгострокові активи власними ресурсами.

Показники рентабельності демонструють переважно негативну динаміку. Рентабельність активів (ROA) у 2022 році знизилась на 9,31%, у 2023 році на 2,51%, а у 2024 році на 16,14%, що вказує на зниження ефективності використання активів. Рентабельність власного капіталу (ROE) у 2022 році зросла на 0,07%, але в 2023 році знизилась на 2,17%, а у 2024 році на 22,52%. Рентабельність інвестованого капіталу (ROI) у 2022 році знизилась на 3,57%, у 2023 році зросла на 0,69%, але у 2024 році впала на 16,13%. Чиста маржа у 2022 році зросла на 96,29%, але у 2023 році знизилась на 28,09%, а у 2024 році на 16,81%, що може бути пов'язано зі скороченням чистого прибутку.

Таким чином, аналіз фінансових коефіцієнтів ПП «Тойота Україна» за 2021–2024 роки свідчить про значні коливання ліквідності, стабільність фінансової стійкості та зниження рентабельності. Позитивні зміни у 2024 році, зокрема зростання коефіцієнтів ліквідності, вказують на відновлення платоспроможності, тоді як зниження рентабельності може потребувати додаткових заходів для підвищення ефективності використання ресурсів.

Наведену динаміку наглядно відображено на рис. 2.1

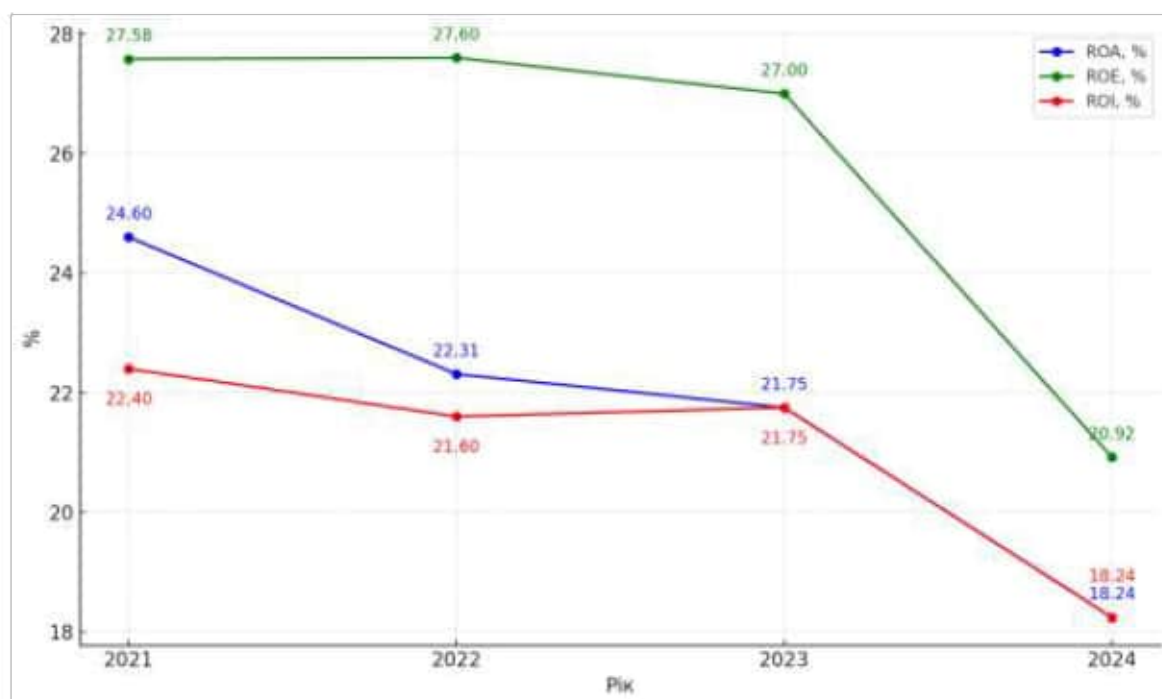


Рис. 2.1. Динаміка показників рентабельності ПП «Тойота Україна»

Джерело: складено автором [26]

Чиста маржа ПП «Тойота Україна» демонструє змішану динаміку. У 2022 році показник зріс на 96,29%, що вказує на суттєве підвищення прибутковості продажів. Однак у 2023 році чиста маржа знизилась на 28,09%, а у 2024 році ще на 16,81%. Така тенденція може бути пов'язана зі зниженням ефективності управління витратами або зменшенням прибутку при стабільних обсягах доходу.

Коефіцієнт заборгованості залишався відносно стабільним із незначними коливаннями. У 2022 році він зріс на 14,29%, у 2023 році на 12,50%, але у 2024 році знизився на 33,33%. Ці зміни свідчать про збереження високого рівня фінансової незалежності організації та низьку залежність від позикових коштів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу зазнавав значних коливань. У 2022 році він знизився на 65,38%, що вказує на зменшення частки оборотних активів у структурі власного капіталу. У 2023 році показник зріс на 316,67%, відображаючи підвищення гнучкості використання власного капіталу. У 2024

році коефіцієнт знову знизився на 58,67%, що свідчить про зменшення фінансової маневреності.

Аналіз показників фінансової стійкості та ефективності організації за період 2021–2024 років свідчить про загальну стабільність ПП «Тойота Україна», попри тимчасове погіршення ліквідності та прибутковості у 2023 році. У 2024 році відзначається покращення показників ліквідності та фінансової стійкості, що є позитивним сигналом для подальшого розвитку. Водночас рентабельність залишається нижчою порівняно з 2021 роком, що вказує на потребу в посиленні ефективності діяльності.

Одним із ключових напрямів досягнення цієї мети є впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси. Цифрова трансформація дозволяє організації адаптуватися до динамічного ринкового середовища, знижувати витрати та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

У ПП «Тойота Україна» активно застосовуються цифрові інструменти в управлінні, логістиці, обслуговуванні клієнтів і внутрішній комунікації. Зокрема, автоматизовані CRM-системи, онлайн-платформи для навчання персоналу, аналітичні сервіси та електронний документообіг сприяють скороченню часу виконання операцій, зниженню витрат і підвищенню точності рішень [19].

У виробничій сфері використовуються роботизовані системи, які зменшують кількість помилок, підвищують продуктивність і оптимізують витрати на складання продукції. Це дозволяє організації одночасно підтримувати високу якість кінцевого продукту й ефективно управляти ресурсами.

З огляду на виклики, пов'язані з воєнними діями, нестабільністю постачань і необхідністю адаптації бізнес-моделі до нових умов, організація потребує реалізації стратегічних заходів. У коротко- та середньостроковій перспективі саме цифрові рішення можуть стати основою для підвищення ефективності, стабільності та гнучкості операційної діяльності. Враховуючи поточні тенденції, доцільним є зосередження уваги на таких напрямках:

- диверсифікація логістичних каналів і забезпечення безперервності постачання;

- підвищення гнучкості операційного управління в умовах змінного попиту;
- адаптація внутрішніх процесів до цифрових інструментів і нових ринкових вимог;
- оптимізація витрат та пошук альтернативних джерел доходів задля збереження фінансової стабільності.

Таким чином, цифрова трансформація виступає не лише як інструмент поточної адаптації, а й як важливий напрям зміцнення конкурентоспроможності ПП «Тойота Україна» у довгостроковій перспективі.

2.2. Оцінка капітальних та операційних витрат на управління цифровою трансформацією в ПП «Тойота Україна»

Цифрова трансформація потребує суттєвих фінансових вкладень як на етапі модернізації, так і для підтримки впроваджених технологій. Інвестиції в цифровізацію в ПП «Тойота Україна» спрямовані на підвищення ефективності управління, автоматизацію виробничих процесів і вдосконалення взаємодії з клієнтами та партнерами. Оцінка цих витрат дозволяє формувати довгострокову фінансову стратегію, що забезпечує стійкість і відповідний рівень конкурентоспроможності організації. Витрати поділяються на капітальні (CapEx), що включають інвестиції в інфраструктуру та новітні технології, і операційні (OpEx), які забезпечують безперервну роботу цифрових рішень після їх впровадження. Високий рівень початкових інвестицій може компенсуватися довгостроковими угодами у вигляді зниження витрат на виробництво, скорочення дефектності продукції та покращення клієнтського досвіду, що підтверджують численні дослідження в галузі цифрової економіки [19].

