

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА
ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ
ДІЯЛЬНОСТІ**

здобувачки вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Вікторії СЕНЧУК

Науковий керівник:

к.держ.упр., доц. Наталія МИХАЛІЦЬКА

Рецензент

к.е.н., доц. Алла ГРИМАК
(ПІБ рецензента)

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___» _____ 2023 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ
(підпис)

Львів
2023

АНОТАЦІЯ

Сенчук В. Діджиталізація менеджменту в підприємницькій діяльності. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2023.

У першому розділі проведено теоретичне та методичне дослідження діджиталізації менеджменту в підприємницькій діяльності. У другому розділі проаналізовано конкурентне середовище та особливості діджиталізації менеджменту в конкурентних умовах ведення бізнесу, запропоновано інструменти удосконалення діджиталізації менеджменту в підприємницькій діяльності в умовах війни.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: діджиталізація, цифрова трансформація, менеджмент, цифрові технології, економічна безпека.

ABSTRACT

Senchuk V. Digitization of management in business activities. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 "Management". Lviv, 2023.

In the first chapter, a theoretical and methodical study of the digitalization of management in entrepreneurial activity was carried out. The second chapter analyzes the competitive environment and features of digitalization of management in competitive business conditions, offers tools for improving digitalization of management in business activities in wartime conditions.

On the basis of elaboration of theoretical and practical materials the corresponding conclusions were made and concrete offers were substantiated.

Keywords: digitization, digital transformation, management, digital technologies, economic security.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	7
1.1. Теоретичні підходи до визначення поняття «діджиталізація».....	7
1.2. Сучасні моделі управління в процесі діджиталізації.....	11
1.3. Діджиталізація управлінських процесів в системі економічної безпеки підприємства.....	15
Висновки до першого розділу.....	19
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МОБІЛІС-АМ»	20
2.1. Загальна характеристика підприємства та його система управління господарського товариства.....	20
2.2. Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища.....	25
2.3. Оцінка впливу діджиталізації менеджменту на підприємницьку діяльність.....	31
2.4. Удосконалення діджиталізація менеджменту підприємницької діяльності.....	36
Висновки до другого розділу.....	41
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45
ДОДАТКИ.....	51

ВСТУП

Важливим інструментом розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємництва стали сучасні інформаційні, цифрові технології та інновації, які використовуються в усіх напрямках діяльності організації. Коли триває війна і частина суб'єктів підприємницької діяльності не може ефективно функціонувати впровадження цифрових технологій сприяло розвитку таких підприємств. Діджиталізація менеджменту в підприємницькій діяльності передбачає трансформаційні зміни організаційної структури та комунікацій, розвитку стратегічного моделювання та розробки бізнес-ідей, підвищенню інтелектуалізації діяльності та прийняття управлінських рішень.

Вектор розвитку суспільства залежить від ефективного впровадження індустрії 4.0 у підприємницьку діяльність, тобто від мобільності та швидкості освоєння інноваційних технології залежить рівень конкурентоспроможності підприємства, особливо в сучасних умовах, а тому тема дослідження є актуальною. Значний внесок у дослідження особливостей діджиталізації внесли як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, зокрема, Т. Батракова, Т. Буй, О. Грибіненко, Г. Жекало, Г. Л. Лазебник, В. Мазур та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних засад діджиталізації менеджменту в підприємницькій діяльності.

Згідно з поставленою метою в кваліфікаційній роботі визначені такі завдання:

- дослідити теоретичні підходи до визначення поняття «діджиталізація»;
- визначити напрями підприємства в діджиталізації;
- охарактеризувати діджиталізацію менеджменту як чинника професійного розвитку;
- провести аналіз діяльності господарського товариства в конкурентному середовищі;
- дослідити ефективність використання діджиталізація менеджменту;

- запропонувати заходи щодо удосконалення діджиталізація менеджменту.

Об'єктом дослідження є процеси діджиталізації менеджменту в підприємницькій діяльності.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і практичних інструментів діджиталізації менеджменту в підприємницькій діяльності.

Методи дослідження. Дослідження теоретико-методичних аспектів діджиталізації менеджменту в підприємницькій діяльності та напрями підприємства в діджиталізації здійснювалися за допомогою діалектичного методу пізнання, історичного та синергетичного підходу. Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища господарського товариства здійснено за допомогою конкретного та абстрактного мислення, функціонально-вартісного аналізу, економіко-статистичних методів.

Інформаційним забезпеченням кваліфікаційної роботи є монографії та наукові статті вітчизняних та зарубіжних авторів з проблем напрями підприємства в діджиталізації.

Апробація результатів. Результати наукового дослідження, висновки та пропозиції оприлюднено у проведенні круглого столу «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, 12 травня 2023 року) та опубліковано в його матеріалах.

Структура роботи. У першому розділі проведено теоретичне та методичне дослідження діджиталізації менеджменту в підприємницькій діяльності. У другому розділі проаналізовано конкурентне середовище та особливості діджиталізації менеджменту в конкурентних умовах ведення бізнесу, запропоновано інструменти удосконалення діджиталізації менеджменту в підприємницькій діяльності в умовах війни.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 57 сторінках. Робота містить 8 рисунків, 7 таблиць, список використаних джерел 42 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Теоретичні підходи до визначення поняття «діджиталізація»

До початку російського вторгнення суб'єкти підприємницької діяльності планували своє майбутнє, розвивали стратегію та підвищували конкурентні переваги. З початком російсько-української війни більшість підприємств змусили припинити свою діяльність, або скоротити свої потужності. Зрозуміло, що без економічного розвитку країни неможливо подолати ворога, тому підприємці, при підтримці уряду, вдалися до процесу діджиталізації.

На сьогоднішній день можна говорити, про Internet залежність у спілкуванні, а також придбанні товарів (послуг), яке все частіше проходить в online-режимі [1, с. 72]. Суб'єкти підприємництва змушені впроваджувати діджиталізацію у господарську діяльність, оскільки клієнти та споживачі орієнтуються на активних та мобільних продавців товарів та послуг. Діджиталізація допомагає підприємцям одержувати максимальний прибуток при мінімальних витратах.

Поштовх до розвитку діджиталізації зробили науковці Топскотта Д. (1995 р.) та Негропonte Н. (1997 р.) і на той час під діджиталізацією розуміли переведення аналогових даних у цифрові формати. Сьогодні термін «діджиталізація» трактується в широкому розумінні різними науковцями (табл. 1.1).

Згідно проведеного аналізу терміну «діджиталізація» можна зробити висновок, що науковці трактують як:

- трансформаційний процес перетворення аналогової інформації у цифровий формат;

- використання штучного інтелекту для система збору, зберігання та аналізу інформаційних даних;
- впровадження цифрових технологій щодо оптимізації бізнес-процесів.

Таблиця 1.1

Наукові підходи визначення терміну «діджиталізація»

Автор	Визначення
Король С. [2]	Діджиталізація – це створення системи збору, зберігання і аналізу даних, оптимізацію пошуку інформації з використанням Інтернету, обробку великих масивів даних, застосування штучного інтелекту, Інтернет речей у виробництві та інші складові.
Купріна К. [2]	Діджиталізація – це способи приведення будь-якого різновиду інформації в цифрову форму.
Абакуменко О [3]	Діджиталізація – це процес переведення певного інформаційного поля з аналогового у цифровий формат для більш легкого подальшого використання на сучасних електронних девайсах.
Гудзь О. [4]	Діджиталізація – це процес застосування підприємствами сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення своєї мети, зорієнтований на трансформацію існуючих бізнес-процесів шляхом їх діджиталізації.
Грибіненко О. [5]	Діджиталізація – це трансформація, проникнення цифрових технологій щодо оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та покращення комунікаційної взаємодії зі споживачами.
Семилітко А [6]	Діджиталізація – це перехід організації до нових способів мислення й роботи на базі використання соціальних, мобільних та інших цифрових технологій; зміну стилю управління, систем заохочення і прийняття нових бізнес-моделей. Діджиталізація – це масштабна трансформація бізнесу, що передбачає використання цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності компанії й поліпшення досвіду взаємодії з клієнтами.
Лігоненко Л. [7]	Діджиталізація – процес перенесення інформації у цифрову форму, тобто перетворення паперових книжок у електронні, фотографії у зображення на екрані тощо.

Оскільки, метою підприємницької діяльності є виробництво товарів та послуг для задоволення потреб ринку та одержання максимально можливого прибутку, то діджиталізація підприємницької діяльності передбачає використання цифрових технологій для трансформації бізнес-процесів, підвищення результативності підприємства, покращення комунікації та досвіду роботи зі споживачами.

Для підвищення конкурентоспроможності необхідно впроваджувати інноваційні підходи ведення підприємницької діяльності з використанням

digital-каналів, які сприяють генеруванню нових ідей, підвищенню креативності та продуктивності праці. Процес діджиталізації відбувається у всіх сферах економіки та підприємництва, а також на всіх етапах діяльності, від створення та керівництва репутацією фірми в Internet просторах, до залучення та утримання клієнтів [8]. В сучасних умовах більшість цільової аудиторії користується цифровими технологіями, вміють управляти особистими та професійними відносинами в online-режимі, вибирають та купують товари через Internet. Сучасний ретейлер змінив свій формат та потребує цифровізації як виробників так і споживачів.

Динамічний розвиток суспільства вимагає впровадження змін у сферу підприємницької діяльності та ставить нові ринкові умов функціонування та розвитку організації. Конкурентні відносини формують ринок товарів та послуг, які користуються попитом. Сильні конкуренти будуть впроваджувати новації, технології і підходи, сприяючи формуванню здорової конкуренції на визначеному сегменті ринку [9, с. 88].

Отже, завданням діджиталізації менеджменту підприємницької діяльності є оперативне та комфортне задоволення потреб споживачів якісними товарами та послугами у взаємодії з цифровими технологіями. Серед першочергових цілей діджиталізації підприємництва можна виділити у три складові, а саме:

- основна діяльність підприємства (автоматизація виробництва та інших процесів підприємствам);
- комунікаційні (спрощення внутрішніх та зовнішніх комунікацій);
- покращення послуг/товарів (його якість, привабливість, простота використання, доставки) [10].

В сучасних умовах суб'єкти підприємницької діяльності усвідомлюють потребу змін у веденні бізнесу, тому впроваджують концепцію загальної діджиталізації на розвиток бізнесу. Усі процеси, які відбуваються на підприємстві мають перевага та недоліки рис. 1.1. Головною перевагою діджиталізації є розкриття інтелектуального та креативного потенціалу працівників, підвищення конкурентоспроможності та іміджу організації.

