

Висновки. Підсумовуючи проведене дослідження, варто зазначити, що сформована система управління ризиками в ТОВ «НЕСС ГРУП» довела свою беззаперечну ефективність. Вона стала реальним драйвером конкурентоспроможності підприємства в надскладних умовах воєнного часу. Фундаментом цієї стійкості на сьогодні є висока фінансова автономність та значний резерв власного капіталу. Саме вони дають змогу компанії самостійно витримувати критичні затримки платежів до 154 днів і продовжувати безперервно будувати енергетичні об'єкти. Водночас для подальшого стабільного розвитку об'єктивно необхідно переходити до більш активних дій. Запровадження системи поетапної оплати робіт, стратегічна переорієнтація на платоспроможних приватних замовників та юридичне посилення контрактів допоможуть ТОВ «НЕСС ГРУП» не лише успішно уникати руйнівних касових розривів. Ці кроки дадуть змогу компанії зберегти лідерські позиції, гарантувати власну прибутковість та продовжити відігравати ключову роль у розбудові нової, децентралізованої енергосистеми України.

Abstract. The article examines the impact of the risk management system on the competitive positions of energy sector enterprises under martial law. Using the example of KNESS GROUP LLC, the dynamics of key financial indicators for 2021–2024 are analyzed. It is proved that high financial autonomy and a flexible risk management system are determining factors for survival, overcoming the non-payment crisis, and maintaining the company's leadership in the renewable energy market.

Keywords: risk management, competitiveness, financial stability, KNESS GROUP LLC, renewable energy.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 480 с.
2. Мирошніченко Г. Б. Стратегії управління ризиками підприємницьких структур. *Економічний вісник ДонНТУ*. 2025. № 1. С. 60–68. URL: https://economics.donntu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/01/1_myroshnychenko-g.-b-ryzyky-1.pdf
3. Оцінка прямих збитків та непрямих втрат енергетичного сектору України / Аналітична команда Київської школи економіки (KSE). 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/06/KSE_Vpliv-vii-ni-na-energetiku-UA-1.pdf
4. Офіційний сайт групи компаній KNESS. URL: <https://kness.energy/>

УДК 658.5:004

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

А. Б. Ковальчук, О. В. Таранич

Анотація. У статті проаналізовано процеси цифрової трансформації операційного менеджменту підприємств у нестабільних умовах ринкової економіки. Розглянуто важливість впровадження інноваційних технологій, як-от інтернет речей, штучний інтелект та Big Data, у контексті оптимізації бізнес-процесів. Використано методи системного аналізу та порівняння для оцінки переваг цифровізації. Основним досягненням дослідження стала розробка моделі інтеграції цифрових інструментів в операційне управління, що сприяє підвищенню ефективності та адаптивності виробничих систем. Визначено основні бар'єри, які стоять на шляху до досягнення цифрової зрілості, та запропоновано шляхи їх подолання шляхом впровадження автоматизованих систем контролю і моніторингу операцій.

Ключові слова: цифрова трансформація, операційний менеджмент, автоматизація процесів, продуктивність виробництва, цифрові технології.

Постановка проблеми. В умовах сучасної глобалізації та швидкоплинного технічного прогресу роль менеджменту підприємства невпинно зростає, стаючи ключовим фактором у розробці та реалізації ефективних стратегій адаптації бізнес-моделей до нових викликів ринкової динаміки. Сьогодні диктує необхідність швидкого реагування на зміни в економічному середовищі, активного впровадження новітніх технологічних розробок та розуміння змін у споживчих уподобаннях. Це потребує від керівників не просто гнучкості й оперативності у прийнятті рішень, а також стратегічного мислення, спрямованого на інтеграцію інноваційних підходів в управлінські процеси. Використання передових цифрових рішень, як-от штучний

інтелект, аналіз масивів великих даних, інтернет речей і автоматизація процесів, відкриває значні перспективи для оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та створення конкурентних переваг. Проте одночасно з цим менеджери стикаються з низкою викликів, які включають не лише технічну інтеграцію нововведень, але й управління ризиками, пов'язаними з їх адаптацією до унікальних особливостей кожного підприємства.