Капітальні витрати охоплюють придбання роботизованих виробничих ліній, оновлення IT-інфраструктури та розгортання систем штучного інтелекту

(III) для контролю якості. У світовій практиці цифрової трансформації промисловості найбільш ефективними є комплексні автоматизовані рішення, які включають не лише робототехнічні системи, а й аналітичні платформи на основі великих даних (Big Data). Наприклад, використання цифрових двійників (Digital Twins) дає змогу створювати віртуальні моделі виробничих процесів, прогнозувати відмови обладнання та зменшувати технологічні ризики. Інвестиції в такі рішення окуповуються завдяки зниженню витрат на обслуговування обладнання, підвищенню ефективності логістичних процесів та скороченню виробничих простоїв. Автоматизація дозволяє зменшити виробничі витрати на 10-30 %, що пояснює доцільність вкладень у роботизацію виробництва [3].

Інтеграція технологій інтернет речей (IoT) є ще одним стратегічно важливим напрямом цифрової трансформації, оскільки дозволяє інтегрувати фізичні пристрої у спільну інформаційну екосистему. Виробництво та логістика отримують значні переваги від впровадження IoT, оскільки мережа датчиків забезпечує безперервний моніторинг параметрів обладнання та продукції в реальному часі. У разі виявлення відхилень система може автоматично вносити корективи або інформувати відповідальних осіб про необхідність втручання. Інвестиції в IoT включають витрати на придбання датчиків, мережевого обладнання, хмарних платформ для зберігання та обробки даних, а також розробку аналітичного програмного забезпечення.

Для забезпечення сталого розвитку бізнесу важливою складовою цифрової стратегії є створення та підтримка інтерактивних цифрових платформ для клієнтів і партнерів. У сучасних умовах онлайн-взаємодія відіграє критично важливу роль, адже покупці очікують персоналізованого підходу, оперативного сервісу та зручного доступу до інформації про продукцію й послуги. Вкладення коштів у мобільні додатки, веб-портали та CRM-системи дозволяють підвищити рівень клієнтоорієнтованості, що безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності організації. Такі інвестиції включають витрати на розробку інтерфейсів, інтеграцію з базами даних, забезпечення кібербезпеки та

хмарного зберігання інформації. Окрім безпосередніх технологічних рішень, ключовим фактором успішної цифрової трансформації є навчання персоналу та розвиток цифрових компетенцій. Впровадження новітніх технологій вимагає відповідних навичок, що передбачає необхідність організації тренінгів, навчальних програм і сертифікацій для співробітників. Організації, які інвестують у підвищення кваліфікації персоналу, демонструють вищі темпи зростання продуктивності та інноваційної активності. Вартість таких програм варіюється залежно від їх масштабів та специфіки галузі, однак середні витрати на одного працівника можуть становити від 500 до 5000 доларів на рік [3].

Операційні витрати є невід'ємною частиною цифрової трансформації, оскільки забезпечують стабільне функціонування впроваджених технологічних рішень. До таких витрат належать оновлення програмного забезпечення, технічна підтримка, кібербезпека, управління хмарними сервісами та забезпечення безперебійної роботи ІТ-інфраструктури. Впровадження цифрових технологій також супроводжується підвищеними витратами на захист даних, оскільки зростає ризик кібератак та витоку конфіденційної інформації.

Узагальнюючи, виділимо основні види витрат за кожної групою (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Розподіл капітальних та операційних витрат на цифрові трансформації

Джерело: складено автором на основі [6, 9]

Таким чином, цифрова трансформація передбачає значні фінансові вкладення у технологічну інфраструктуру, розвиток людського ресурсу та операційну підтримку впроваджених рішень. Інвестиції в роботизацію, IoT, цифрові платформи та аналітичні системи дозволяють організаціям підвищувати ефективність виробничих процесів, зменшувати витрати та покращувати взаємодію з клієнтами. Проте успіх цифрової трансформації залежить не лише від впровадження передових технологій, а й від стратегічного планування, підготовки персоналу та комплексного підходу до управління змінами.

Цифрова трансформація організації «Тойота Україна» здійснюється у кількох стратегічних напрямках, кожен із яких має власну економічну доцільність і потенційний вплив на ефективність бізнесу. Впровадження ERP- та CRM-систем у попередні роки забезпечило автоматизацію ключових бізнес-процесів, зокрема управління складськими запасами, фінансовими потоками та комунікацією з клієнтами. Використання цих систем сприяє скороченню часу обробки замовлень, зменшенню логістичних витрат і підвищенню рівня персоналізації послуг, що відповідає сучасним тенденціям роздрібної торгівлі автомобілями.

Заплановані інвестиції в IoT-рішення передбачають впровадження телематичних систем для моніторингу стану автомобілів, що дасть організації можливість запропонувати клієнтам більш гнучкі умови сервісного обслуговування та спрогнозувати потребу в ремонті. Такий підхід сприятиме підвищенню рівня лояльності клієнтів і збільшенню кількості та якості сервісних пропозицій.

У таблиці 2.3 представлено основні напрями витрат цифрової трансформації ПП «Тойота Україна» разом із прикладами відповідних ініціатив.

Основні напрями витрат цифрової трансформації ПП «Тойота Україна»

Категорія	Напрямок цифрової трансформації	Приклади ініціатив
Капітальні витрати	Автоматизація управлінських процесів	Впровадження ERP-системи для управління логістикою, фінансами та ланцюгами постачання
	Оптимізація продажів та клієнтського досвіду	Встановлення CRM-системи
	Впровадження інтелектуальних технологій	Інтеграція IoT-рішень для моніторингу стану автопарку
Операційні витрати	Технічний супровід впроваджених систем	Обслуговування ERP- і CRM-рішень
	Аналітика та прогнозування	Застосування Big Data для аналізу продажів і попиту
	Захист цифрового середовища	Заходи з кібербезпеки та захисту персональних даних
	Розвиток людського капіталу	Підвищення цифрової грамотності персоналу та навчання роботі з цифровими інструментами

Джерело: складено автором на основі [19, 26]

Окрему роль у процесі трансформації відіграє впровадження аналітичних інструментів, які забезпечують новий рівень прийняття управлінських рішень. Наприклад, використання технологій Big Data дозволяє передбачити зміни у споживчому попиті, адаптувати політику ціноутворення та оптимізувати обсяг товарних залишків.

Значна увага приділяється питанням інформаційної безпеки, зважаючи на те, що організація активно працює з конфіденційними даними клієнтів, дилерів та контрагентів. Тому заходи з кіберзахисту розглядаються як основа цифрової довіри та довготривалої стабільності IT-систем організації.

Для наочності на рис. 2.3 відображено розподіл ініціатив цифрової трансформації за типами витрат.

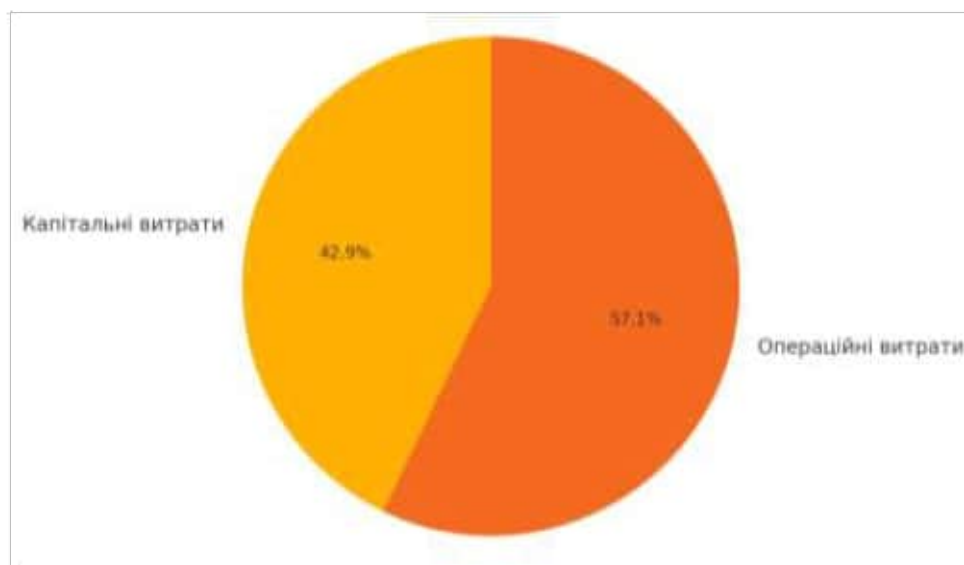


Рис. 2.3. Співвідношення капітальних і операційних витрат у цифровій трансформації ПП «Тойота Україна»

Джерело: складено автором на основі [19, 26]

Узагальнюючи, цифрова трансформація ПП «Тойота Україна» включає як інвестиції в інноваційні рішення, так і забезпечення сталого функціонування цифрової екосистеми. Щоб цифрова трансформація була дійсно ефективною, важливо не лише впровадити сучасні інструменти, а й інтегрувати їх у стратегію організації, заручитися підтримкою персоналу, та постійно вдосконалювати процеси.