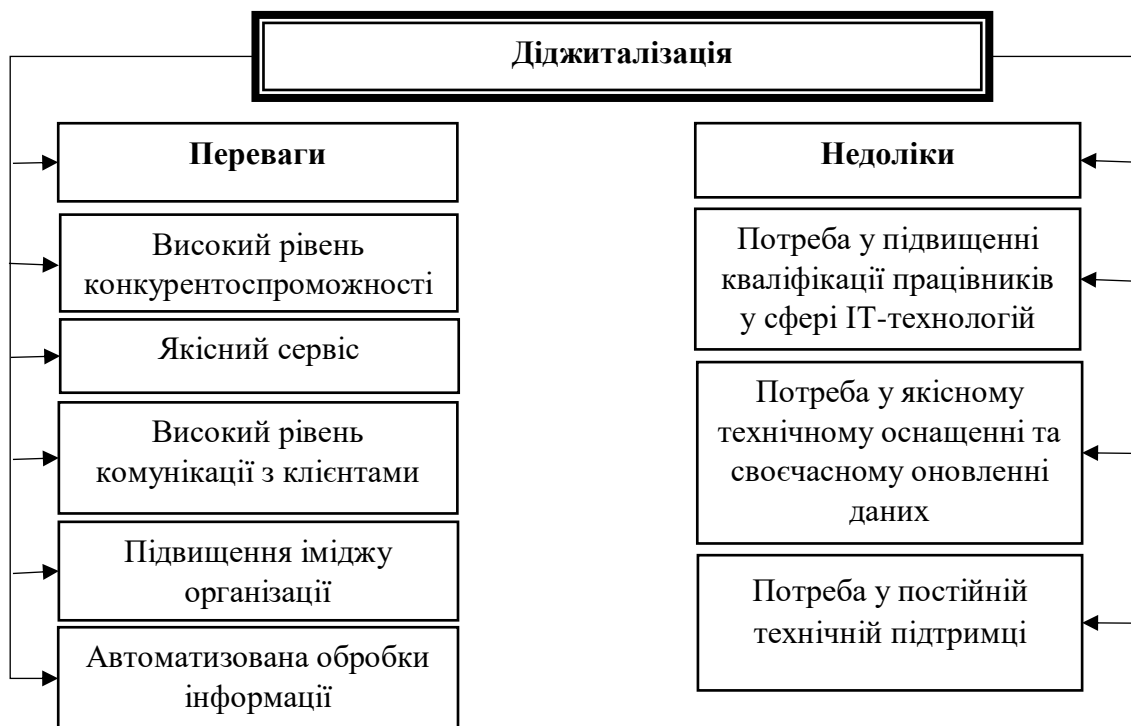


Рис. 1.1. Переваги та недоліки діджиталізації [11, с. 332]

Діджиталізація підприємства сприяє формуванню нової якості ринкових відносин, розвитку інноваційних видів та напрямків бізнесу, підвищенню кваліфікації працівників та формуванню сучасних конкурентних переваг. Діджиталізація підприємництва є інноваційним творчим процесом, тому інструкцій щодо її впровадження немає [11]. Запорукою успішного провадження діджиталізація є організаційна культура та креативність діяльності, вміння адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати стратегію розвитку.

Завдяки процесу діджиталізації менеджменту суб'єкти підприємницької діяльності вирішують такі завдання:

- нарощення конкурентних переваг, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції та послуг;
- формування нових цінностей та орієнтирів підприємницької діяльності;
- оптимізація та цифровізація інформаційних потоків та комунікаційних зв'язків;
- модернізація інформаційної політики, розвиток організаційної структури, цифрових технологій та інтелектуальних ресурсів.

1.2. Сучасні моделі управління в процесі в діджиталізації

Чинники зовнішнього та внутрішнього середовища зазнають динамічних змін, які впливають на моделі управління суб'єктів підприємницької діяльності. Сьогодні підприємці усвідомлюють, що потрібно здійснювати зміни у поведінці бізнесу, тому що, перш за все, відбулася трансформація поведінки споживачів та клієнтів, які ставлять вимоги щодо:

- зручності та швидкості придбання товарів чи послуг не виходячи з зони комфорту;
- ознайомлення з відгуками щодо якості товару чи послуги іншими споживачами та прийняти рішення про купівлю;
- здійснення оплати за придбані товари та послуги електронними платіжними засобами;
- повернення товару чи послуги без відвідування магазину.

Отже, для задоволення зростаючих потреб клієнтів діяльності підприємства повинна бути пов'язана з використанням Internet-ресурсів та гаджетів.

Діджиталізація стає одним з найважливіших напрямків, який сприятиме здійсненню нових технологічних проривів у світовій економіці, одночасно значно зменшивши витрати та оптимізуючи виробничі процеси для збереження навколишнього середовища, економії людських, грошових та часових ресурсів, а також покращити рівень життя загалом [12, с. 254]. Виокремимо напрями діджиталізації підприємництва (рис. 1.2).

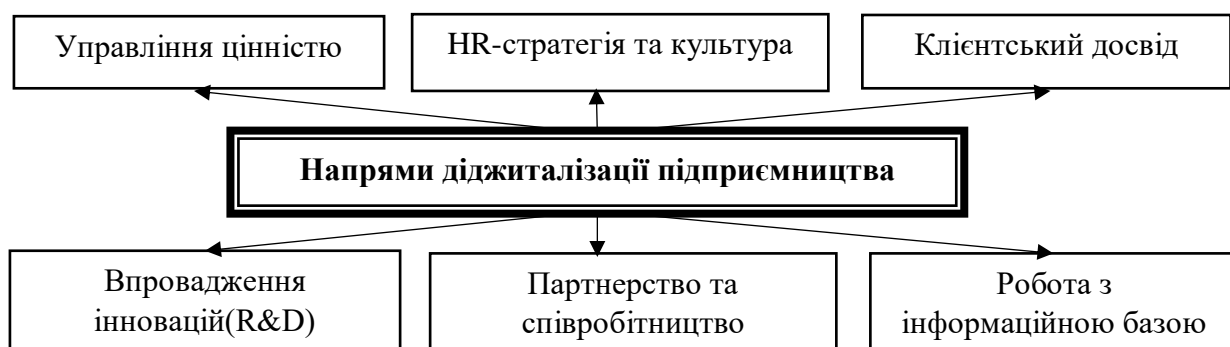


Рис. 1.2. Напрями діджиталізації підприємництва [13, с. 332]

Пандемія Covid-19 і вимоги з дотримання соціальної дистанції в усьому світі потужним каталізатором цифрових трансформацій [14, с. 124]. Крім цього, сучасна російсько-українська війна внесла свої корективи у ринкові відносини, в результаті значно підвищився попит на:

- дистанційне придбання товарів, безпечне спілкування через відео-конференції;
- збереження інформації через послуги хмарних технологій;
- віртуалізацію підприємницької діяльності.

Завдяки прийняттю рішення щодо впровадження діджиталізації у підприємницьку діяльність забезпечується продуктивність та відновлення бізнесу; використовуються інноваційні методи організації праці; здійснюється захист інформаційних ресурсів; розвивається цифрова комерція та маркетинг; підвищується автоматизація виробництва та налагодження ланцюгів поставок.

Значення діджиталізації підприємництва підвищується внаслідок зростання обсягу інформації для прийняття управлінських рішень, в результаті виникає потреба оновлення програмного забезпечення для пошуку та обробки інформації. Впровадження інформаційних технологій вимагає інвестицій та додаткових навичок персоналу, проте синергетичним ефектом є:

- прийняття обґрунтованих управлінських рішень;
- досягнення стратегічних та поточних цілей;
- підвищення ефективності управління;
- скорочення термінів обробки інформації;
- проведення внутрішнього аудиту господарської діяльності;
- зростання продуктивності праці персоналу;
- підвищення результативності діяльності суб'єкта підприємництва.

Діджиталізація відіграє важливе значення в прийнятті рішень та управлінні проектами й стає все більш орієнтованою на аналітику [15, с. 82]. Шляхом діджиталізації менеджери можуть ідентифікувати та проаналізувати будь-які робочі процеси на підприємстві, здійснити контроль та якість оцінки роботи. Бізнес-аналітика та штучний інтелект, які функціонують в програмному

забезпеченні дозволяють керівникам застосовувати дані цифри творчо та повному [16, с. 89]. Значення діджиталізації менеджменту в підприємницькій діяльності показано на рис. 1.3.

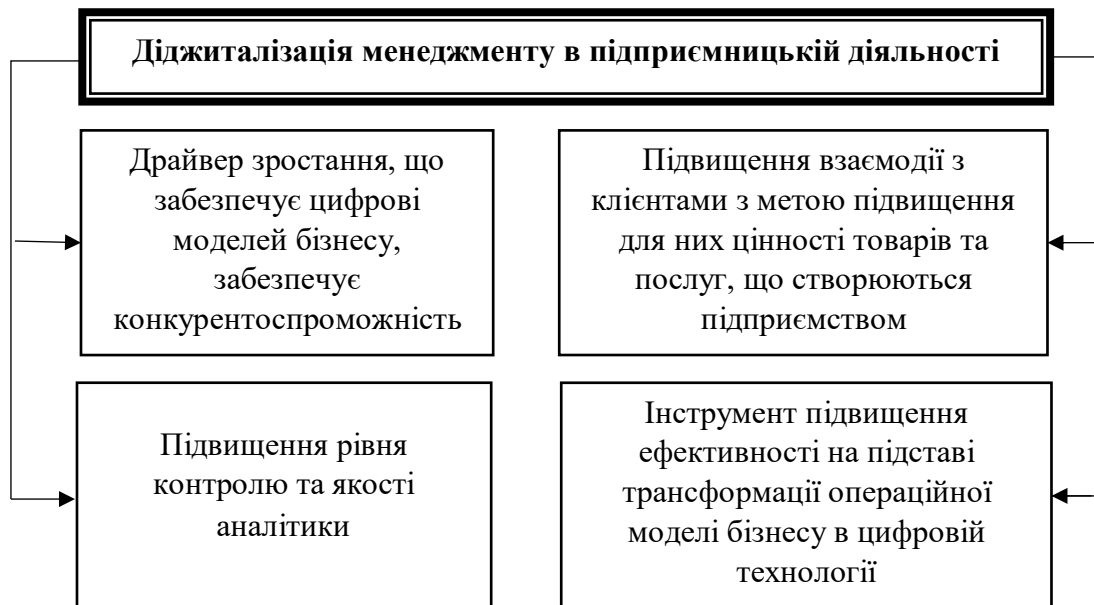


Рис. 1.3. Значення діджиталізації менеджменту в підприємницькій діяльності [17, с. 59]

Діджиталізація менеджменту в підприємницькій діяльності має такі особливості:

- управління процесами на основі застосування автоматизованих технологій обробки, аналізу та прогнозування великих масивів даних;
- отримання та обробка даних в режимі реального часу;
- висока швидкість прийняття рішень;
- інтерактивність середовища та висока швидкість реакції на зміни;
- орієнтація на конкретного користувача;
- формування цифрової екосистеми [18, с. 87].

Діджиталізація менеджменту в підприємницькій діяльності сприяє стратегічному мисленню, адаптації управління сучасним викликам, трансформації функцій менеджменту. Під час аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища менеджери повинні використовувати технології

блокчейну на довгострокову перспективу та планувати діяльності відштовхуючись від майбутнього до теперішнього, тобто створити зараз такі умови, які б сприяє досягненню бажаного результату. Функція організації потребує пошук нових бізнес-моделей цифрової економіки, де розподілені у просторі об'єкти управління та віддалено працюючі співробітники, віртуально-мережева форма бізнесу накладає свій відбиток [19]. В умовах діджиталізації функція контролю реалізується завдяки автоматизованій системі штучного інтелекту, що сприяє мінімізації суб'єктивного впливу людського чинника та зменшення управлінських рівнів.

Діджиталізація менеджменту в підприємницькій діяльності має такі переваги: удосконалення методів формування стратегії підприємництва; оптимізація цифрових платформ між учасниками ринків; спрощення традиційного виробництва товарів та послуг; мінімізація помилок у розрахункових документах.

Для бізнес-процесів основним недоліком діджиталізації є відсутність єдиної платформи щодо управління підприємством, оскільки жодне рішення не ринку не закриває всіх аспектів виробничих процесів, дані зберігаються в різних системах та базах, наслідком чого є втрата ефективності та високі витрати на інтеграцію різних ІТ систем власними силами [20, с. 49]. Діджиталізація менеджменту в підприємницькій діяльності стає гарантією успіху і основою ключових чинників успіху. Впровадження діджиталізації у підприємницьку діяльність сприяє економічному ефекту, а саме:

- інноваційному розвитку товарів та послуг;
- виходу на нові ринків збуту товарів та послуг;
- ефективному управлінню та зменшенню витрат на виробництво товарів та послуг;
- покращенні балансу між роботою та особистим життям працівників;
- розвитку автономії та відповідальності.
- ґрунтовному аналізу, моделювання та прогнозування даних;
- зростанню кадрових, інтелектуальних, технологічних переваг.