Особливої уваги в такій трансформації набуває система організаційної культури, яка відіграє центральну роль у забезпеченні підтримки технологічних змін на всіх рівнях компанії. Адаптація бізнес-моделі в сучасних умовах виходить за межі простої модернізації технічної інфраструктури: вона охоплює глобальні зміни в підходах до управління і створення інноваційної екосистеми, яка заснована на принципах предиктивного менеджменту. Така екосистема має сприяти значному зниженню ризиків, пов'язаних із людським фактором, збільшенню стійкості до зовнішніх загроз та гарантуванню високого рівня економічної ефективності. Внаслідок цього сучасний керівник вже не виступає лише як координатор операційних процесів. Він трансформується у стратегічного архітектора – спеціаліста з побудови цифрових стратегій, який вміло поєднує можливості автоматизації зі впровадженням гнучких управлінських методик. Такий підхід допомагає забезпечити не тільки поточну працездатність підприємства, але й досягнення його довготривалої стійкості та конкурентоспроможності за умов постійної невизначеності ринкових умов.

Метою статті є визначення стратегій управління, спрямованих на адаптацію бізнес-моделей до сучасних ринкових умов і технологічних змін, і основних управлінських підходів, що сприяють підвищенню гнучкості та забезпеченню довгострокової стійкості підприємств у контексті цифрової трансформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика впровадження цифрових трансформацій та їх впливу на економіку підприємств залишається однією з ключових тем для наукових обговорень. М. Б. Кулинич розглядає цифровізацію як багатогранний процес організаційних змін, що забезпечує створення нових типів підприємств [1]. Натомість Н. Домбровська та В. Фаріон зосереджуються на адаптації бізнес-моделей до сучасних викликів, зумовлених впровадженням інноваційних технологій [2]. Вони акцентують на автоматизації бізнес-процесів, визначаючи її як ключовий складник стратегічного розвитку підприємств. Дослідження В. Диканя разом із колегами аналізують аспекти підвищення ефективності діяльності підприємств у контексті цифрової економіки [3], тоді як Н. Касьянова та О. Кочерга детально розкривають важливість цифровізації для зміцнення економічної безпеки [4].

Результати. Цифрова трансформація кожного суб'єкта господарювання передбачає суттєві зміни в організаційній культурі та впровадження сучасних технологій і комунікаційних інструментів. Ці процеси спрямовані на розширення функціональних можливостей, а також створення власної інтегрованої «екосистеми» для ефективної взаємодії з ключовими аудиторіями. На думку М. Б. Кулинич, цей процес проявляється як у зовнішній взаємодії між контрагентами, так і у внутрішньому середовищі – у стосунках між співробітниками [1]. Це сприяє формуванню цілісної інтегрованої екосистеми, яка забезпечує ефективну взаємодію з ключовими аудиторіями.

У сучасних умовах глобалізації та стрімких змін зовнішнього середовища підприємства, що не здатні своєчасно адаптувати власні бізнес-моделі, наражаються на значний ризик втрати конкурентоспроможності.

За останніми даними, цифрова трансформація стала ключовим елементом для підвищення конкурентоспроможності підприємств на глобальному ринку. Прогнози свідчать, що загальні витрати на цифрову трансформацію до 2026 р. можуть досягнути 3,4 трлн доларів США, що підтверджує важливість інвестування в сучасні технології. Такий підхід сприяє не лише оптимізації бізнес-процесів, але й допомагає компаніям адаптуватися до стрімких змін ринкової ситуації.

Додатково треба зазначити, що приблизно 91 % підприємств залучені до реалізації цифрових ініціатив, а 89 % компаній або вже впровадили, або планують прийняти стратегії «цифрового бізнесу». Це свідчить про зростаюче усвідомлення важливості цифровізації в сучасному діловому середовищі [2].