Висновки до розділу 2

Проведення детального аналізу фінансових результатів та показників діяльності ПП «Тойота Україна» з 2021 по 2024 рік, дозволило оцінити фінансові зміни організації в умовах різних зовнішніх та внутрішніх факторів. Зокрема, динаміка активів, власного капіталу та фінансових коефіцієнтів свідчить про

стабільний розвиток організації, незважаючи на складні економічні умови, зокрема, негативний вплив війни на доходи в 2022 році.

Згідно з аналізом, організація продовжує демонструвати високу фінансову стабільність. Проте у 2023 році зафіксовано тимчасове зниження ліквідності та показників рентабельності. Для покращення фінансової ефективності підприємству треба посилити контроль за витратами, оптимізувати використання ресурсів і продовжити впровадження інструментів стратегічного управління.

Застосування цифрових технологій, таких як автоматизація операцій, впровадження IoT-рішень та використання сучасного програмного забезпечення, є важливим напрямом подальшого розвитку. Це сприятиме підвищенню ефективності організації, зниженню витрат і підтриманню конкурентоспроможності на ринку.

Отже, аналіз фінансових показників та результатів діяльності ПП «Тойота Україна» показує, що організація успішно адаптується до умов зовнішньої нестабільності та впроваджує інновації, що сприяють її розвитку та підтримці високих стандартів ефективності. Водночас існує необхідність продовження роботи в напрямку покращення рентабельності та ліквідності для забезпечення стійкості в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Розвиток системи управління цифровими проєктами

Управління цифровими проєктами в сучасних умовах вимагає високої гнучкості, швидкого реагування на зміни ринку та оптимізації витрат. Традиційні підходи, такі як Waterfall (каскадна модель), характеризуються жорсткою структурою планування, що може не відповідати динаміці цифрового середовища. У той же час Agile-методологія передбачає ітеративний підхід, який дозволяє оперативно адаптувати проєкт відповідно до змінних умов.

Порівняння методів управління наведено в таблиці 3.1.

Дана таблиця порівнює основні методи управління проєктами за ключовими критеріями. Гнучкі підходи, такі як Agile, Scrum і Kanban, забезпечують високу адаптивність до змін, що дозволяє швидко реагувати на нові вимоги та коригувати хід проєкту. Scrum і Agile виділяються активною участю замовника та короткими ітераціями, що знижує ризики та покращує контроль. Kanban забезпечує безперервний потік завдань і постійний моніторинг, хоча рівень залучення замовника є середнім. У порівнянні з ним, Waterfall - менш гнучкий підхід із чіткою послідовністю етапів, довгим терміном реалізації та високим рівнем ризику при внесенні змін. Загалом, сучасні проєкти частіше обирають гнучкі методології через їхню ефективність в умовах динамічного середовища.

Порівняння методів управління проектами

Критерій	Agile	Waterfall	Scrum	Kanban
Гнучкість	Висока, можливість змін у процесі	Низька, жорстка послідовність етапів	Висока, адаптивність до змін	Висока, без жорстких етапів
Час виконання	Короткі ітерації (спринти)	Довгий, фіксований цикл	Короткі спринти (1-4 тижні)	Постійний потік завдань
Залучення замовника	Високе, регулярний зворотний зв'язок	Мінімальне після затвердження вимог	Високе, замовник бере участь у кожному спринті	Середнє, замовник контролює стан завдань
Контроль виконання	Гнучкий, корекція в процесі	Жорсткий, контроль лише після етапу	Гнучкий, контроль після кожного спринту	Постійний моніторинг завдань
Ризики	Низькі, можливість швидких змін	Високі, важко змінювати після початку	Низькі, постійна адаптація	Середні, залежить від правильності налаштувань системи

Джерело: складено автором на основі [33]

Впровадження Agile-методології у ПП «Тойота Україна» передбачає створення ефективної системи управління цифровими проектами через розподіл роботи на короткі ітерації — спринти. Даний підхід забезпечить постійний контроль за виконанням завдань, дасть можливість швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та мінімізувати ризики, пов'язані з розробкою нових цифрових рішень.

Однією з ключових складових Agile-підходу є формування крос-функціональних команд, до складу яких входять спеціалісти різних напрямків, зокрема розробники, аналітики, тестувальники та маркетингологи. Такий підхід

сприяє синергії знань та навичок, що підвищує ефективність виконання проєкту. Щоденні зустрічі команди (daily stand-ups) дозволять оперативно коригувати завдання, обговорювати поточний статус робіт та усувати можливі перешкоди.

Для управління завданнями буде використано сучасні цифрові інструменти, такі як Jira, Trello та Asana. Використання таких платформ забезпечить прозорість процесів, дозволить здійснювати контроль за виконанням завдань у реальному часі та оперативно реагувати на можливі затримки. Регулярне проведення ретроспектив сприятиме постійному аналізу ефективності роботи команди, виявленню слабких місць та їх усуненню. Одним із важливих аспектів методології стане активне залучення кінцевих користувачів, що дозволить враховувати їхні потреби на кожному етапі проєкту та забезпечити відповідність кінцевого продукту ринковим очікуванням [14].

Очікуваними перевагами впровадження Agile є суттєве підвищення швидкості реалізації проєктів, що дозволить організації швидше виходити на ринок з новими цифровими продуктами. Також очікується оптимізація витрат завдяки більш ефективному розподілу ресурсів та усуненню зайвих витрат. Постійний зворотний зв'язок від користувачів дозволить покращувати якість кінцевого продукту та відповідати їхнім очікуванням.

Однак для успішного впровадження Agile необхідні певні інвестиції. Зокрема, організації треба буде профінансувати навчання персоналу, що дозволить співробітникам освоїти основні принципи методології та ефективно застосовувати її на практиці. Також необхідно придбати ліцензії на програмне забезпечення для управління проєктами та адаптувати внутрішні бізнес-процеси до нової моделі роботи. Очікувані витрати відобразимо у таблиці 3.2.

Оцінка витрат на впровадження Agile

Стаття витрат	Вартість, тис. грн
Навчання персоналу	1300
Ліцензії на програмне забезпечення (Jira, Asana)	1000
Консультації Agile-коуча	500
Оптимізація внутрішніх процесів	1400
Система моніторингу	800
Загальні витрати	5000

Джерело: складено автором на основі [11, 33]

Для оцінки вартості впровадження Agile були використані середньоринкові дані щодо відповідних послуг і ресурсів. Навчання персоналу, залежно від масштабу програми та кількості учасників, може становити 1 300 тис. грн. Ліцензії на інструменти управління проектами (наприклад, Jira, Asana) для корпоративного використання коштують 1 000 тис. грн на рік. Консультаційний супровід Agile-коуча протягом 5–6 місяців оцінюється у 500 тис. грн. Оптимізація внутрішніх процесів, включаючи аудит, моделювання й впровадження нових процедур, вимагає 1 400 тис. грн. Додатково передбачені витрати на створення системи моніторингу — 800 тис. грн. Загальні інвестиції на впровадження Agile у великій організації становлять близько 5 млн грн, що є обґрунтованим показником з огляду на сучасні ринкові умови та масштаби трансформацій. Цей бюджет покриває всі основні витрати на впровадження Agile-підходу впродовж приблизно одного року.

Очікуваний ефект від впровадження методології Agile у ПП «Тойота Україна» визначається за ключовими показниками ефективності, які відображають вплив нових підходів до управління проектами на загальну продуктивність організації. Зокрема, прогнозується скорочення термінів реалізації проєктів на 25-30%, що дозволить швидше впроваджувати нові цифрові рішення, адаптуватися до змін у ринковому середовищі та забезпечувати конкурентну перевагу.

Згідно з результатами впровадження Agile у міжнародних компаніях, чистий прибуток може зрости на 10–15% завдяки пришвидшеному виведенню продуктів на ринок, гнучкому реагуванню на потреби клієнтів і підвищенню рівня їхньої лояльності [11].

Додатково варто зазначити, що Agile-методологія забезпечить гнучкість у прийнятті рішень, поліпшення комунікації між командами та зменшення операційних ризиків. Таким чином, її впровадження є стратегічно важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності організації в умовах цифрової трансформації.

Успішність цифрової трансформації неможлива без чіткої системи моніторингу та оцінки її ефективності. Для цього необхідно розробити комплексний підхід, що включатиме визначення ключових показників ефективності (KPI), використання аналітичних інструментів та побудову механізмів контролю за виконанням запланованих змін.

Впровадження цифрових технологій у діяльність організації передбачає суттєві зміни у бізнес-процесах, що потребують постійного контролю (рис. 3.1).