1.3. Діджиталізація управлінських процесів в системі економічної безпеки підприємства

Діджиталізація створює важливі переваги для підприємств в частині реалізації обраної стратегії, зміцнення їх економічної безпеки, досягнення прозорості ведення бізнесу [21, с. 49]. Впровадження цифрових технологій та сучасних моделей управління позитивно впливає на інформаційне забезпечення учасників ринкових відносин, підвищує якість товарів та послуг, розвиває систему обслуговування клієнтів.

Використання діджиталізації менеджменту у підприємницькій діяльності позитивно впливає на фінансово-економічні результати діяльності, підвищує інноваційний потенціал суб'єкта підприємництва. В процесі цифровізації підприємницької діяльності важливе значення набуває проблема забезпечення безпекових аспектів функціонування в контексті захисту інформації, кібератак, несанкціонованого доступу до комерційної таємниці.

Система економічної безпеки підприємства – це поєднання суб'єктів та об'єктів безпеки, в межах безпекозабезпечувальних процесів, шляхом реалізації механізму забезпечення та дотримання політики безпеки, задля досягнення мети й визначених цілей в сфері економічної безпеки у відповідності до специфіки й умов функціонування підприємства [22, с. 331]. Процес діджиталізації менеджменту впливає на складові системи економічної безпеки суб'єктів підприємництва у їх класичному розподілі та створює стимулюючий та дестимулюючий характер вплив.

Фінансова складова є єдиною з системоутворюючих складових безпекового управління, охоплюючи широкий спектр питань з організації ефективного руху та використання грошових ресурсів на підприємствах, що значною мірою відчуває вплив процесів діджиталізації, починаючи з номінального зростання витратних складових бюджетів підприємства на додаткове інформаційне забезпечення, припиняючи зменшення цифровізації облікових та аналітичних функцій у сфері управління фінансами [23, с. 95].

Наслідками впливу діджиталізації на фінансову складову системи економічної безпеки є такі:

- автоматизація виробничих та управлінських операцій сприяє зменшенню обсягу матеріальних ресурсів та непродуктивних витрат часу;
- спрощення процедури проведення розрахункових операцій;
- зростання витрат на технічну підтримку та захист інформації;
- цифровізація ринку фінансових послуг;
- розповсюдження фінансових технологій;
- розвиток криптовалют.

Інтелектуально-кадрова безпека підприємства – це характеристика стану підприємства, при якому всі напрямки інтелектуально-кадрової роботи, сукупність принципів, методів, механізм управління персоналом спрямовані на виявлення, знешкодження, запобігання, відвернення та попередження загроз, небезпек і ризиків, що спрямовані на персонал та його інтелектуальний потенціал [24, с. 202]. Процеси цифровізації є інструментом кадрового менеджменту, які впливають на інтелектуально-кадрову складову системи економічної безпеки та забезпечують підвищення інтелектуального потенціалу. Напрямами впливу діджиталізації менеджменту на інтелектуально-кадрову складову системи економічної безпеки є такі:

- створення модулів для управління персоналом: WP-HR Manager, який дає змогу керувати людськими ресурсами безпосередньо з веб-сайту; WP ERP - це бізнес-менеджер, який містить інструменти для управління людськими ресурсами, відносинами з клієнтами та бухгалтерським обліком; Staff Directory дозволяє створювати сторінки профілю співробітників; «EHRM» означає плагін для співробітників і менеджерів з персоналу з метою управління часом і відвідуваністю співробітників [25, с. 539].

- зростання вимог інтелектуалізації та цифровізації персоналу;
- підвищення конкурентних вимог до працівників;
- посилення впливу на рекрутингові платформи та HR форум;

- трансформація зайнятості працівників шляхом поєднання офлайн та онлайн роботи;
- нарощення інтелектуальної праці, розширення форм навантаження персоналу;
- забезпечення захисту прав інтелектуальної власності.

Техніко-технологічна складова охоплює сукупність безпекових параметрів, які мають місце в процесі реалізації виробничої діяльності, а саме: щодо результативних показників виробленої роботи технічного обладнання, а також неефективним використанням технології, однак з наявними аналогами. Діджиталізація менеджменту в техніко-технологічній сфері забезпечує позитивний вплив за такими параметрами:

- впровадження цифрових технологій з метою автоматизації та оптимізації процесів виробництва та реалізації товарів та послуг;
- оптимізація промислово виробничого персоналу;
- підвищення цілеспрямованого впливу та забезпечення контролю у сфері виробництва робіт та послуг.

Політико-правова складова економічної безпеки підприємства ґрунтується в якісній правовій захищеності усіх аспектів його діяльності [26, с. 220]. Процес діджиталізації менеджменту у контексті цієї складової забезпечується шляхом:

- цифровізації відносин між органами влади та суб'єктами підприємницької діяльності;
- правового регулювання відносин у сфері інтелектуальної власності;
- створення глобальних інформаційно-технологічних продуктів, які володіють персональними даними власних користувачів.

Інформаційна складова системи економічної безпеки є однією з основних сфер прояву процесів цифровізації, оскільки базується на забезпеченні організованого руху інформаційних потоків у межах підприємницької структури відповідно до її безпекових потреб [27, с. 162]. Діджиталізація менеджменту в інформаційній сфері сприяє вирішенню таких завдань:

- формуванню дієвої реальної та віртуальної інформаційної інфраструктури суб'єктів підприємницької діяльності для захисту цифрових даних;
- розширенню інформаційно-аналітичної діяльності усіх учасників ринкових відносин;
- становленню безпекознавства інформаційних ресурсів суб'єктів підприємництва.

Екологічна складова на сьогодні має особливе значення в діяльності підприємства, виступаючи з базовою характеристикою останнього як відповідного суб'єкта ринкових відносин, водночас сукупністю безпекових параметрів, що характеризують цю складову варіативно, починаючи від показників оцінки шкідливих впливів на природне середовище, закінчуючи комплексним дослідженням характеру впливу діяльності підприємства на сукупність відповідних контактних суб'єктів.

Індикаторами екологічної складової економічної безпеки є, з одного боку, нормативи гранично допустимої концентрації шкідливих речовин, установлені національним законодавством, а з іншого – аналіз ефективності заходів для забезпечення такої екологічної складової [28, с. 69]. Діджиталізація менеджменту екологічної складової сприяє:

- впровадженню цифровізації документообігу, заміна традиційних паперових носіїв на електронні;
- використання електронних технологій в процесі утилізації та переробки виробничих відходів, зменшення негативного впливу на природне середовище;
- підвищення інформованості громадськості щодо екологічної відповідальності суб'єктів підприємницької діяльності та споживачів.

Вплив процесу діджиталізації на забезпечення безпекових аспектів функціонування необхідно розглядати з позиції загроз, які спричиняються розвитком інформаційних технологій та можливостей, які продукують формування динамічної системи інформаційного захисту та комерційної ефективності суб'єктів підприємницької діяльності.

Висновки до першого розділу

1. Діджиталізація менеджменту сприяє підвищенню продуктивності та ефективності підприємницької діяльності. Діджиталізація продукується у всіх сферах бізнесу та сприяє налагодженню зв'язків внутрішнього та зовнішнього середовища.

2. Діджиталізація підприємництва - це трансформаційний процес оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності підприємництва та нарощення успіхів роботи зі споживачами шляхом використання цифрових технологій.

3. В сучасних умовах конкурентоспроможність підприємницької діяльності характеризується умінням вчасно адаптуватися до вимог ринку, впроваджувати інноваційні підходи ведення бізнесу, продукувати товари та послуги з використанням digital-каналів суб'єктів господарської діяльності.

4. Динамічні зміни зовнішнього середовища змушують впроваджувати цифрові інновації та підвищувати креативність діяльності. Діджиталізація менеджменту підприємницької діяльності сприяє генеруванню ідей та ведення бізнесу у сучасній цифровій економіці.

5. Діджиталізація менеджменту сприяє формуванню якісно нових ринкових відносин, розкриттю інтелектуального та креативного потенціалу персоналу, підвищенню конкурентоспроможності підприємницької діяльності.

6. Раціональне використання переваг діджиталізації сприяє успішній реалізації місії та цілей суб'єкта підприємницької діяльності, розвитку сучасних видів бізнесової діяльності, впливає на трудові відносини між роботодавцями та працівниками.

7. З метою успішного впровадження та розвитку діджиталізації необхідно формувати гнучку нормативну базу, вдосконалювати процеси цифрової трансформації через підвищення кадрових та технологічних переваг потенціалу, покращувати взаємну довіру та форми управління, підвищувати інвестиційну привабливість суб'єктів підприємництва.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Загальна характеристика та система управління господарського товариства

24 лютого 2022 р. росія розгорнула повномасштабне вторгнення в Україну. Внаслідок агресії російських військових багато українців втратили свої домівки та автомобілі. Для багатьох автомобіль став інструментом порятунку, можливістю врятувати своє життя, дозволив вивезти близьких та рідних у безпечні райони України, або рятуватися за кордон.

Ринок сервісного обслуговування автомобілів є основною частиною економіки та має вплив на розвиток та безпеку суспільства. За статистичними даними у світі щороку виробляється близько 82 мільйонів легкових автомобілів на суму 2 трильйонів доларів США, що становить 5% ВВП світу. Автомобільний ринок пов'язаний із суміжними галузями сервісного обслуговування та забезпечення запасними частинами.

Автомобільний ринок України носить циклічний характер та впродовж останніх років потрапляв у кризові ситуації. У 2022 року реалізація нових автомобілів зменшилася у порівнянні з попереднім роком на 62%, проте значно зріс попит на вживані автомобілі, які потребують постійного обслуговування. У 2021-2022 рр. автопарк України поповнювався вживаними транспортними засобами, які масово привозили з-за кордону, особливо в період податкових канікул. Так, у 2021 році українці зареєстрували лише 107,8 тисячі нових легкових авто, натомість з-за кордону привезли та вперше зареєстрували 533,2 тисячі легковиків. На внутрішньому ринку (з рук в руки) продали 945,2 тисячі легкових авто [30].

Транспортні засоби – це можливість мобільного пересування у разі потреби, задоволення сімейних інтересів та потреб, інструмент здійснення підприємницької діяльності, засіб перевезення вантажів та евакуація населення

під час небезпеки. Отже, проблема забезпечення автомобільного парку України в працездатному стані є дуже актуальною.

Впровадження діджиталізації менеджменту підприємницької діяльності впливає на систему безпеки, яка складається з адміністративного, оперативного, технічного та пропускового рівнів (рис. 2.1)



Рис. 2.1. Система безпеки суб'єктів підприємництва в умовах діджиталізації [31, с. 250]

Товариство з обмеженою відповідальністю «Мобіліс-АМ» займається господарською діяльністю на власний ризик з метою одержання максимально можливого прибутку. Основною діяльністю ТОВ «Мобіліс-АМ» є сервісне

обслуговування та ремонт автотранспортних засобів, а також продаж вживаних авто.

Додатковими видами діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ» є:

- виробництво гумових шин, покришок і камер;
- відновлення протектора гумових шин і покришок;
- гуртова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;
- роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів.

За даними дослідження можна сказати, що середній вік легкових транспортних засобів, які продавалися на внутрішньому ринку у 2022 р. становить 14,8 року. Якщо розглянути вікову структуру внутрішніх перепродажів, то помітно, що понад 8% усіх автомобілів, що українці придбали протягом минулого року, були старше 1996 року випуску (тобто віком понад 26 років) [32, с. 195]. Варто наголосити, що середній вік імпортованих легкових автомобілів з пробігом, які були ввезені з-за кордону становить 11,9 року, тобто в основному привозять автомобілі починаючи з 2008 року випуску. Проведені дослідження вказують на те, що імпорт вживаних автомобілів позитивно впливає на український автомобільний ринок шляхом, оскільки є заміщення старих автомобілів радянського виробництва на новіші моделі європейських виробників.