Важливим елементом адаптації є впровадження інноваційних технологій, які змінюють підхід до управління. Як зазначають Н. Домбровська та В. Фаріон, інтеграція алгоритмів штучного інтелекту та Big Data надає можливість менеджменту прогнозувати зміни попиту та ефективно оптимізувати використання ресурсів у режимі реального часу [2]. Зокрема, застосування цифрових двійників Digital Twins дає змогу моделювати різноманітні сценарії розвитку подій без жодного ризику для реального виробництва.

Ключовим фактором успішної адаптації до сучасних умов є інтеграція інноваційних технологій, які трансформують традиційні підходи до управління. Згідно з дослідженнями Н. Домбровської та В. Фаріона, впровадження алгоритмів штучного інтелекту допомагає менеджерам прогнозувати зміни попиту і оптимізувати розподіл ресурсів у режимі реального часу. Натомість Л. Райчева та В. Горбаньова наголошують, що автоматизація бізнес-процесів (ВРА) стає ключовою основою для формулювання стратегій розвитку, оскільки вона сприяє зменшенню впливу людського фактора та підвищенню точності виконання операцій.

Водночас, як підкреслює В. Дикань, процес цифрової трансформації вимагає від управлінців освоєння нових компетентностей. Серед них особливу увагу привертають навички роботи в умовах невизначеності, а також здатність використовувати технології хмарних обчислень для забезпечення більшої гнучкості та мобільності в бізнес-процесах.

У сучасних умовах нестабільності дедалі більшої важливості набуває забезпечення економічної безпеки. Н. Касьянова та О. Кочерга переконують, що одним із ключових стратегічних напрямів посилення безпекового потенціалу є цифровізація. Впровадження хмарних технологій і комплексних систем моніторингу сприяє формуванню так званого «цифрового щита», який підвищує стійкість підприємств до зовнішніх шоків та кіберзагроз [4].

Незважаючи на те, що цифрова трансформація є важливим стратегічним інструментом для підвищення конкурентоспроможності й оптимізації бізнес-процесів, її впровадження на вітчизняних підприємствах супроводжується багатьма складнощами, які потребують комплексного та ретельно продуманого управлінського підходу. Ці перешкоди, хоч і змінюються залежно від галузі або масштабу компанії, є спільними для більшості організацій і гальмують процес цифровізації.

По-перше, однією з найбільших проблем залишається висока вартість реалізації сучасних цифрових технологій, зокрема рішень, як-от інтегровані ERP-системи. Окрім значних початкових капіталовкладень у ліцензування програмного забезпечення та оновлення апаратного складника до необхідного технічного рівня, необхідно враховувати регулярні витрати на підтримку функціонування цих систем. Це включає технічний супровід, доступ до хмарних платформ для зберігання та обробки даних, а також забезпечення належного рівня кібербезпеки. Для представників середнього та малого бізнесу такі витрати часто стають непосильним фінансовим тягарем, змушуючи їх або повністю відмовлятися від впровадження сучасних технологій, або відкладати цей процес на невизначений термін.

По-друге, відчутний дефіцит спеціалістів у сфері цифрових технологій, який у світовій практиці відомий як «розрив цифрових компетенцій», створює ще одну серйозну проблему. Високотехнологічні рішення, як-от алгоритми штучного інтелекту, робота з Big Data або блокчейн-системи, мають великий потенціал для розвитку бізнесу. Проте їх належне використання неможливе через нестачу кваліфікованих кадрів. Особливо гостра потреба у так званих «гібридних спеціалістах», які не лише глибоко розуміють технічну сторону інструментів, але й можуть інтегрувати ці рішення у специфічні бізнес-процеси. Відсутність таких професійних ресурсів значно ускладнює і сповільнює адаптацію інноваційних підходів до роботи організацій.

По-третє, суттєвим бар'єром для цифровізації є людський фактор, зокрема психологічний спротив працівників. Страх перед змінами та невідомістю, побоювання щодо скорочення робочих місць через автоматизацію або ж небажання освоювати нові технології часто призводять до пасивної чи навіть активної протидії нововведенням. У таких умовах консервативна організаційна культура та низький рівень довіри до автоматичних систем ще більше ускладнюють процеси модернізації. Нерідко у співробітників формується так звана «оборонна» позиція, яка проявляється у формальному виконанні нових регламентів без прагнення до реальних змін або адаптації своїх методів роботи до умов сучасності.