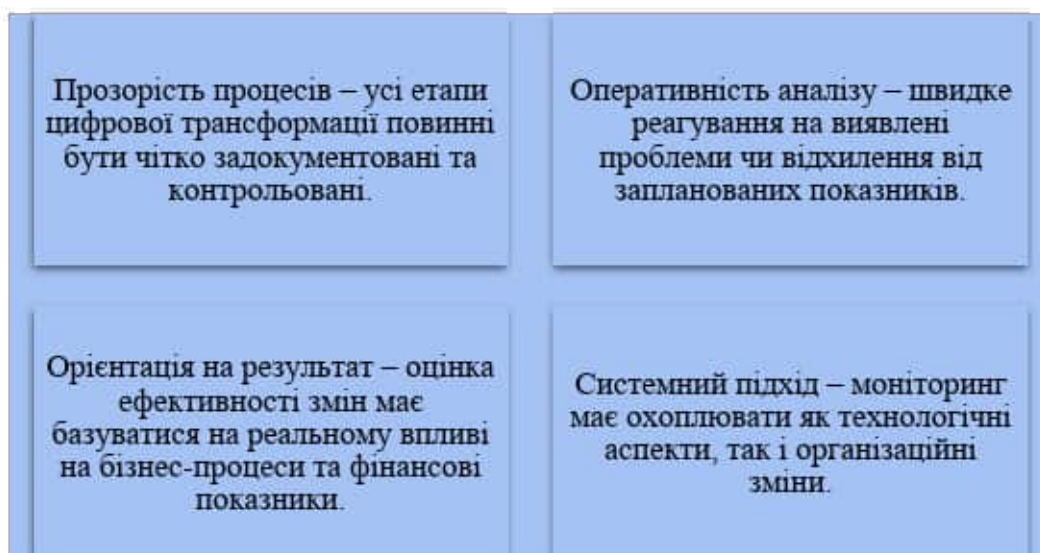


Рис. 3.1. Основні принципи моніторингу цифрових трансформацій

Джерело: складено автором на основі [10]

Для оцінки ефективності цифрової трансформації необхідно використовувати спеціалізовані програмні рішення. Це можуть бути системи бізнес-аналітики (BI-системи), платформи управління проектами та інструменти збору та аналізу даних.

Основні інструменти для моніторингу представлено у таблиці 3.3.

Впровадження таких систем дозволить отримувати актуальні дані в режимі реального часу, виявляти проблеми на ранніх стадіях та швидко приймати коригувальні рішення.

Оцінка ефективності цифрових трансформацій має базуватися на конкретних метриках. Для цього необхідно розробити систему ключових показників ефективності (KPI), що дозволить об'єктивно вимірювати успіх впроваджених змін.

Таблиця 3.3

Основні інструменти для моніторингу

Інструмент	Призначення	Очікуваний ефект
BI-системи (Business Intelligence)	Аналіз даних, прогнозування тенденцій, оцінка ефективності цифрових змін	Прийняття обґрунтованих рішень на основі даних
CRM-системи	Контроль взаємодії з клієнтами, аналіз ефективності комунікацій	Підвищення рівня задоволеності клієнтів
ERP-системи	Управління внутрішніми процесами, контроль ресурсів	Оптимізація витрат та підвищення продуктивності
Автоматизовані системи контролю виробництва	Моніторинг роботи обладнання, виявлення вузьких місць у процесах	Підвищення ефективності виробництва
Системи кібербезпеки	Захист даних та цифрових інфраструктур	Запобігання кібератакам і втратам інформації

Джерело: складено автором на основі [1, 24, 28, 29]

Для оцінки ефективності цифрової трансформації застосовуються ключові показники (KPI), які згруповані за основними напрямками в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Ключові показники ефективності цифрової трансформації

Напрямок оцінки	Показник
Фінансова ефективність	ROI (рентабельність інвестицій у цифровізацію)
Операційна ефективність	Скорочення часу виконання бізнес-процесів
Якість обслуговування	Зростання рівня задоволеності клієнтів (NPS)
Оптимізація витрат	Зменшення витрат на операційні процеси
Безперебійність роботи систем	Зменшення кількості технічних збоїв

Джерело: складено автором на основі [16, 42]

Оцінювання цих показників дасть змогу визначити ефективність цифрових змін з позиції вдосконалення бізнес-процесів, зростання продуктивності та поліпшення якості обслуговування клієнтів.

Для забезпечення ефективного контролю за цифровими змінами необхідно дотримуватися поетапного підходу. Етапи впровадження системи моніторингу представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Етапи впровадження системи моніторингу

Етап	Дії	Очікуваний результат
Етап 1. Аналіз та визначення цілей	Визначення основних напрямків цифрової трансформації.	Формування чіткого бачення процесу цифрових змін.
	Формування ключових показників ефективності (KPI).	Встановлення критеріїв оцінки ефективності впроваджених рішень.
	Аналіз поточного стану цифрових процесів.	Виявлення сильних і слабких сторін у поточних процесах.

Продовження таблиці 3.5

Етап 2. Впровадження автоматизованих систем	Налаштування ВІ-платформ та ERP-систем.	Забезпечення централізованого збору та аналізу даних.
	Інтеграція засобів збору та обробки даних.	Створення єдиної інформаційної бази для ухвалення рішень.
	Організація системи кібербезпеки для захисту цифрових процесів.	Мінімізація ризиків витоку даних та кібератак.
Етап 3. Запуск пілотних проєктів	Тестування нових технологій у межах окремих бізнес-процесів.	Виявлення ефективності цифрових рішень на практиці.
	Виявлення вузьких місць та внесення коригувань.	Оптимізація впроваджених технологій перед масштабуванням.
	Аналіз проміжних результатів та оцінка ефективності.	Отримання обґрунтованих висновків щодо подальшого впровадження.
Етап 4. Масштабування та контроль	Розширення впроваджених рішень на всі підрозділи компанії.	Підвищення рівня цифровізації всіх бізнес-процесів.
	Регулярний перегляд КРІ та коригування стратегії.	Гнучке управління цифровою трансформацією на основі отриманих результатів.
	Оптимізація процесів на основі отриманих даних.	Досягнення максимальної ефективності та економії ресурсів.

Джерело: складено автором на основі [10, 21]

Така таблиця допоможе структуровано подати етапи впровадження моніторингу цифрових змін та забезпечити їхню ефективну реалізацію.

Впровадження ефективної системи моніторингу дозволить отримати результати відображені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Очікуваний вплив запровадження системи моніторингу

Очікуваний ефект	Опис
Прискорення бізнес-процесів	Скорочення часу виконання завдань та підвищення продуктивності за рахунок автоматизації.
Оптимізація витрат	Зменшення операційних витрат завдяки цифровізації, автоматизації та ефективному використанню ресурсів.
Підвищення рівня задоволеності клієнтів	Покращення якості обслуговування, швидке реагування на запити клієнтів, персоналізація сервісу.
Підвищення конкурентоспроможності	Гнучкість у прийнятті рішень, можливість швидкого впровадження інновацій, адаптація до ринкових змін.
Зміцнення безпеки даних	Мінімізація ризиків витоку інформації, забезпечення кіберзахисту та стабільної роботи цифрових систем.

Джерело: складено автором на основі [4, 9]

Моніторинг і оцінка цифрових трансформацій є критично важливими для успішної реалізації технологічних змін у організації. Використання аналітичних інструментів, автоматизованих систем та чітких KPI дозволяє забезпечити контроль над процесами та швидко реагувати на можливі відхилення. Завдяки комплексному підходу можна не лише оцінити ефективність впроваджених технологій, але й досягнути суттєвого покращення фінансових і операційних показників.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів управління цифровою трансформацією

Оцінка ефективності впровадження заходів цифрової трансформації в ПП «Тойота Україна», зокрема Agile-методології, базується на фінансових показниках, що дозволяють визначити економічну доцільність проекту. Для цього використано фінансовий звіт організації за 2024 рік, де чистий прибуток становить 1,813,888 тис. грн, а також прогнозовані показники на 2025–2029 роки. Розрахунки проведено для дев'яти варіантів зростання чистого прибутку від впровадження Agile-методології: 0.01%, 0.025%, 0.05%, 0.075%, 0.1%, 0.2%, 0.3%, 0.4%, 0.5%. Основними показниками ефективності є чиста приведена вартість (NPV) проста і дисконтована, внутрішня норма дохідності (IRR), а також термін окупності простий і дисконтований. Ставка дисконтування становить 15.5%, що відповідає обліковій ставці НБУ на квітень 2025 року. Період прогнозування охоплює п'ять років (2025–2029), що є стандартним для оцінки проектів цифрової трансформації.

Результати розрахунків узагальнено в таблицях 3.7 і 3.8.