Одним з суттєвих організаційно-управлінських чинників, що зумовлюють стан внутрішнього середовища підприємства, є організаційна структура управління, під якою розуміється упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які знаходяться між собою в сталих відношеннях, що забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого [33, с. 351]. Формування організаційної структури системи управління вирішує такі завдання:

- організація, координація, та контроль за виконанням обсягу роботи;
- зберігання, сервісне обслуговування та ремонт легкових автомобілів;
- матеріально-технічне забезпечення сервісного обслуговування автомобілів;

- добір, оцінювання, розстановка кадрів, підвищення кваліфікації персоналу;

- організація та хронометраж праці, планування та облік фінансово-господарської діяльності.

Ефективність діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ» залежить від узгодженої координації та взаємодії структурних підрозділів. Організаційна структура ТОВ «Мобіліс-АМ» наведена на рис. 2.2.

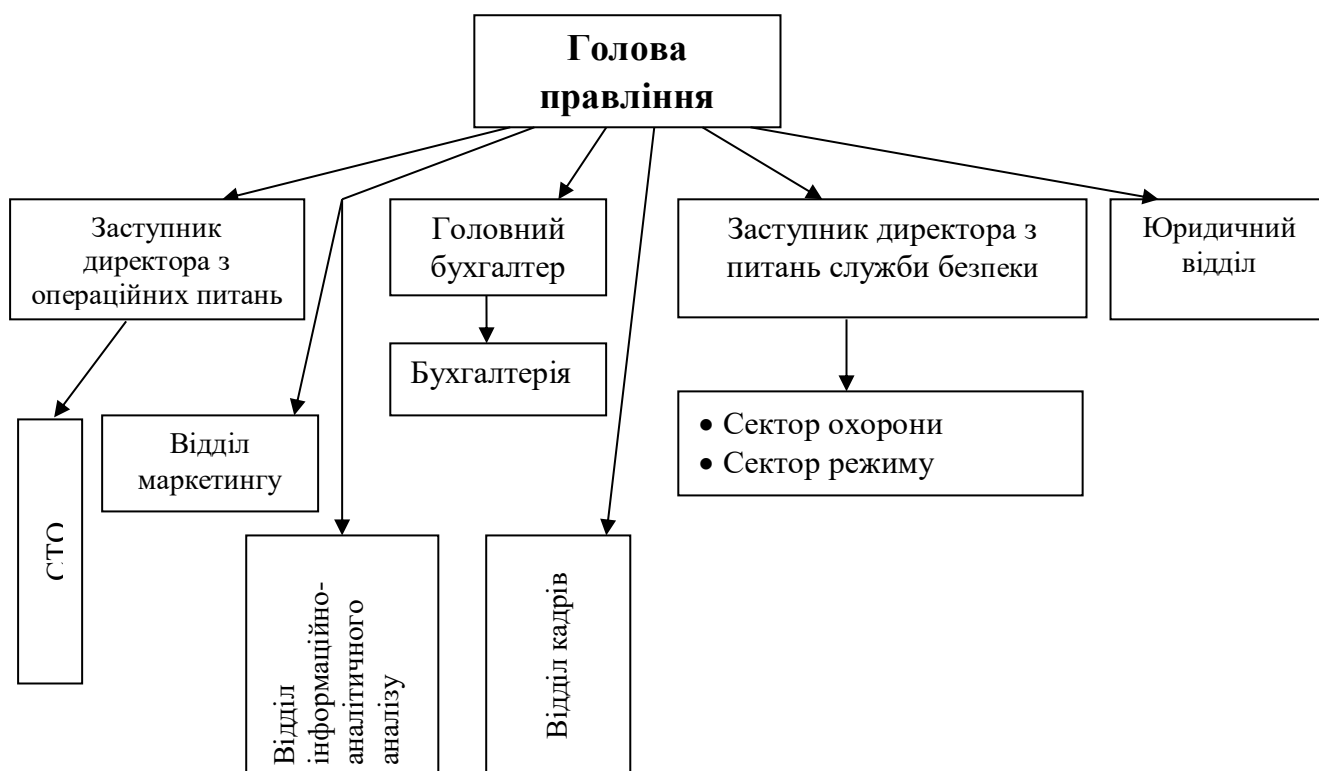


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Мобіліс-АМ»

ТОВ «Мобіліс-АМ» в процесі управління використовує лінійно-функціональну організаційну структуру. Менеджери усіх рівнів здійснюють управління та приймають рішення, а керівники функціональних підрозділів забезпечують методичне управління при прийнятті та реалізації управлінських рішень. Організаційна структура лінійно-функціонального типу характеризується пріоритетністю формальних процедур та правил, дотриманням ієрархією влади та централізацією прийняття рішень. Варто наголосити, що менеджери виконують не тільки управлінські, але виконавчі функції. В рамках

діджиталізації менеджменту проходить управлінський процес цифрових технологій ухвалення рішень, доведення його до учасників та виконавців згідно положень про структурні підрозділи та функціональних обов'язків, наділення повноважень та відповідальності за реалізацію заходів.

Аналіз оцінки основної діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ» вказує на те, що сервісне обслуговування та ремонт легкових автомобілів є пріоритетним у досягненні цілей. Розвиток цього напрямку діяльності потребує виконання комплексу допоміжного обслуговування в контексті забезпечення енергетичними ресурсами, контролю якістю технічного обслуговування та ремонту. З метою забезпечення ефективності функціонування структурних підрозділів необхідно підвищувати рівень електронного інформаційного обслуговування, а цифровізація процесів визначає мобільність та гнучкість щодо ухвалення управлінського рішення.

Таким чином, в процесі аналізу організаційної структури управління ТОВ «Мобіліс-АМ» можна зробити такий висновок:

- в цілому організаційна структура є оптимальною, визначає права і обов'язки, повноваження та відповідальність на рівні менеджерів та виконавців;
- організаційної структури впливає на ефективність діяльність товариства;
- побудована організаційна структура визначає організаційну культуру колективу та впливає на якість праці персоналу.

Ефективність діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ» залежить від гнучкості та мобільності організаційної структури, оптимального складу структурних підрозділів, інформаційного обслуговування та комунікаційної взаємодії основних напрямів діяльності з допоміжними підрозділами. В сучасних умовах діджиталізації менеджменту підприємницької діяльності необхідно впроваджувати інноваційні методи управління та наукові інструменти організаційного проектування, які здатні задовільнити вимоги конкурентних та ринкових відносин, створити захист інформації та не допустити деформації управлінських завдань, сприяти підвищенню результативності діяльності.

2.2. Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища

Діджиталізація менеджменту підприємницької діяльності є ефективним механізмом підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. З цією метою на підприємства повинна створюватися стратегія впровадження інноваційних технологій, використання інтелектуального капіталу, забезпечення цифровізації усіх напрямків діяльності підприємства. Діджиталізація менеджменту ТОВ «Мобіліс-АМ» сприяє мобільній обробці, аналізу та використанню великої бази інформаційних ресурсів, ефективній взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 2.3).

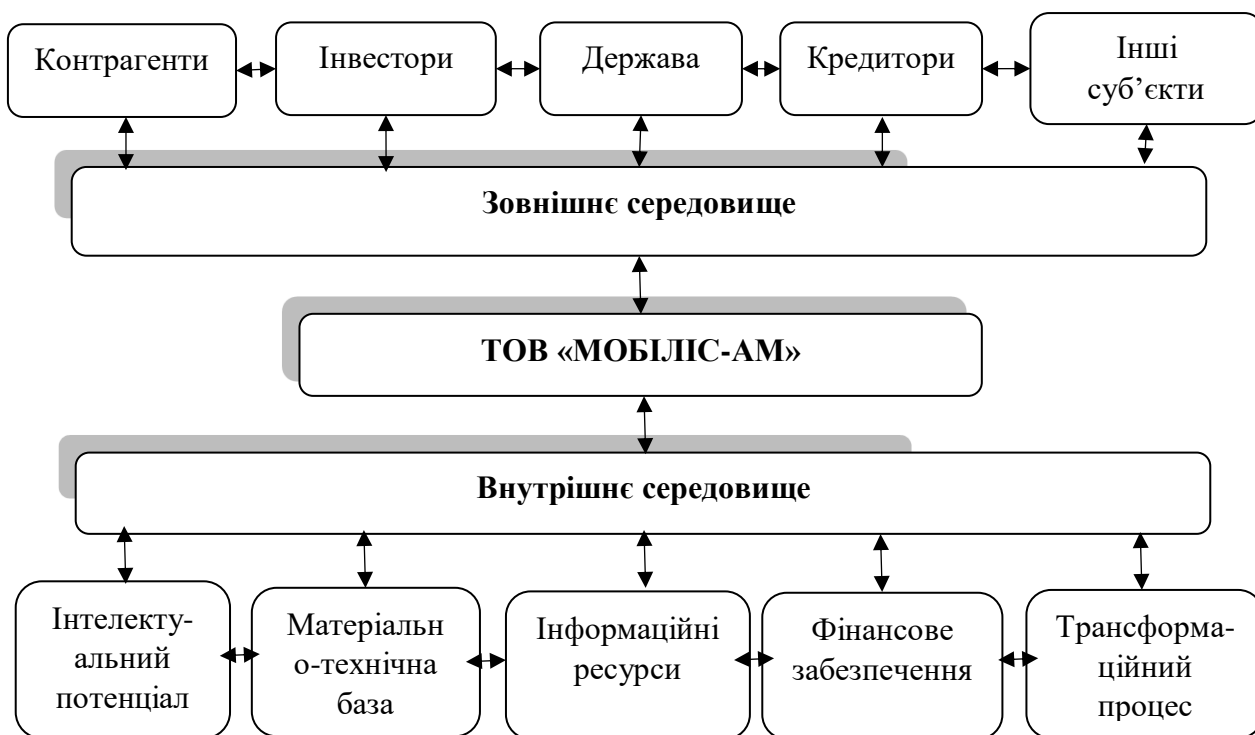


Рис. 2.3. Внутрішнє та зовнішнє середовище ТОВ «Мобіліс-АМ» [2]

ТОВ «Мобіліс-АМ» є суб'єктом ринкових відносин та здійснює підприємницьку діяльність в межах динамічного зовнішнього та внутрішнього середовища. Підприємство може бути конкурентоспроможним, якщо воно вміє ефективно пристосовувати свою діяльність до зовнішнього середовища, вчасно виробляти попереджувальні заходи на вплив різних факторів або вчасно використовувати можливості, надані ним [34].