Ці проблеми вкотре підкреслюють необхідність системного підходу до управління процесом цифрової трансформації в організаціях. Лише за умови розробки стратегій, які враховують не лише технологічний аспект впровадження новацій, але й економічні, кадрові та психологічні фактори, можливо досягти відчутного прогресу в цьому напрямі та закласти міцне підґрунтя для успішного розвитку бізнесу в еру цифрових технологій. За таких умов менеджмент підприємства має перебрати на себе роль ідейного лідера та драйвера змін. Це передбачає не лише адміністративний тиск, а насамперед розробку стратегії внутрішніх комунікацій, створення прозорих механізмів мотивації та впровадження безперервної культури навчання. Керівництво повинне трансформувати підприємство в «організацію, що самонавчається», де інновації сприймаються не як примусова директива, а як природний і необхідний елемент професійного розвитку та забезпечення довгострокової стійкості бізнесу в умовах глобальної турбулентності.

У сучасних умовах глобалізації та динамічного технічного прогресу роль менеджменту підприємства у формуванні та реалізації ефективних стратегій адаптації бізнес-моделей стає ключовим чинником забезпечення його конкурентоспроможності. Постійні зміни ринкового середовища, швидкий розвиток технологічних інновацій та трансформація споживчих уподобань вимагають від керівників не лише гнучкості у процесі прийняття управлінських рішень, але й здатності інкорпорувати інноваційні підходи у структуру управлінської діяльності. Застосування новітніх цифрових технологій, як-от штучний інтелект, аналіз великих даних та Інтернет речей, відкриває значні перспективи для оптимізації бізнес-процесів. Водночас перед менеджментом постають складні виклики, пов'язані з належною інтеграцією цих технологічних рішень у функціонування підприємства.

Особливого значення у цьому контексті набуває необхідність трансформації організаційної культури, яка має слугувати фундаментом для ефективного сприйняття технологічних змін на всіх рівнях управління. Успішна адаптація бізнес-моделі охоплює не лише технічне оновлення інфраструктури, але й створення екосистеми предиктивного менеджменту, орієнтованої на мінімізацію впливу людського фактора та забезпечення високого рівня економічної безпеки. Отже, сучасний менеджер уже не виконує роль виключно контролера операційних процесів, а виступає як архітектор цифрової стратегії. Він об'єднує інструменти автоматизації з гнучкими управлінськими методами, спрямованими на досягнення довгострокової стійкості підприємства у контексті постійної невизначеності [3].

Висновки. Цифрова трансформація підприємств виступає ключовим стратегічним чинником адаптації бізнес-моделей до умов глобальної конкуренції, технологічної динаміки та високого рівня невизначеності зовнішнього середовища. Сучасний менеджмент трансформується від традиційної функції операційного контролю до стратегічного управління інноваційним розвитком, орієнтованого на довгострокову стійкість підприємства.

Обґрунтовано, що ефективна адаптація бізнес-моделей неможлива без комплексного впровадження цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, аналізу великих даних, хмарних обчислень та автоматизації бізнес-процесів. Використання цих інструментів забезпечує підвищення швидкості управлінських рішень, оптимізацію використання ресурсів, прогнозування ринкових змін та формування нових конкурентних переваг підприємств.

Встановлено, що визначальну роль у процесі цифрової трансформації відіграє організаційна культура підприємства. Саме вона формує готовність персоналу до інновацій, рівень сприйняття технологічних змін та ефективність інтеграції нових управлінських практик. Сучасний керівник підприємства виступає архітектором цифрової стратегії, який забезпечує інтеграцію інноваційних технологій із гнучкими управлінськими методами, формуючи організацію, здатну до безперервного навчання, адаптації та сталого розвитку.