Таблиця 3.7

Прогноз грошових потоків та NPV за варіантами зростання прибутку

Зростання прибутку	2025 (інвестиції)	2025	2026	2027	2028	2029	NPV простий, тис. грн	NPV дисконтований, тис. грн
1	2	3	4	5	6	7	8	9
0.01%	-5000	181.39	181.39	181.39	181.39	181.39	-4093.06	-4398.9
0.025%	-5000	453.47	453.47	453.47	453.47	453.47	-2732.64	-3497.3
0.075%	-5000	1360.42	1360.4	1360.4	1360.4	1360.4	1802.08	-491.88
0.1%	-5000	1813.89	1813.8	1813.8	1813.8	1813.8	4069.44	1010.82
0.2%	-5000	3627.78	3627.7	3627.7	3627.7	3627.7	13138.8	7013.23
0.3%	-5000	5441.66	5441.6	5441.6	5441.6	5441.6	22208.3	13015.6
0.4%	-5000	7255.55	7255.5	7255.5	7255.5	7255.5	31277.7	19018.0
0.5%	-5000	9069.44	9069.4	9069.4	9069.4	9069.4	40347.2	25033.0

Джерело: розраховано автором на основі [33, 16]

Таблиця 3.8

Показники ефективності заходів цифрової трансформації

Показник	0.01%	0.05%	0.075%	0.1%	0.2%	0.3%	0.4%	0.5%
NPV простий, тис. грн	-4093.1	-465.28	1802.1	4069,4	13138.9	22208.3	31277.8	40347.2
NPV дисконтований, тис. грн	-4398.9	-1994.	-491.8	1010.8	7013.23	13015.6	19018.0	25033.1
IRR, %	-	-	-	31.2	61.8	92.3	122.9	153.5
Термін окупності простий, роки	>5	>5	3.68	2.76	1.38	0.92	0.69	0.55
Термін окупності дисконтований, роки	>5	>5	>5	3.18	1.59	1.06	0.80	0.64

Джерело: розраховано автором

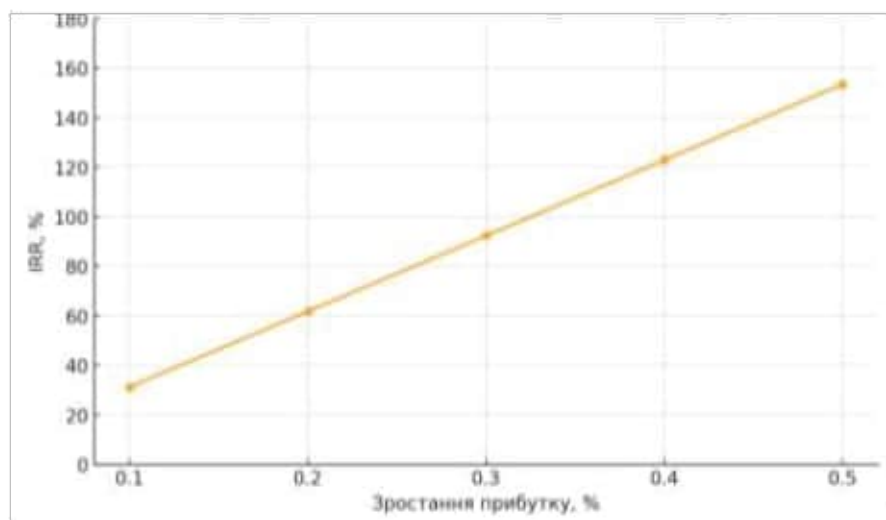
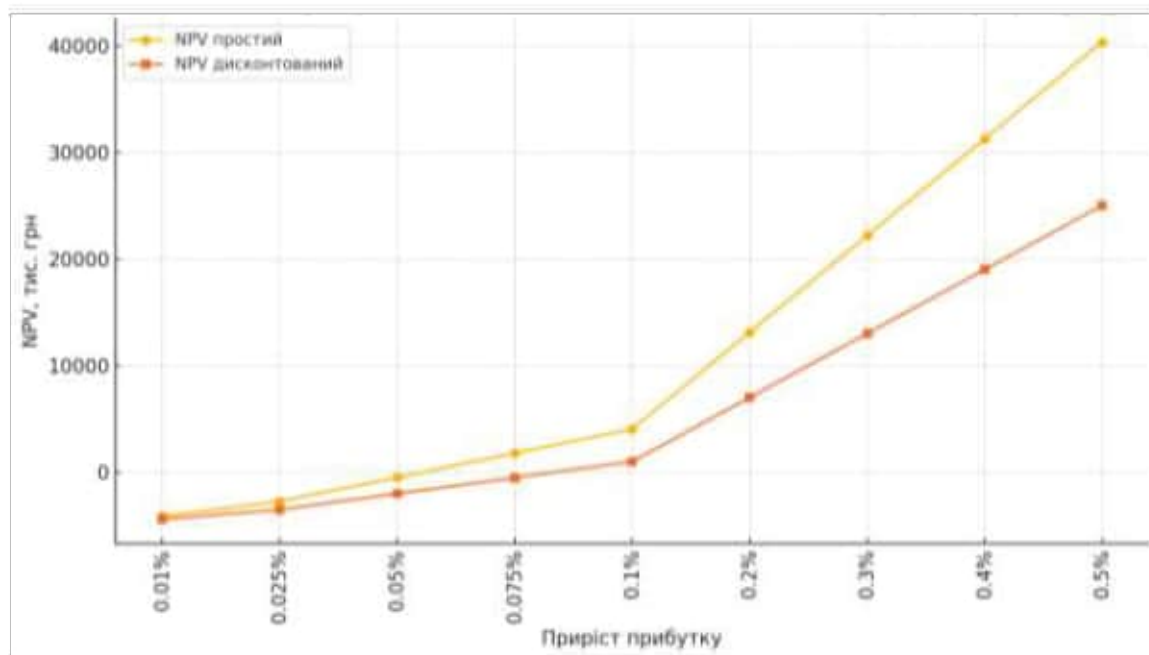


Рис. 3.2. Зміна внутрішньої норми дохідності (IRR) залежно від зростання прибутку

Джерело: побудовано автором



Джерело: побудовано автором

Рис. 3.3. Зміна NPV простого та дисконтованого залежно від приросту прибутку

Аналіз таблиць 3.7 і 3.8 показує, що економічна доцільність впровадження Agile-методології залежить від рівня зростання прибутку. Для варіантів із зростанням прибутку 0.01–0.05% NPV (простий і дисконтований) є від'ємним, а термін окупності перевищує 5 років, що вказує на низьку привабливість проєкту. При зростанні 0.075% простий NPV стає позитивним (1,802.08 тис. грн), але дисконтований NPV залишається від'ємним (-491.883 тис. грн), а термін окупності становить 3.68 роки (простий) і >5 років (дисконтований). Починаючи з 0.1%, усі показники свідчать про доцільність проєкту: NPV позитивний (простий: 4,069.44 тис. грн, дисконтований: 1,010.823 тис. грн), IRR (31.2%) перевищує ставку дисконтування (15.5%), а термін окупності становить 2.76–3.18 років.

Для варіантів 0.2–0.5% проєкт є високопривабливим: NPV зростає до 40,347.2 тис. грн (простий) і 25,033.082 тис. грн (дисконтований) при 0.5%, IRR досягає 153.5%, а термін окупності скорочується до 0.55–0.64 року. Фінансові звіти за 2021–2024 роки, що демонструють зростання доходів на 6.7% і прибутку на 7.9%, підтверджують спроможність організації реалізувати проєкт. Навіть при

консервативному зростанні (0.1–0.5%) проєкт забезпечує швидку окупність і позитивний фінансовий ефект.

В цілому, зростання прибутків від впровадження Agile залежить від галузі, масштабу організації та специфіки проєктів. Дослідження показує, що організації, які застосовують Agile у цифрових трансформаціях, досягають зростання операційного прибутку на 3–15% протягом перших 2–3 років за рахунок оптимізації процесів, скорочення витрат і швидшого виведення продуктів на ринок. У автомобільній галузі зростання прибутків зазвичай становить 2–10%, що пов'язано з високою конкуренцією та значними операційними витратами. Для організацій із розвинутою цифровою інфраструктурою, як ПП «Тойота Україна», зростання прибутків може бути нижчим (1–5%), оскільки базові процеси вже оптимізовані, але Agile дозволяє досягти додаткової ефективності через гнучкість і клієнтоорієнтованість.