Проведемо аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ» за 2020-2022 роки за даними табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ»

Показники	Одиниці виміру	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення	
					2020р.	2021р
1		3	4	5	6	7
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис.грн	5200	5950	7040	1840	1090
2. Собівартість реалізованих послуг	тис.грн	2400	2900	3900	1500	1000
3. Валовий прибуток (збиток)	тис.грн	2800	3050	3140	340	90
4. Інші операційні доходи	тис.грн	300	250	240	- 60	- 10
5. Адміністративні витрати	тис.грн	400	380	300	- 100	- 80
6. Витрати на збут	тис.грн	90	50	55	- 35	- 5
7. Інші операційні витрати	тис.грн	29	31	44	15	13
8. Фінансові результати від операційної діяльності	тис.грн	2581	2839	2981	400	142
9. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	15	16	17	2	1
10. Фонд оплати праці штатних працівників	тис.грн	1026	1190	1550	524	360
11. Середньомісячна зарплата одного працівника	грн	5700	6200	7600	1900	1400
12. Середньорічна вартість основних фондів	тис.грн	800	900	970	170	70
13. Знос основних фондів на кінець року	%	25	25	25	-	-
14. Фондовіддача	грн./грн	6,5	6,6	7,3	0,8	0,7
15. Продуктивність праці	тис.грн	346	372	414	68	42
16. Затрати на 1 грн реалізованої продукції	коп	0,75	0,76	0,83	0,08	0,07
17. Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	1555	1647	1431	- 124	- 216
18. Повна собівартість	тис.грн	3916	4551	5849	1933	1298
19. Рентабельність послуг	%	34	36	24	- 10	- 12

За результатами проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ» можна зробити висновок, що менеджери зуміли адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища та продовжили ефективно працювати. За даними таблиці бачимо, що попит на товари та послуги ТОВ «Мобіліс-АМ» зростає, що свідчить динаміка показника одержаної виручки від реалізації товарів та послуг. У 2022 р. одержано чистого доходу на суму 7040 тис. грн, що на 35% більше у порівнянні з 2020 р. та на 18% підвищився у порівнянні з 2021 р. За 2020-2022 рр. спостерігаємо позитивну динаміку одержання валового прибутку. У 2022 р. одержано валового прибутку на суму 3140 тис. грн, у порівнянні з 2020 р збільшився цей показник на 340 тис. грн, або на 12%, а у порівнянні з 2021 р. – на 90 тис. грн або на 3%. На динаміку зростання валового прибутку за 2020-2022 рр. позитивно вплинуло збільшення реалізованої продукції та послуг, а негативно – зростання собівартості через інфляційні процеси.

У зв'язку з негативним впливом зовнішнього середовища у 2022 р. зменшилися інші операційні доходи на 60 тис. грн у порівнянні з 2020 р., або на 20%, та на 10 тис. грн у порівнянні з 2021 р., або на 4%. Позитивним чинником зростання прибутку є оптимізація апарату управління та зменшення адміністративних витрат. Так, у 2022 році сума витрат на утримання апарату управління становить 300 тис. грн та у порівнянні з 2020 р. скоротилася на 100 тис. грн, або на 25%, а у порівнянні з 2021 р. – на 80 тис. грн, або 21%.

Позитивним чинником зростання прибутку є скорочення витрат на збут у 2022 р. на 35 тис. грн у порівнянні з 2020 р., або на 39 % та на - 5 тис. грн у порівнянні з 2021 р., або на 10%. Через нестабільну політичну ситуацію та зростання інфляції у 2022 р. зросли інші операційні витрати і становлять 44 тис. грн., та у порівнянні з 2020 р. зросли на 15 тис. грн., або 52%, з 2021 р. – на 13 тис. грн або 42%.

Незважаючи на зростання витрат за окремими статтями видатків ТОВ «Мобіліс-АМ» у 2022 р. одержало фінансовий прибуток від операційної діяльності на суму 2981 тис. грн., у порівнянні з 2020 р. цей показник зріс на

400 тис. грн., або 15% , а у порівнянні з 2021 р. – 5%. Щодо динаміки одержання фінансового прибутку від операційної діяльності, то бачимо за 2020-2022 рр. вона є негативною.

Важливою складовою внутрішнього середовища є персонал, тому оцінка ефективності використання трудового потенціалу є основним інструментом покращення конкурентних позицій. Отже, у 2022 р. середньооблікова чисельність працівників становить 17 осіб. У динаміці за 2020-2022 рр. спостерігаємо зростання чисельності з 15 осіб у 2020, 16 осіб у 2021 р. Даний показник характеризує соціальну відповідальність господарського товариства та прагнення вплинути на зменшення чисельності безробітних громадян. Щодо фонду оплати праці, то можна сказати, що менеджери забезпечують соціальними гарантіями своїх працівників та своєчасно виплачують винагороду за виконану роботу. За 2020-2022 рр. ТОВ «Мобіліс-АМ» підвищувало заробітну плату персоналу і у 2022 р. середньомісячна винагорода за виконану роботу на одного працівника становить 7600 грн., у порівнянні з 2020 р. заробітна плата зросла на 1900 грн, або на 33%, з 2021 р. – на 1400 грн, або 23%. Відповідно, фонд заробітної плати у 2022 р. у порівнянні з 2020 р. підвищився на 524 тис. грн, або 51%, з 2021 р. – на 360 тис. грн., або 30%.

Проаналізуємо продуктивність праці працівників за 2020-2022 рр. За даними таблиці видно, що у 2022 р. цей показник становить 414 тис. грн, що у порівнянні з 2020 р. зріс на 68 тис. грн., або 20%, а з 2021 р. – на 42 тис. грн., або на 11%. Негативним чинником є те, за 2020-2022 рр. спостерігаємо випереджуючий ріст заробітної плати над темпами зростання продуктивності праці. Внаслідок такої ситуації бачимо, що у 2022 р. ТОВ «Мобіліс-АМ» одержало чистого прибутку 1431 тис. грн, проте у порівнянні з 2020 роком значення цього показника скоротилося на 124 тис. грн., або 8%, а з 2021 р. – на 216 тис. грн., або на 13%.

Негативним сигналом для ТОВ «Мобіліс-АМ» є зростання витрат на 1 грн реалізованої продукції. Так, у 2022 р. цей показник становить 0,83 грн та у порівнянні з 2020 р. підвищився на 0,08 грн, або 11%, а з 2021 р. – на 0,07 грн.,

або на 9%. Така ситуація вплинула на показник рентабельності, хоча його значення є достатньо високим і становить у 2022 р. 24%, проте у порівнянні з 2020 р. зменшилася на 10%, а з 2021 р. – на 12%.

Сучасне зовнішнє середовище підприємств характеризується надзвичайно високим рівнем складності, динамізму і невизначеності, тому здатність пристосовуватися до змін у ньому – це основна умова в бізнесі і інших сферах життєдіяльності [35, с. 5]. SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) та слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства [36, с. 87]. Зовнішнє середовище постійно змінюється, тому для проведення оцінки конкурентного стану необхідно мати інформацію про характер змін чинників мікро та макросередовища та їх можливий вплив на діяльність господарського товариства.

З метою отримання профілю середовища ТОВ «Мобіліс-АМ» експертним шляхом проведено структурування і ідентифікацію чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які оцінюються за рівнем впливу на господарське товариство та можливістю реалізації цих чинників. Узагальнено результати дослідження щодо можливостей та загроз, а також сильних та слабких сторін ТОВ «Мобіліс-АМ» в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Міцна клієнтська база 2. Впровадження електронного документообігу 3. Наявність висококваліфікованого персоналу 4. Великий досвід роботи на ринку	1. Збільшення витрат на професійну підготовку кадрів 2. Відсутність реклами 3. Недостатній рівень цифровізації
Можливості	Загрози
1. Зростання відносної частки ринку 2. Добра репутація 3. Освоєння новітніх технологій 4. Розробка нових напрямків діяльності 5. Мінімальний вплив держави	1. Політична та економічна нестабільність 2. Висока інфляція 3. Еміграція населення 4. Висока конкуренція 5. Скорочення доходів споживачів

Будуємо матрицю SWOT-аналізу (рис. 2.4).

	<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання відносної частки ринку 2. Добра репутація 3. Освоєння новітніх технологій 4. Розробка нових напрямків діяльності 5. Мінімальний вплив держави 	<p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Політична та економічна нестабільність 2. Висока інфляції 3. Еміграція населення 4. Висока конкуренція 5. Скорочення доходів споживачів
<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Міцна клієнтська база 2. Впровадження електронного документообігу 3. Наявність висококваліфікованого персоналу 4. Великий досвід роботи на ринку 	<p>Поле «СІМ» Стратегія зовнішніх можливостей та сильних сторін</p>	<p>Поле «СІЗ» Стратегія загроз та сильних сторін</p>
<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення витрат на професійну підготовку кадрів 2. Відсутність реклами 	<p>Поле «СЛМ» Стратегія зовнішніх можливостей та слабких сторін</p>	<p>Поле «СЛЗ» Стратегія загроз та сторін</p>

Рис.2.4. Матриця SWOT – аналізу [11, с. 99].

За результатами проведеного SWOT – аналізу ТОВ «Мобіліс-АМ» можна зробити висновок, що у зв'язку з російсько-українською війною існує велика небезпека фізичного знищення майна внаслідок ракетних атак, а тому експертним шляхом було визначено, що зовнішні загрози переважають зовнішні можливості. Проведений аналіз внутрішнього середовища вказує на те, що сильні сторони переважають слабкі сторони. Отже, ТОВ «Мобіліс-АМ» потрапляє в поле «СІЗ», яка передбачає стратегію загроз та сильних сторін. У даній ситуації господарське товариство повинно вживати заходи для зміцнення й збільшення відносної частки ринку та розглянути можливість диверсифікації.

2.3. Оцінка впливу діджиталізації менеджменту на підприємницьку діяльність

Суб'єкти підприємницької діяльності, під впливом вимог зовнішнього середовища, трансформують традиційні процеси менеджменту цифровими технологіями. На ринку товарів та послуг зріс попит на діджиталізацію менеджменту, а тому суб'єкти господарювання змушені адаптуватися до нової моделі цифрового споживача. Варто зауважити, що підприємства, які змінили формат діяльності та впровадили гнучкі моделі роботи спостерігають потенціал успіху.

Проаналізуємо вплив діджиталізації менеджменту на підприємницьку діяльність ТОВ «Мобіліс-АМ» (рис. 2.5).

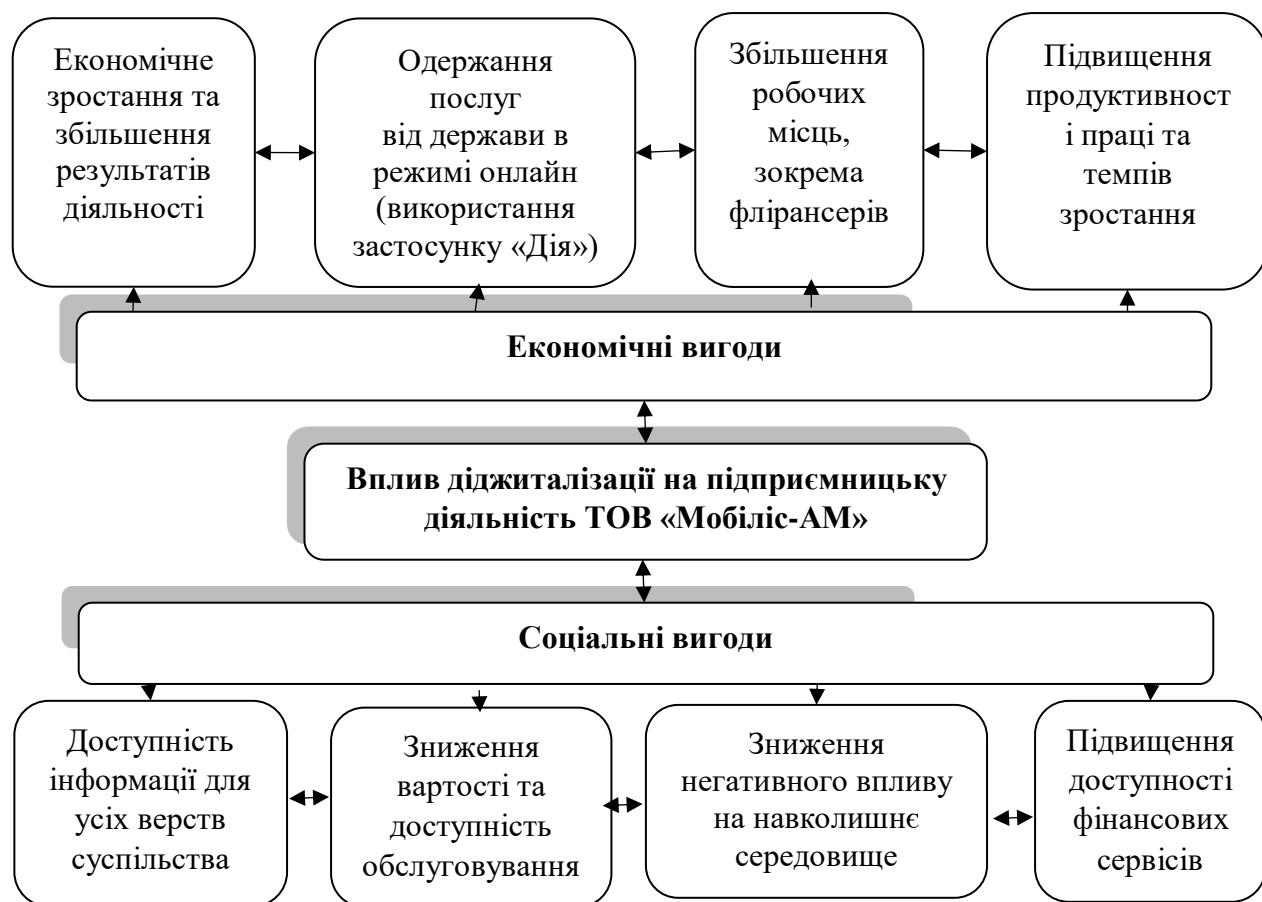


Рис. 2.5. Вплив діджиталізації на підприємницьку діяльність ТОВ «Мобіліс-АМ»