Консервативні оцінки, використані в розрахунках для ПП «Тойота Україна» (0.01–0.5%), є нижчими за типові показники галузі, що робить їх обережним прогнозом. Наприклад, зростання прибутку на 0.1–0.5%, при якому проєкт стає економічно доцільним (позитивний NPV, IRR 31.2–153.5%, термін окупності 0.55–3.18 роки), є цілком реалістичним з огляду на досвід організацій, таких як Comfy (3–7%) чи Volkswagen (5–10%). Навіть зростання на 0.1% забезпечує дисконтований NPV 1,010.823 тис. грн і термін окупності 3.18 роки, що є привабливим для інвестицій у цифрову трансформацію.

Розрахунки показують, що впровадження Agile-підходу є економічно виправданим за зростання прибутку від 0.1%, що значно нижче середньогалузевих показників (2–10% для автомобільної галузі). Позитивні значення NPV (1,010.823–25,033.082 тис. грн для 0.1–0.5%), високі IRR (31.2–153.5%) і короткий термін окупності (0.55–3.18 роки) свідчать про низький ризик і високу привабливість проєкту. Для порівняння, проєкти з нижчим зростанням прибутку (0.01–0.075%) мають від'ємний NPV і термін окупності понад 5 років, що робить їх непривабливими.

Враховуючи стабільне зростання доходів ПП «Тойота Україна» (6.7%) і прибутку (7.9%) за 2021–2024 роки, а також досвід організацій-конкурентів, зростання прибутку на 0.1–0.5% є консервативним і досяжним. Наприклад, скорочення часу виконання проєктів на 20–30% (як прогнозовано в розділі 3.1) може забезпечити додатковий прибуток через швидший вихід на ринок, а зниження витрат на управління проєктами на 10–20% посилить фінансовий ефект. Таким чином, проєкт є виправданим з точки зору відомої практики, оскільки навіть мінімальне зростання прибутку (0.1%) забезпечує економічну ефективність, а потенціал для вищого зростання (до 2–5%) лише посилює його привабливість.

Отже, впровадження Agile-методології в ПП «Тойота Україна» відповідає кращим світовим практикам і має високий потенціал для досягнення зростання прибутку на рівні 0.1–0.5% і вище. Проєкт є економічно доцільним, що підтверджується позитивними фінансовими показниками та досвідом організацій у подібних ініціативах.

Реалізація заходів цифрової трансформації пов'язана з певними ризиками, які можуть вплинути на досягнення прогнозованих результатів. Фінансові ризики пов'язані з можливим перевищенням бюджету через непередбачені витрати на додаткове навчання персоналу або інтеграцію нових систем. Операційні ризики виникають через можливий опір співробітників змінам, що на початкових етапах може знизити продуктивність або призвести до тимчасових перебоїв у бізнес-процесах. Технологічні ризики включають несумісність нових рішень із наявною інфраструктурою, що потребує додаткових витрат на адаптацію, а також загрози кібербезпеці в умовах розширення цифрових систем. Юридичні ризики виникають через можливу невідповідність чинним вимогам законодавства, зокрема у сфері захисту персональних даних, що може призвести до штрафних санкцій. Для оцінки рівня впливу кожного з ризиків їх проаналізовано за ймовірністю виникнення та очікуваними наслідками, що представлено в таблиці 3.9.

Ранжування ризиків впровадження заходів цифрової трансформації

Ризик	Ймовірність	Вплив	Заходи мінімізації
Перевищення бюджету	Висока	Високий	Ретельне планування бюджету, резервний фонд, поетапне фінансування
Опір персоналу змінам	Висока	Середній	Проведення тренінгів, комунікація переваг, система мотивації
Несумісність технологій	Середня	Високий	Попереднє тестування сумісності, залучення досвідчених підрядників
Підтримка фінансових ефектів	Середня	Середній	Пілотні проекти, поступове масштабування, моніторинг KPI
Перебої в бізнес-процесах	Середня	Середній	Резервні плани, тестування перед запуском, підтримка команд
Кіберзагрози	Низька	Високий	Багаторівневий захист, регулярні аудити безпеки, навчання персоналу
Юридичні невідповідності	Низька	Середній	Юридичний аудит, консультації з регуляторних питань

Джерело: складено автором

Перевищення бюджету є найвищим ризиком через високу ймовірність і значний вплив, оскільки непередбачені витрати можуть знизити рентабельність об'єкта. Для його мінімізації необхідно планувати бюджет, створювати резервний фонд і впроваджувати зміни поетапно. Опір персоналу змін має високу ймовірність, після переходу до Agile і нова система потребує адаптації, але його вплив помітний, якщо провести навчання та пояснити вигоди. Несумісність технологій створює значний ризик через сильні витрати на доопрацювання, тому потрібно попереднє тестування і співпраця з кваліфікованими підрядниками. Перебої в бізнес-процесах і ризики недосягнення фінансових результатів мають середній рівень ймовірності та впливу, проте їх негативний ефект можна мінімізувати шляхом впровадження пілотних проектів і розробки резервних планів дій.

Кіберзагрози менш імовірні, але їхній вплив може бути значним, тому потрібні сучасні системи захисту та регулярні аудити. Юридичні ризики найменші ймовірні, але потребують уваги через можливість штрафів, що неможливо використовувати юридичним аудитом.

Впровадження Agile-методології може скоротити час реалізації проєктів на 25–30%, підвищити гнучкість і знизити операційні ризики, сприяючи швидкому виведенню продукту на ринок. Система моніторингу забезпечить контроль ключових показників ефективності в реальному часі, і підвищить рівень задоволеності клієнтів на 15–20%. Фінансові звіти підтверджують стабільне зростання організації, що знижує ризики реалізації проєкту. Запропоновані заходи є економічно обґрунтованими та стратегічно важливими для ПП «Тойота Україна». Вони допоможуть збільшити доходи, покращити робочі процеси та посилити позиції компанії на ринку в умовах цифровізації. Для успіху рекомендується розпочати з пілотних проєктів, організувати навчання персоналу та регулярно аналізувати показники ефективності, що мінімізує вплив ризиків і забезпечить досягнення прогнозованих результатів.

Висновки до розділу 3

Впровадження сучасних методів управління цифровими проєктами, зокрема Agile-методології, та інструментів моніторингу є стратегічно важливим для підвищення ефективності бізнес-процесів ПП «Тойота Україна» в умовах цифрової трансформації. Застосування Agile забезпечує гнучкість завдяки ітеративному підходу, коротким спринтам і активному залученню клієнтів, що дозволяє оперативно адаптуватися до ринкових змін і знижувати операційні ризики. Використання цифрових інструментів, таких як Jira, Trello чи Asana, сприяє прозорості процесів, реальному контролю за виконанням завдань і

швидкому виявленню проблем, що скорочує час реалізації проєктів на 25–30% і прогнозує зростання чистого прибутку організації на 10-15%.

Фінансовий аналіз підтверджує економічну доцільність проєкту за зростання чистого прибутку від 0.1%, що є консервативним прогнозом порівняно з галузевими показниками (2–10%). Для варіантів зростання прибутку 0.1–0.5% чистий приведений дохід (NPV) становить 1,010.823–25,033.082 тис. грн, внутрішня норма дохідності (IRR) 31.2–153.5%, а термін окупності 0.55–3.18 роки, що свідчить про високу інвестиційну привабливість. Нижчі темпи зростання (0.01–0.075%) є економічно не вигідними через від’ємний NPV і тривалий термін окупності (>5 років). Стабільне зростання доходів (6.7%) і прибутку (7.9%) організації за 2021–2024 роки підтверджує її спроможність реалізувати проєкт із мінімальними фінансовими ризиками.

Система моніторингу, інтегрована на базі BI-, CRM- та ERP-рішень, дозволить здійснювати контроль ключових показників ефективності (KPI) в режимі реального часу. Вона сприятиме зменшенню операційних витрат, а також підвищенню рівня задоволеності клієнтів на 15–20 %. Для забезпечення ефективного впровадження зазначеної системи доцільно передбачити реалізацію пілотних проєктів, організацію навчання персоналу та впровадження заходів щодо мінімізації основних ризиків, зокрема перевищення бюджету, опору організаційним змінам і технологічної несумісності.

Запропоновані рішення є економічно доцільними та відповідають сучасним міжнародним практикам управління. Їхнє впровадження дозволить ПП «Тойота Україна» посилити конкурентні позиції за рахунок прискорення виходу на ринок, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів і підвищення якості цифрових продуктів.

ВИСНОВКИ

Цифрова трансформація є не просто трендом, а стратегічною необхідністю для організацій, що прагнуть залишатись конкурентоспроможними на сучасному ринку. З переходом до цифрових технологій організації стають не тільки більш ефективними, а й здатними створювати нові продукти, послуги та бізнес-моделі, що відповідають вимогам часу. Для організацій, таких як «Тойота Україна», цифровізація є важливим фактором, який визначає їх здатність адаптуватися до швидких змін у технологічному середовищі та задовольняти потреби споживачів на новому рівні. Цифрові інновації зміщують фокус на технологічні процеси, але також мають глибокий вплив на організаційну культуру, стратегічний розвиток та бізнес-процеси. Вони охоплюють усі аспекти бізнесу, від підвищення ефективності внутрішніх операцій до формування нових способів взаємодії з клієнтами та партнерами.

Впровадження новітніх технологій забезпечує покращення управління організацією, оптимізацію внутрішніх процесів, підвищення продуктивності праці та зниження витрат. Використання сучасних інформаційних систем, таких як ERP-системи, дозволяє «Тойота Україна» підвищити ефективність управління ресурсами: здійснювати точніше прогнозування виробничих потреб, скорочувати витрати на зберігання та транспортування, а також підвищувати прозорість фінансових і операційних процесів. Автоматизація рутинних завдань мінімізує ризик людських помилок, пришвидшує обробку інформації та сприяє своєчасному прийняттю управлінських рішень на всіх рівнях компанії. У результаті «Тойота Україна» не лише скорочує операційні витрати, а й підвищує загальну ефективність своєї діяльності, що дозволяє організації залишатися конкурентоспроможною на ринку.

Не менш важливим елементом цифрової трансформації виступає впровадження методології Agile, яка дає змогу організації бути більш гнучкою та оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. Основна мета цього

підходу полягає у пришвидшенні циклу розробки, покращенні взаємодії між відділами та підвищенні якості продуктів і послуг. Використання Agile сприяє підвищенню ефективності роботи команд, прискоренню випуску нових продуктів і забезпеченню оперативного реагування на зміни попиту. Інтеграція принципів Agile у діяльність ПП «Тойота Україна» дає можливість не лише підвищити внутрішню ефективність, а й швидше реалізовувати інноваційні рішення, орієнтовані на потреби клієнтів. Під цифровою трансформацією слід розуміти не лише впровадження нових технологій, а й комплексний процес зміни корпоративної культури та підготовки персоналу до роботи з інноваційними рішеннями. Навчання співробітників та розвиток їхніх цифрових компетентностей відіграють ключову роль у цьому процесі. У ПП «Тойота Україна» планується впровадження програм професійної підготовки для забезпечення працівників необхідними знаннями та навичками для ефективної роботи з новими цифровими інструментами. Освоєння нових технологій сприятиме прискоренню адаптації співробітників до змін середовища. Формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації та технологічний розвиток, дозволить організації підтримувати високий рівень гнучкості й мінімізувати час, необхідний для впровадження нових проєктів та ідей.

Завдяки цифровим інноваціям, «Тойота Україна» зможе значно покращити якість взаємодії з клієнтами. Впровадження CRM-системи забезпечує підвищення ефективності управління відносинами з клієнтами, створення персоналізованих продуктів і послуг, що є важливим чинником для зростання рівня задоволеності споживачів. З огляду на постійні зміни потреб клієнтів на ринку автомобілів, CRM-система дозволяє оперативно реагувати на нові тенденції та коригувати стратегії компанії відповідно до актуальних вимог. Таке рішення сприяє підвищенню ефективності продажу, оптимізації витрат на маркетингові кампанії та зміцненню лояльності клієнтів.

Одним із важливих аспектів цифрової трансформації є здатність організації ефективно управляти ризиками. Впровадження аналітичних платформ забезпечує постійний моніторинг ключових показників ефективності,

дає змогу виявляти потенційні проблеми на ранніх стадіях та оперативно знаходити шляхи їх усунення. Такий підхід зменшує ймовірність фінансових і операційних втрат, сприяє стабільності організації та підвищенню її конкурентоспроможності на ринку. Раннє виявлення та коригування ризиків дозволяє ПП «Тойота Україна» ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища та підтримувати лідерські позиції.

Інтеграція цифрових платформ дозволить оптимізувати взаємодію з міжнародними партнерами, зменшити адміністративні витрати, а також забезпечити ефективне управління постачальницькими ланцюгами. В умовах глобальних викликів, таких як економічні коливання або логістичні проблеми, такі технології дадуть можливість своєчасно виявляти та нейтралізувати ризики, мінімізувати негативні впливи на бізнес і забезпечити безперервність операцій. Так, інструменти для управління запасами та моніторингу ланцюга поставок дозволять організації швидко реагувати на дефіцит або надлишок продукції на різних ринках, що є важливим для збереження високої якості обслуговування клієнтів.

Також цифровізація дасть можливість удосконалювати бізнес-моделі, що сприятиме створенню нових каналів доходу. Впровадження інноваційних рішень, зокрема платформ для онлайн-продажу, замовлення й обслуговування клієнтів, дозволяє організації ефективніше охоплювати нові ринкові сегменти та розширювати можливості для отримання доходів. Такий підхід сприяє зростанню капіталізації організації та підвищує її здатність залучати нові інвестиції.

Крім того, цифрова трансформація матиме велике значення для посилення стійкості організації перед зовнішніми кризами та викликами, що виникають у глобальній економіці. Від автоматизації управлінських процесів до впровадження складних аналітичних інструментів, цифрові рішення допоможуть «Тойота Україна» не лише знижувати витрати, але й ефективно управляти ризиками. Наприклад, використання великих даних та алгоритмів машинного

навчання дозволить передбачати зміни в ринкових умовах і готуватися до них, що надасть організації гнучкість і здатність швидко адаптуватися до нових умов.

Важливим елементом у контексті цифрових змін є активне залучення організації до розвитку інноваційних продуктів і послуг із орієнтацією на зміну споживчих потреб. Удосконалення існуючих товарів та розробка нових рішень, що відповідатимуть глобальним тенденціям сталого розвитку, екологічності та інноваційних технологій в автомобільній галузі, стає одним із ключових напрямів діяльності. Впровадження таких продуктів надає ПП «Тойота Україна» можливість не лише зберігати лідерські позиції у галузі, а й активно впливати на формування нових стандартів у сфері автомобільної промисловості.

Цифровізація організації «Тойота Україна» вимагатиме не лише технологічних змін, а й трансформації організаційної культури. Особливу увагу необхідно приділити підтримці та навчанню персоналу, який має бути готовим до впровадження змін, освоєння нових інструментів та технологій. Підвищення рівня професіоналізму серед працівників сприятиме готовності організації оперативно реагувати на зміни в бізнес-середовищі. Розвиток цифрових компетенцій, упровадження програм з розвитку лідерства та управління змінами дозволить сформувати атмосферу, в якій інновації стануть невід'ємною частиною корпоративної культури.

Трансформація дозволить ПП «Тойота Україна» стати більш гнучкою та адаптивною, підтримуючи здатність оперативно реагувати на зміни ринкових умов. Організація зможе не лише забезпечувати високий рівень якості продукції та обслуговування, а й активно розвиватися на міжнародному рівні, зміцнюючи конкурентоспроможність у глобальній економіці.

Отже, цифрова трансформація стане ключовим фактором для стійкого та довгострокового розвитку сучасних організацій. Вона дозволить підвищити ефективність внутрішніх процесів, оптимізувати витрати та забезпечить здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Організації зможуть швидше реагувати на потреби ринку, впроваджувати інноваційні рішення та зміцнювати свою конкурентоспроможність. У результаті це відкриє

нові можливості для масштабування діяльності, сприятиме досягненню стратегічних цілей і забезпечить лідерські позиції в умовах глобального ринку. У майбутньому цифрова трансформація стане не лише перевагою, а й необхідною умовою для успішного функціонування будь-якої організації.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безтелесна Л. І., Мальчик Я. Я. Особливості здійснення освітніх продажів. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2021. URL: <https://surl.li/zsobyu>
2. Брунець Б. Р. Сутність означення поняття інфраструктура. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sutnist-oznachennya-ponyattya-infrastruktura>
3. Гавриленко Н. Г., Тарасенко І.О. Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2021. № 3(47), 1 т. С. 36-46.
4. Гнедіна К. В., Нагорний П. В. Ринок вантажних перевезень в Україні: аналіз стану, проблеми та перспективи розвитку. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. URL: <https://surl.lu/sejneg>
5. Григораш О. В., Сагло М. О. Вплив війни на сферу вантажних перевезень України. Міжнародна науково-практична конференція. 2022. URL: <https://surl.li/eoyzys>
6. Дячун О. Д., Радинський С. В. Актуальні проблеми управління продажами. Галицький економічний вісник. 2020. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Current-problems-of-management-for-sale-Dyachun-Radynskiy/951d8ab9230190ce8ccc0c3f5d5230864b3eefbb>
7. Економіко-правовий розвиток сучасної України : матеріали XIII Всеукр. наук. конф. студ., аспір. та молодих вчених, м. Одеса, 29 листоп. 2024 р. / за ред. д. е. н., проф. О. М. Кібік ; Нац. ун-т «Одес. юрид. акад.», каф. економіки та менедж. Одеса : НУ ОЮА, 2024. 313 с.
8. Іванечко Н. Р., Оконський І. І. Управління продажами у сфері послуг. Економіка та суспільство. 2021. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Sales-management-in-the-service-sector-Ivanechko-Okonskyi/a4d7fe0ad1eefd2636181fd63de2090124768618>

9. Кібік О. М. Економіко-правовий розвиток сучасної України: матер. XIII Всеукр. наук. конф. студ., аспір. та молодих вчених, (м. Одеса, 29 листопада 2024 р.). Одеса, 2024. 313 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/28714>.