Цифрова трансформація охоплює усі напрямки діяльності бізнесу, підвищує конкурентоспроможність організації та пропонує ефективні шляхи удосконалення розвитку підприємництва. Завдяки діджиталізації менеджери можуть опрацювати велику кількість інформації, а сучасні аналітичні програми дозволяють приймати обґрунтовані рішення різної складності та вагомості, починаючи від превентивних виробничих ремонтів та завершуючи - запобіганню рейдерським атакам. Цифровізація – це використання можливостей онлайн та інноваційних цифрових технологій усіма учасниками економічної системи – від окремих людей до великих компаній та держав [37, с. 18].

Діджиталізація менеджменту ТОВ «Мобіліс-АМ» сприяє досягненню таких цілей:

- підвищення рентабельності товарів та послуг;
- зростання якості праці та обслуговування;
- удосконалення комунікаційних зв'язків зі стейкхолдерами;
- підвищення іміджу та зворотного зв'язку зі споживачами та потенційними клієнтами;
- зменшення собівартості товарів та послуг за рахунок цифровізації процесів виробництва та управління.
- удосконалення каналів збуту товарів та послуг;
- проведення розрахункових операцій в цифровій формі;
- дистанційне придбання товарів без прив'язки до території та часу;
- вдосконалення та використання мобільних плагінів для взаємозв'язку між виробниками та споживачами товарів та послуг.

Діджиталізація створює важливі переваги для підприємств в частині реалізації обраної стратегії, зміцнення їх економічної безпеки, досягнення прозорості ведення бізнесу [38, с. 213]. Поширення новітніх технологій та систем управління позитивно впливає на якість послуг, систему сервісного обслуговування клієнтів, інформаційне забезпечення учасників ринкових відносин [39]. Процеси діджиталізації впливають на фінансово-економічні результати суб'єктів підприємницької діяльності, підвищують інноваційний

потенціал організації та сприяють забезпеченню безпекових аспектів функціонування.

Проведемо оцінку основних аспектів впливу процесів діджиталізації на систему економічної безпеки підприємства у розрізі ключових показників. Оскільки, місією ТОВ «Мобіліс-АМ» є надання якісних послуг з метою задоволення ринку та одержання максимально можливого прибутку. Проаналізуємо фінансову складову безпекового управління, яка відчуває значний вплив процесів діджиталізації та охоплює широкий спектр питань з організації ефективного руху та використання грошових ресурсів. Для характеристики фінансової складової економічної безпеки використаємо дані групи активів та пасивів ТОВ «Мобіліс-АМ» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Дані про групи активів та пасивів ТОВ «Мобіліс-АМ»

Активи	На початок року	На кінець року	Пасив	На початок року	На кінець року
Найбільш ліквідні активи (A1)	150	190	Найбільш термінові обов'язки (П1)	100	145
Терміново реалізовані активи (A2)	130	400	Короткотермінові пасиви (П2)	108	143
Повільно реалізовані активи (A3)	85	89	Довготермінові пасиви (П3)	57	291
Важко реалізовані активи (A4)	3600	3700	Постійні пасиви (П4)	3700	3800
Баланс	3965	4379	Баланс	3965	4379

Важливим показником, який характеризує ефективність діджиталізації є показники ліквідності. Коефіцієнт загальної ліквідності визначаємо на підставі таблиці 2.3:

$$K_{\text{заг}} = (A1+A2+A3)/(П1+П2), \quad (2.1)$$

$$K_{\text{заг. на початок року}} = (150+130+85) / (100+108) = 1,75$$

$$K_{\text{заг. на кінець року}} = (190+400+89) / (145+143) = 2,36$$

Коефіцієнт проміжної ліквідності визначаємо за даними табл. 2.3:

$$K_{\text{пром.}} = (A1+A2)/(П1+П2), \quad (2.2)$$

$$K_{\text{пром. на початок року.}}=(150+130)/(100+108)= 1,34$$

$$K_{\text{пром. на кінець року.}}=(190+400)/(145+143)= 2,04$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначаємо на підставі табл. 2.3:

$$K_{\text{абс.}} = (A1)/(П1+П2), \quad (2.3)$$

$$K_{\text{абс. на початок року.}}=(150)/(100+108)= 0,72$$

$$K_{\text{абс. на кінець року.}}=(190)/(145+143)= 0,66$$

Результати аналізу фінансової складової економічної безпеки за показниками ліквідності узагальнимо в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка фінансової складової економічної безпеки за показниками ліквідності

Показник	Нормативне значення	На початок року	На кінець року	Відхилення (+,-)
Коефіцієнт загальної ліквідності	> 1,5...2,5	1,75	2,36	+0,61
Коефіцієнт проміжної ліквідності	> 0,6	1,34	2,04	+0,7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2...0,3	0,72	0,66	-0,06

Отже, за даними таблиці 2.4 можна зробити висновок, що розраховані показниками ліквідності позитивно характеризують фінансову складову системи економічної безпеки ТОВ «Мобіліс-АМ». Наявні ресурси забезпечують здатність організації своєчасно погашати зобов'язання перед кредиторами.

Для повнішого розуміння характеру впливу діджиталізації на фінансову складову систему економічної безпеки господарського товариства проведемо аналіз показників фінансової стійкості за даними таблиці 2.3.

Коефіцієнт фінансової автономії розрахуємо за формулою (2.4):

$$K_{\text{авт.}} = П4 : \text{Баланс П}, \quad (2.4)$$

$$K_{\text{авт. на початок року}} = 3700/3965 = 0,93$$

$$K_{\text{авт. на кінець року}} = 3800/4379 = 0,88$$

Коефіцієнт фінансової залежності розрахуємо за формулою (2.5):

$$K_{\text{заг.}} = \text{Баланс П:П4}, \quad (2.5)$$

$$K_{\text{авт. на початок року}} = 3965/3700 = 1,07$$

$$K_{\text{авт. на кінець року}} = 4379/3800 = 1,15$$

Коефіцієнт фінансового ризику за формулою (2.6):

$$K_{\text{ф.р.}} = \text{П1+П2+П3:П4}, \quad (2.6)$$

$$K_{\text{ф.р. на початок року}} = (100+108+57) / 3700 = 0,07$$

$$K_{\text{ф.р. на кінець року}} = (145+143+291) / 3800 = 0,15$$

Коефіцієнт маневрування власним капіталом за формулою (2.7):

$$K_{\text{м.в.к.}} = (\text{П4}-\text{А4}) : \text{П4}, \quad (2.7)$$

$$K_{\text{м.в.к. на початок року}} = (3700-3600) / 3700 = 0,027$$

$$K_{\text{м.в.к. на кінець року}} = (3800-3700) / 3800 = 0,026$$

Результати аналізу фінансової складової економічної безпеки за показниками фінансової стійкості узагальнимо в таблиці 2.5.

Показник	Нормативне значення	На початок року	На кінець року	Відхилення (+,-)
Коефіцієнт фінансової автономії	> 0,5	0,93	0,88	- 0,05
Коефіцієнт фінансової залежності		1,07	1,15	+0,08
Коефіцієнт фінансового ризику	< 1	0,07	0,15	+0,08
Коефіцієнт маневрування	0,4-0,6	0,026	0,027	+0,001

Отже, проведений аналіз фінансової складової економічної безпеки за показниками фінансової стійкості показує, що діяльність ТОВ «Мобіліс-АМ» створює умови для розвитку діджиталізації менеджменту, яка сприяє ефективному використанню власних коштів у розвиток бізнесу.

2.4. Удосконалення діджиталізації менеджменту підприємницької діяльності

В умовах російсько-української війни виникає проблема захисту інформації, кібертероризму, нестабільності фінансово-економічних та кон'юнктурних умов функціонування суб'єктів підприємницької діяльності, а тому необхідно зміцнювати ринкові позиції та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Зовнішні загрози формують виклики ТОВ «Мобіліс-АМ», а тому для підтримки достатнього рівня прибутковості необхідно ґрунтовно оцінити вплив процесів діджиталізації на можливості господарського товариства.

Процеси діджиталізації впливають на розвиток комунікаційних зв'язків, можливості віртуального зв'язку, трансформування бізнес-моделей, розвиток ефективних систем менеджменту, впровадження ринкових тенденцій. Виникає деякий рівень Internet-залежності спілкування, придбання товарів (послуг, робіт), яке досить часто здійснюється в «online»-режимі [40, с. 92]. У зв'язку із вказаними обставинами власникам вітчизняних підприємств потрібно намагатися переймати досвід провідних підприємств, ТНК йти «в ногу з часом», активно впроваджуючи діджиталізацію до повсякденної виробничо-господарської діяльності [40, с. 90].

В сучасних умовах господарювання процес діджиталізації є важливим чинників економічного зростання суб'єктів підприємницької діяльності. Ті хто вчасно не усвідомив, які потенційні можливості надає цифровізація підприємницької діяльності, не мають шансів конкурувати з динамічним зовнішнім середовищем. Активний розвиток діджиталізації зумовлює трансформаційні технологічні процеси, цифровізацію управлінських рішень, нарощення значимості та захисту інформаційних ресурсів, формування нової моделі цифрового споживача.

Діджиталізація, цифрова культура є наслідком активного, революційного розвитку сучасних технологій (інновацій) в економіці, управлінні (менеджменті)

[41, с. 438]. Розвиток цифрового менеджменту в Україні покликаний поглиблювати та розширювати значимість науково-категоріальних форм цифрового дискурсу, що сприятиме формуванню креативних особистостей (в т.ч. й інституцій) як ключових інтелектуально-креативних ресурсів цілого суспільства [41, с. 134]. Варто наголосити, що процеси діджиталізації формують сучасну концепцію менеджменту суб'єктів підприємницької діяльності.

Останні роки, які пов'язані з пандемією, а потім повномасштабною війною змінили ринкові тенденції розвитку ділової репутації. Міжнародна організація International Reputation Institute (IRI) є своєрідним каталізатором впливу думки зовнішніх стейкхолдерів про компанію. Для оцінки ділової репутації суб'єктів підприємницької діяльності виділяють такі складові:

- гудвіл - грошове визначення ділової репутації компанії;
- імідж - здатність підприємства емоційно приваблювати;
- фінансова стійкість - один з різновидів стабільності як показника здатності протистояти кризовим ситуаціям;
- соціальна відповідальність - дії, що викликають довіру як у працівників, так у суспільства;
- репутація керівництва, яка не може бути нижчої від репутації самої компанії;
- організаційна культура - формується одночасно з репутацією керівництва і показує внутрішню атмосферу колективу;
- якість продукції, що виготовляється або послуг, що надаються - в сучасних умовах неможливо співпрацювати з компанією, що виготовляє неякісну продукцію [42, с. 40].