10. Кібік О.М., Котлубай В.О., Калмикова Н.Ю. Стартап-проекти в системі розвитку транспортної інфраструктури України. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2023. Вип. 2. № 83. С. 68-82. URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/459>.

11. Кібік О.М., Котлубай В.О., Корнілова О. Ефективний менеджмент як фактор інноваційного розвитку у сучасному бізнесі. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2022. Вип. 3. № 80. С. 26-36. URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/420>.

12. Кібік О.М., Ференс Б.В., Котлубай В.О. Активізація економічної активності та ринку праці Одеського регіону. Причорноморські економічні студії. 2024. Випуск 89. С. 131-138. URL: http://bses.in.ua/journals/2024/89_2024/24.pdf.

13. Колесник М.В., Касьянова Н.В., Чернишова Т.В., Маркетингова стратегія як фактор розвитку інноваційної інфраструктури. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Том 7. № 3. С. 155-162.

14. Колесник М.В., Командровська В.Є., Созинова І.В. Відкриті інновації як прояв сучасної моделі інноваційного процесу. Інтелект XXI, 2019. № 6. С.73-78 DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2019-6.43>

15. Колодинський С. Б., Гуцалюк О. М. Інтернет-маркетинг та структурні зміни в економіці. Science and education: problems, prospects and innovations. 2020. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Internet-Marketing-and-Structural-Changes-in-Kolodynskyi-Hutsaliuk/aac034907ec8d9603a3cdda5d2b2a22c62ad56db>

16. Командровська В. Є., Морозенко О.Ю. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2011. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325/314>

17. Котлубай В.О. Управління ризиками бізнес-проєкту на основі маркетингових технологій. Scientific Innovations and Advanced Technologies (Series «Management and Administration», Series «Law», Series «Economics», Series «Psychology», Series «Pedagogy»): Journal. 2024. No 2(30). Pp. 441-454. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/issue/view/209/300>.

18. Краус К. М., Краус Н. М., Поченчук Г. М. Цифрова інфраструктура в умовах віртуалізації та нової якості управління економічними відносинами. Ефективна економіка. 2021. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9279>

19. Офіційний сайт ПП «Тойота Україна». URL: <https://www.toyota.ua/toyota-in-ukraine>.

20. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіту на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073 «Менеджмент» / За заг. редакцією д.ю.н., проф. Ульянової Г.О. Укладачі: д.е.н., проф. Кібік О.М., к.е.н., доц. Котлубай В.О. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2024. 30 с.

21. Пасічник Є. Цифрові технології як інструмент забезпечення економічної безпеки в умовах глобальних викликів. Матеріали XIII Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених м. Одеса, 29 листопада 2024 року. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/items/911b36c3-fdb8-4788-93e2-26e18023b5ec>

22. Рагуліна Н.В., Каракай М. С. Особливості та тенденції розвитку цифрової економіки в Україні. Електронне фахове видання «Ефективна економіка». 2020. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/107.pdf

23. Сергієнко О. А., Машенко М. А. Аналіз маркетингових інструментів удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Держава та регіони. 2020. URL: <https://surl.li/eiuhec>

24. Тигарева В.А., Станкевич І.В. Аналіз існуючих підходів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. Науковий журнал. 2016. Вип.3. С. 113-122

25. Хайрулліна А.Р. Цифрова інфраструктура як середовище прийняття управлінських рішень у малому і середньому підприємстві. Економіка, підприємництво і право. 2021. Том 11. № 5. С. 1151-1166. DOI: <https://doi.org/10.18334/epp.11.5.112066>.

26. Фінансова звітність підприємства за кодом підприємство з іноземними інвестиціями "ТОЙОТА-УКРАЇНА". Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/32589471/finances>

27. Шаповал Н., Федосенко М., Терещенко О. Дослідження: повоєнне відновлення України. Нові ринки та цифрові рішення. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/povoyenne-vidnovlennya-ukrayini-novi-rinki-ta-tsifrovi-rishennya/>

28. Ярмолюк О.Я., Сабірова І.М. Використання SCRUM методології в маркетинговій діяльності підприємств. Електронне науково-практичне фахове видання «Інфраструктура ринку». URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7_2017_ukr/7_2017.pdf

29. Baker Tilly. Efficiency and effectiveness through improved business process. URL: <https://www.bakertilly.com/insights/efficiency-and-effectiveness-through-improved-business-process>

30. Brynjolfsson, E. The business of artificial intelligence. Harvard Business Review. 2017. Vol. 95, № 4. P. 3-11.

31. Brynjolfsson, E. Understanding the Digital Economy: Data, Tools, and Research. Cambridge : MIT Press, 2000. 372 p.

32. Developing a Scorecard. URL: <https://www.eosworldwide.com/blog/3-ways-to-measure-the-effectiveness-of-your-processes>

33. Flower Alan. What Is Digital Infrastructure? Website. URL: <https://www.hcltech.com/blogs/what-digital-infrastructure>

34. Havrylenko N. H., Tarasenko I.O. (2021). Suchasni tendentsiyi tsyfrovizatsiyi ekonomiky: problemy ta perspektyvy rozvytku. [Modern trends in the digitalization of the economy: problems and prospects for development] International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences", No. 3 (47), volume 1. pp. 36-46.
35. Kibik, O., Kotlubai, V., Slobodianiuk, M., Kornuta, L., Kornilova, O., Prymachenko, I. Management of Changes in the Process of Safe Development of Economic Agents. Economic Affairs (New Delhi). 2022. 67(4). Pp. 803-813. URL: <http://ndpublisher.in/admin/issues/EAv67n4sn.pdf>.
36. Kibik, O., Slobodianiuk, O., Kotlubai, V., Belous, K., Kornilova, O., & Prymachenko, I. (2025). Managing Sustainable Development Projects Through a Risk-Oriented Framework. International Journal of Organizational Leadership, 14 (Special Issue 2025), 95–106. URL: <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60462>.
37. Kibik, O., Slobodianiuk, O., Kotlubai, V., Nesterova, K., Prymachenko, I., Kornilova, O. Financial Strategy of Economic Entities in the Conditions of Transforming Economic Systems. Economic Affairs, 2023. Vol. 68, No. 01s. Pp. 107-114. URL: <http://ndpublisher.in/admin/issues/EAv68n1sm.pdf>.
38. Kotlubai, V.O., Kornilova, O.V., Kuznetsova, L.V. Implementation of Motivational Mechanisms in the Process of Strategic Management Decision-Making. Scientific Innovations and Advanced Technologies (Series «Management and Administration», Series «Law», Series «Economics», Series «Psychology», Series «Pedagogy»): Journal. 2025. No 3(43). Pp. 350-362. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/21134/21108>.
39. Kotlubai, V.O., Redina, Y.V. Formation of the Ecosystem for Managing Innovative Marketing Projects in the Era of the Digital Economy. Scientific Innovations and Advanced Technologies (Series «Management and Administration», Series «Law», Series «Economics», Series «Psychology», Series «Pedagogy»): Journal. 2025. No 2(42). Pp. 936-948. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/19885/19862>.

40. Pratt, K. Mary 10 digital transformation benefits for business. Website. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/tip/Top-10-digital-transformation-benefits-for-business>
41. Siebel, T. M. Why Digital Transformation Is Now on the CEO Agenda. McKinsey Quarterly. 2017. № 4. P. 1-8.
42. Steps for an Effective Business Process Improvement Cycle. URL: <https://explorance.com/blog/8-steps-effective-business-process-improvement-cycle>
43. The Critical Role of Digital Infrastructure in Today's Business Landscape. Website. URL: <https://www.dincloud.com/blog/critical-role-of-digital-infrastructure-in-todays-business-landscape>
44. Westerman, G. Digital transformation: Multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research. 2021. Vol. 128. P. 266-287.
45. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry – MIT Sloan Management Review, 2012. 24 p.