Варто сказати, що проведений аналіз фінансової стійкості засвідчив, що ділова репутація ТОВ «Мобіліс-АМ» стала міцнішою у 2021-2022 рр., що свідчить про те, що менеджери вчасно відреагували на зовнішні виклики та прийняли обґрунтовані управлінські рішення для подальшого розвитку. Завдяки гнучкості та мобільності управління ТОВ «Мобіліс-АМ» добилося підвищення

репутації завдяки стратегічному мисленню та прийняттю адекватних управлінських рішень, які задовольняють потреби стейкхолдерів.

Варто наголосити, що між діловою репутацією і зростаючими темпами реалізації товарів та послуг, прибутковістю, ефективністю праці, соціальною підтримкою існує тісний зв'язок. Згідно із проведеними дослідженнями Global RepTrak, 78% всіх споживачів хочуть купувати продукцію/послуги/роботи у підприємств із високим рівнем репутації, а 70% респондентів прагнуть працювати саме в них, 64% готові надавати підтримку в кризових умовах [34].

Варто наголосити, що завдяки діджиталізації можна досягти високих показників репутаційного менеджменту. Розглянемо переваги використання цифрових технологій в управлінні підприємницької діяльності та підвищенню репутаційного менеджменту (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Переваги використання цифрових технологій в управлінні підприємницької діяльності та підвищенню репутаційного менеджменту

Розвиток репутаційного менеджменту за допомогою традиційних методів	Розвиток репутаційного менеджменту за умов діджиталізації
Розповсюдження інформації про організацію є достатньо швидкою	Миттєве поширення інформації про організацію
Великі трудові та фінансові витрати, які пов'язані з процесом формування, систематизації, опрацювання, аналізування, дослідження, прийняття рішення.	Наявність цифрових технологій прискорює процес моніторингу інформаційної бази. Затрати часу на опрацювання інформації є незначними.
Виникають труднощі з комплексним охопленням усієї інформаційної бази. Процеси аналітики та моделювання інформаційних ресурсів потребують багато часу	Наявність інформації з відкритих джерел пришвидшує процеси аналізу, систематизації та обробки інформації. Цифрові технології допомагають моделювати альтернативні варіанти вирішення проблеми з меншими затратами часу.
Інформація поширюється серед сотень тисяч зацікавлених осіб	Інформація поширюється серед сотень мільйонів зацікавлених осіб.
Інформація доступна в межах однієї країни	Створена інформація в межах країни може легко поширюватиметься за кордоном
Доступ до інформації можливий упродовж короткого терміну, пізніше знайти потрібний інформаційний ресурс складно.	Вільний доступ до інформаційних джерел цілодобово впродовж тривалого терміну.

За допомогою використання діджиталізації можна ефективно управляти репутацією шляхом формування суспільної думки сприйняття діяльності організації, її соціальної відповідальності, якості продукції та послуг. В сучасних умовах основний акцент розвитку репутації ставиться на цифрового споживача, тому при складанні бюджету варто планувати витрати пов'язані із запобіганням поширенню негативної інформації, проведенням превентивних заходів захисту інформації, підвищення кваліфікації працівників у сфері ІТ-технологій, обслуговуванню цифрових технологій та своєчасному оновленню інформаційних даних для прийняття управлінських рішень.

З метою покращення конкурентних переваг та підвищення інвестиційної привабливості рекомендуємо ТОВ «Мобіліс-АМ» впроваджувати цифрові трансформаційні процеси в усі сфери діяльності. Варто наголосити, що в сучасних умовах цифрових технологій конкурентні місця зайняли організації, які спроможні запропонувати особливі цінності потенційним клієнтам для задоволення їх потреб. Діджиталізація менеджменту суб'єкта підприємницької є важливим чинником:

- зростання темпів розвитку організації;
- модернізації інфраструктури бізнесу;
- підвищення мотивації персоналу;
- зростання продуктивності праці;
- спрощення бізнес-процесів в організації.

Сьогодні впровадження цифрової трансформації виглядає так [40, с. 91]:

- більше ніж 60% підприємств активно використовують діджиталізацію у роботі;
- понад 20% обслуговують і залучають клієнтів за допомогою діджиталізації;
- близько 15% підприємств роблять перші кроки до ознайомлення із діджиталізацією;
- лише 3-5% мають намір впровадити у свою діяльність цифрові технології.

ТОВ «Мобіліс-АМ» рекомендуємо активізувати процес впровадження діджиталізації менеджменту, які позитивно впливають на:

- оптимізацію бізнес-процесів. Завдяки діджиталізації ТОВ «Мобіліс-АМ» зможе побудувати гнучку систему управління, ефективно розпоряджатись наявними ресурсами між усіма учасниками процесу, підвищити рівень контролю, сформуванати ланцюжок цінностей товарів та послуг для задоволення потреб споживачів, сприяти креативному ставленні до праці, отримувати нові досягнення, спростити внутрішню комунікацію та запровадити правила, які зрозумілі та доступні кожному члену колективу.

- збільшення обсягів реалізації товарів й послуг та отримання додаткового прибутку. З появою діджиталізації ТОВ «Мобіліс-АМ» спроможне використовувати інноваційні методи збуту товарів та послуг.

- орієнтація на споживача. В сучасних умовах клієнти ставлять більші вимоги щодо якості товарів та послуг, відповідності співвідношення ціна-якість, бажають мати післяпродажний сервіс, зважають на цінність товарів та послуг. Для того, щоб задовільнити динамічні потреби споживачів необхідно вивчати потреби потенційних клієнтів та миттєво реагувати на запити ринку. За допомогою цифрових технологій менеджери можуть використовувати різноманітні анкети в соціальних мережах та оперативна отримувати інформацію для прийняття управлінського рішення. Процес діджиталізації менеджменту повинен постійно покращуватися для того, щоб потенційні споживачі ділитись своїми ідеями та побажаннями щодо конкурентних переваг товарів та послуг.

- зростання купівельної спроможності. Електронні торгові майданчики створюють активну цінову конкуренцію, допомагають вивчити характеристику товару, ознайомитися з відгуками реальних покупців, надають можливість зробити порівняльний вибір товарів та послуг, що змушує конкурентів забезпечувати високу якість, знижувати ціни та підвищувати цінність товару.

- радикальну модернізацію праці. Цифровізація впливає на трудові відносини в колективі, підвищує автономію та відповідальність персоналу, покращує баланс робочого часу, нарощує кадрові та інтелектуальні переваги.

Висновки до другого розділу

1. У процесі розвитку підприємницької діяльності важливу роль відіграє діджиталізація, яка передбачає впровадження інноваційних технологій та управління цифровізацією. Діджиталізація менеджменту ТОВ «Мобіліс-АМ» ставить нові вимоги як до менеджерів, так і персоналу. Діджиталізація спонукає менеджерів підвищувати рівень професійних знань, вмінь та навичок в управлінні персоналом, сфері ІТ-технологій, сучасних технологій управління організацією.

2. Діджиталізація менеджменту ТОВ «Мобіліс-АМ» є успішною в тому разі, коли будуть створені належні умови для збору та використання інформації, інструменти протидії кіберзагрозам, сформований бізнес-портфель цінних для споживачів товарів та послуг, забезпечені цифрові пристрої взаємодії з клієнтами.

3. Товариство з обмеженою відповідальністю «Мобіліс-АМ» функціонує на ринку сервісного обслуговування легкових автомобілів, здійснює ремонт автотранспортних засобів, а також продає автомобілі, які були в експлуатації.

4. ТОВ «Мобіліс-АМ» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру управління, в якій чітко дотримується ієрархією влади та централізація прийняття рішень. Керівники структурних підрозділів забезпечують методичне управління в процесі реалізації управлінських рішень.

5. За результатами проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ» можна зробити висновок, що менеджери своєчасно приймають обґрунтовані управлінські рішення щодо функціонування господарського товариства та вміло адаптуються до динамічних змін зовнішнього середовища.

6. З метою покращення ключових факторів успіху, підвищення інвестиційної привабливості, вдосконалення управління активами, рекомендуємо ТОВ «Мобіліс-АМ» впроваджувати цифрові трансформаційні процеси в усі сфери діяльності.

ВИСНОВКИ

1. Діджиталізація менеджменту підприємницької діяльності сприяє підвищенню ефективності організації. Цифровізація охоплює усі напрямки діяльності та сприяє налагодженню зв'язків внутрішнього та зовнішнього середовища.

2. Діджиталізація підприємництва - це трансформаційний процес діяльності, який передбачає використання електронних технологій для формування бізнес-портфелю, оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності функціонування та покращення роботи з клієнтами.

3. В сучасних умовах необхідно впроваджувати інноваційні підходи до ведення бізнесу та розробляти нові цінності товарів та послуг з використанням digital-каналів. Цифровізація сприяє розвитку нових ідей ведення підприємницької діяльності, підвищенню конкурентоспроможності, креативності та цінності товарів та послуг. Динамічні зміни зовнішнього середовища змушують адаптуватися до цифрових інновацій та задовольняти зростаючий попит цифровізованих споживачів.

4. Ефективне використання переваг діджиталізації сприяє формуванню нової якості ринкових відносин, розкриттю творчого та інтелектуального потенціалу персоналу, розвитку нових видів підприємницької діяльності та підвищенню конкурентоспроможності організації.

5. Товариство з обмеженою відповідальністю «Мобіліс-АМ» займається підприємницькою діяльністю з метою одержання максимально можливого прибутку. Діяльністю ТОВ «Мобіліс-АМ», в основному, зосереджена на сервісному обслуговуванні та проведенні ремонтних робіт легкових автомобілів. Крім цього, ТОВ «Мобіліс-АМ» реалізує автотранспортні засоби, які були в експлуатації та продає автозапчастини.

6. Результативність діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ» залежить від узгодженої координації структурних підрозділів. Господарське товариство використовує лінійно-функціональний тип управління, в якому визначаються

повноваження та відповідальність менеджерів та виконавців. З метою нарощення ефективності функціонування структурних підрозділів рекомендовано підвищити рівень цифровізації, мобільність та гнучкість щодо ухвалення управлінського рішення

7. За результатами проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ» можна зробити висновок, що попит на товари та послуги ТОВ «Мобіліс-АМ» зростає та у 2022 р. одержано чистого доходу на 35% більше у порівнянні з 2020 р. та на 18% підвищився у порівнянні з 2021 р. За 2020-2022 рр. у 2022 р. одержано валового прибутку більше на 12%, а у порівнянні з 2021 р. – на 3%. ТОВ «Мобіліс-АМ» у 2022 р. фінансовий прибуток від операційної діяльності зріс на 15% у порівнянні з 2020 р., та на 5% у порівнянні з 2021 р.

8. Проведено оцінку ефективності використання трудового потенціалу, який є основним інструментом наявності конкурентних переваг. У 2022 р. середньооблікова чисельність працівників становить 17 осіб. ТОВ «Мобіліс-АМ» своєчасно виплачують винагороду за виконану роботу. Впродовж 2020-2022 рр. ТОВ «Мобіліс-АМ» підвищувало заробітну плату працівникам. У 2022 р. середньомісячна заробітна плата одного працівника становить 7600 грн.

9. Продуктивність праці працівників за 2020-2022 рр. має тенденцію до зростання. У 2022 р. цей показник у порівнянні з 2020 р. зріс на 20%, а з 2021 р. – на 11%. Проте спостерігається ситуація випереджуючого росту заробітної плати над темпами зростання продуктивності праці. В результаті бачимо динаміку спаду чистого прибутку, так у 2022 р. у порівнянні з 2020 роком значення цього показника скоротилося на 8%, а з 2021 р. – на 13%.

10. Проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Мобіліс-АМ» за методом SWOT, в результаті якого рекомендовано стратегію загроз та сильних сторін, яка передбачає можливість зміцнення конкурентних переваг за рахунок розширення ринків збуту та диверсифікації.

11. Проведемо оцінку впливу процесів діджиталізації на систему економічної безпеки підприємства, а зокрема, фінансової складової. В результаті

аналізу встановлено, що наявні ресурси забезпечують здатність ТОВ «Мобіліс-АМ» організації своєчасно погашати зобов'язання перед кредиторами, фінансова сила створює умови для розвитку діджиталізації менеджменту та сприяє ефективному використанню власних коштів для розвитку підприємницької діяльності.

7. Проведений аналіз фінансової стійкості за 2021-2022 рр. свідчить про те що, були прийняті обґрунтовані управлінські рішення для подальшого розвитку господарського товариства. Завдяки креативності та мобільності управління ТОВ «Мобіліс-АМ» своєчасно адаптувалося до вимог часу та зберегло ділову репутацію на належному рівні.

8. Стратегічне мислення та бажання розвивати процес діджиталізації сприяли ТОВ «Мобіліс-АМ» нарощувати темпи реалізації товарів та послуг, збільшувати ефективністю праці та соціальну підтримку.

9. З метою підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості рекомендуємо ТОВ «Мобіліс-АМ» впроваджувати діджиталізацію менеджменту. Сучасні цифрові технології сприяють займати конкурентні місця та пропонувати товари та послуги, які є цінними для потенційних споживачів та здатні задовільнити їх потреби.

10. Діджиталізація менеджменту ТОВ «Мобіліс-АМ» сприятиме збільшенню відносної частки ринку та темпів зростання; модернізації структур, які обслуговують інтереси суб'єктів підприємницької діяльності та сприяють підвищенню її ефективності; підвищенню мотивації та стимулювання праці персоналу; оптимізації діяльності та нарощенню доданої вартості.

11. Завдяки діджиталізації менеджменту ТОВ «Мобіліс-АМ» можна без перешкод виходити на нові ринки збуту, через онлайн-платформу здійснювати обмін товарами та послугами, користуватися аутсорсингом, зменшувати транзакційні витрати, максимізувати товарообіг та узгоджувати попит й пропозицію. Розвиток діджиталізації менеджменту ТОВ «Мобіліс-АМ» забезпечить адаптацію бізнес-моделей організації до умов сучасної цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лазебник Л.Л. Діджиталізація економічних відносин як фактор удосконалення бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2018. Вип. 2. С. 69-74.
2. Тульчинська С. О., Солосіч О. С., Чорній В. В. Вплив діджиталізації управлінських процесів на систему забезпечення економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 54-58.
3. Микитин О. (2021). Євроінтеграційні аспекти розвитку репутаційного менеджменту в Україні за умов діджиталізації. *Економіка та суспільство*, (33). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/873/837>
4. Паршина О.А. Економічна безпека в умовах діджиталізації: сучасний стан та перспективи розвитку інформаційного суспільства. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2019. № 2. С. 167-174. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdduvs_2019_2_31
5. Фостолович В.А. Цифровізація в сучасній системі управління. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*, 2019, № 7. С. 154-168.
6. Панкратова О.М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство*. Випуск 33/2021. URL: <file:///C:/Users/admin/Downloads/927-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-888-1-10-20220111.pdf>
7. Варга В.П. Діджиталізація як один з чинників конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/156.pdf
8. Веретенникова Г. Б. Діджиталізація, як інструмент управління підприємством. URL: [file:///C:/Users/admin/Downloads/230452-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-526110-1-10-20210502%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/230452-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-526110-1-10-20210502%20(1).pdf)

9. Mykhalitska N., Vereskliа M., Gorban I. Instrumentation of diagnostics flexibility of the enterprise development strategy in the context of ensuring economic security. *Problems of modern science: Collection of scientific articles. Fadette editions*, Namur, Belgium. 2018. P. 87-92.

10. Габур О.С. Діджиталізація корпоративного сектору і війна. *Матеріали III міжнародна науково-практична конференція «Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства»*. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/>

11. Бліхар В., Верескля М., Михаліцька Н. Офіс-менеджмент: навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3914>

12. Філіппова С.В., Свінарьова Г.Б. Діджиталізація як середовище та фактор змін системи управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020, № 6. С. 330-335.

13. Чернишев Д.О. Цифрові технології як інноваційні тренди структурно-трансформаційних зрушень у системі управління підприємств-стейкхолдерів будівництва. *Управління розвитком складних систем*, 46/2021. С. 118-130.

14. Котельникова Ю.М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С.101-108.

15. Гобела В. В., Дудюк В. С., Гобела В. М. Формування заходів управління екологізацією у посткризовий період. *Вісник НЛТУУ*. 2021. Том 31. № 5. С. 79 – 83. <https://doi.org/10.36930/40310512>.

16. Михаліцька Н.Я. Індикатори зовнішньоекономічної безпеки. Львів: *Науковий вісник ЛьвДУВС*. Серія економічна. 2015. № 2. С. 84-95. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/1614>

17. Цифрова економіка : підручник / Т.І. Олешко, Н.В. Касьянова, С.Ф. Смерічевський та ін. К. : НАУ, 2022. 200 с.

18. Михаліцька Н.Я., Цвайг Х.І. Сучасний стан розрахунків інтегрального індексу економічної безпеки. *Науковий вісник Львівського державного*

університету внутрішніх справ. Сер. Економічна. Львів: ЛьВДУВС, 2017. Вип. 2. С. 84-91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_e_2017_2_12

19. Панчук А.С. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. *Економіка та суспільство*. Випуск, № 34 / 2021. URL: <file:///C:/Users/admin/Downloads/1036-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-992-1-10-20220214.pdf>

20. Михаліцька, Н.Я., Цвайг, Х.І. Фінансова безпека у торговельному підприємстві. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2014. -Випуск 2. -С. 330-342. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/1405>

21. Фролова Л.В. Трансформація підприємництва в умовах цифрової економіки. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2021. № 2 (54). С. 47-56. <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No2/47.pdf>.

22. Піщур Я. С., Гобела В. В. Теоретико-методологічний аналіз процесу формування оптимальної системи управління економічною безпекою суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2018. Випуск 1. С. 227-335. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/996>

23. Михаліцька Н.Я. Проблема удосконалення методики розрахунку рівня економічної безпеки в державному управлінні. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Сер. Економічна. Львів: ЛьВДУВС, 2017. Вип. 2. С. 92-101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_e_2017_2_13

24. Передерій Т. С. Стратегія цифрової безпеки підприємства як драйвер цифрової трансформації економіки України. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2 (37). С. 201-204. <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/163994/34-Perederii.pdf?sequence=1>

25. Ortynskiy V., Tsymbaliuk M., Hobela, V., Kashchuk M. Legal support of socio-economic development model genesis in post-industrial society. *Фінансово-*

кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. Том 5. № 40. С. 535-545.

<http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4338>

26. Mariana Vereskliia, Nataliia Mykhalitska, Olha Trut, Svitlana Honchar, Stanislav Larin. Digital Management System in a Business Environment. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22. No. 9 pp. 217-223.

http://paper.ijcsns.org/07_book/202209/20220931.pdf.

27. Мігус І., & Коваль Я. (2021). Інноваційний розвиток підприємств в умовах діджиталізації економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2 (62)). С. 159-165.

28. Михаліцька Н.Я. Сталий розвиток вітчизняної економіки як основа екологічної безпеки в контексті ресурсозбереження. *Науковий вісник ЛьвДУВС*.

Серія економічна. 2014. № 1. С. 66-79. URL:

<https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/1465>

29. Михаліцька Н.Я., Цвайг Х.І. Екологічна безпека у підприємстві. Львів: *Науковий вісник ЛьвДУВС*. Серія економічна. 2015. № 2. С. 95-102. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_e_2015_2_11

30. Лапін А. В. Діджиталізація економіки в Україні: сучасний стан та перспективи. *Ефективна економіка*. 2022. № 7. URL:

file:///C:/Users/admin/Downloads/22Lapin_Hrinchuk_Oleniuk.pdf

31. Михаліцька Н.Я. Тенденції розвитку торговельного підприємництва в Україні. *Науковий вісник Донецького національного університету*. Серія В «Економіка і право». № 1/2015. С.248-253. URL: [https://jvestnik-](https://jvestnik-c.donnu.edu.ua/article/view/316)

[c.donnu.edu.ua/article/view/316](https://jvestnik-c.donnu.edu.ua/article/view/316)

32. Паращич М. І., Ноджак Л. С. Діджиталізація та її роль у діяльності українських підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 2 (8), 2022. С. 192-200.

33. Nobela, V., Podra, O., Batyuk, V., Levkiv, H., & Hynda, O. (2022). The Ukrainian economy offshoring: estimation of factors' impact and developing measures to combat. *Business: Theory and Practice*, 23(2), 347–356.

<http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5079>

34. Яценко В. В. Діджиталізація – сучасний фактор розвитку бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/202.pdf

35. Гобела В. В. Теоретичний аналіз екологізації як суспільно-економічного феномену. *Ефективна економіка*. 2019. №6. С. 1-7. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3075>

36. Франчук В.І., Михаліцька Н.Я., Пригунов П.Я., Мельник С.І., Штангрет М.Й. Детективна діяльність у сфері економічної безпеки : навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2016. 132 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/474>

37. Верескля М. Р., Михаліцька Н. Я. Використання технології блокчейн у ланцюгах поставок. *Korszerű műszerek és algoritmusai tapasztalati és elméleti Tudományos kutatási: tudományos művek gyűjteménye a Nemzetközi tudományos-gyakorlati konferencia anyagaival* (Hang 1), Szeptember 18, 2020. Budapest, Magyarország: Európean Scientific Platforme. Pp.17-19. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/logos/issue/view/18.09.2020>.

38. Організація наукових досліджень у сфері менеджменту та безпеки організації: підручник / Н. Михаліцька, М. Верескля, В. Бліхар, О. Омельчук, В. Вовк, М. Бліхар, М. Копитко. Вид-во ХУУП імені Леоніда Юзькова, 2022. 443 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4846>

39. Михаліцька Н.Я. Бець М.Т. До питання екологічно безпечного поводження з електронними відходами на засадах логістики регіональних товаропотоків. *Ефективна економіка*. 2016 .№ 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

40. Коробка С.В. Діджиталізація підприємницької діяльності. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія «Економічна»*, випуск 100, 2021. С. 88-96.

41. Верескля М. Р., Михаліцька Н. Я. Безпека життєдіяльності як галузь безпекознавства. *Korszerű műszerek és algoritmusai tapasztalati és elméleti Tudományos kutatási: tudományos művek gyűjteménye a Nemzetközi tudományos-*

gyakorlati konferencia anyagaival (Hang 3), Szeptember 18, 2020. Budapest, Magyarország: Európean Scientific Platforme. Pp.133-135. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/logos/issue/view/18.09.2020>.

42. Копитко М.І., Верескля М.Р., Михаліцька Н.Я. Ділова репутація як інструмент стратегічного розвитку підприємства. *Multidisziplinäre Forschung: Perspektiven, Probleme und Muster der Sammlung wissenschaftlicher Arbeiten «ΛΟΓΟΣ» zu den Materialien der I internationalen wissenschaftlich-praktischen Konferenz* (B. 1), Wien, 9. April, 2021. Wien-Vinnytsia: List Verlag. in Ullstein Buchverlage GmbH & Europäische Wissenschaftsplattform, 2021. Pp.38-41. URL: <http://repositc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/12767/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%20%D0%BA%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%8C%2009.04.21%20%D0%92%D1%96%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%8C%20%28AUT%29.pdf>.