Для українських підприємств подальші перспективи розвитку пов'язані з прискоренням цифрової трансформації як інструменту підвищення економічної стійкості в умовах воєнних, економічних та інституційних викликів. Пріоритетними напрямками мають стати розвиток цифрових компетентностей управлінського персоналу, впровадження штучного інтелекту та аналітики даних у процесі прийняття рішень, створення адаптивних бізнес-моделей і форму-

вання інноваційних екосистем співпраці між бізнесом, державою та освітнім середовищем. Реалізація зазначених напрямів сприятиме інтеграції українських підприємств у глобальні цифрові ринки, підвищенню їх конкурентоспроможності та забезпеченню довгострокового сталого економічного розвитку.

Abstract. The article analyzes the processes of digital transformation in enterprise operational management within the volatile conditions of a market economy. It examines the significance of implementing innovative technologies, such as the Internet of Things, Artificial Intelligence, and Big Data, in the context of business process optimization. System analysis and comparative methods were employed to evaluate the advantages of digitalization. The core achievement of this study is the development of a model for integrating digital tools into operational management, which enhances the efficiency and adaptability of production systems. The study identifies key barriers to achieving digital maturity and proposes strategies to overcome them through the implementation of automated systems for operational control and monitoring.

Keywords: digital transformation, operational management, process automation, production efficiency, digital technologies.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кулинич М. Б. Цифрова трансформація вітчизняних підприємств в сучасних умовах. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3(89). С. 1–3. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-8-15](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-8-15) (дата звернення: 25.03.2026).
2. Домбровська Н., Фаріон В. Цифрова трансформація в менеджменті підприємства: адаптація бізнес-моделей під впливом інноваційних технологій. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 3. С. 40–53. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.040> (дата звернення: 25.03.2026).
3. Забезпечення ефективності діяльності підприємств в умовах цифрової трансформації економіки / В. Дикань, Н. Фролова, Г. Обруч, І. Панченко. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-48> (дата звернення: 25.03.2026).
4. Касьянова Н. Б., Кочерга О. М. Цифровізація як стратегічний напрям зміцнення потенціалу економічної безпеки підприємства. *Менеджмент та підприємництво в будівництві: реалії, проблеми, інновації*. 2023. Вип. 5. С. 166–175. URL: <https://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/277806/272564> (дата звернення: 25.03.2026).

УДК 004.6:657.6

ЗАСТОСУВАННЯ ДИДЖИТАЛ-ІНСТРУМЕНТІВ ТА DATA ANALYTICS У ПРОЦЕСІ ВЕРИФІКАЦІЇ РУХУ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

А. Я. Максим'як, І. Г. Гевлич

Анотація. У статті досліджено можливості застосування диджитал-інструментів та Data Analytics у процесі аудиторської верифікації руху готової продукції. Метою дослідження є обґрунтування ролі сучасних цифрових технологій у підвищенні ефективності аудиторських процедур і виявленні ризиків у системі обліку. У роботі використано методи аналізу наукових джерел, системного та аналітичного підходів, порівняльного аналізу традиційних і цифрових інструментів аудиту. Визначено можливості застосування хмарних технологій, штучного інтелекту, RPA, блокчейну та Data Analytics у перевірці руху готової продукції, окреслено проблеми їх використання в умовах воєнного стану та перспективи розвитку у повоєнній економіці України.

Ключові слова: диджитал-інструменти, Data Analytics, верифікація, аудит, готова продукція.

Постановка проблеми. В умовах динамічного глобального середовища, що характеризується, зокрема, геополітичними змінами та інституційними трансформаціями на підприємствах, традиційні аудиторські методи демонструють недостатню ефективність для забезпечення комплексного та всебічного контролю. Сучасні вітчизняні підприємства стикаються з новими викликами в правовій, фінансовій, технологічній та економічній сферах, що ініціює необхідність перегляду підходів до аудиту. Акцент аудиторської діяльності зміщується від виключної верифікації фінансової звітності до системного пошуку резервів підвищення ефективності господарської діяльності та об'єктивної оцінки ризиків, зокрема через диджитал-інструменти та аналітику даних (Data Analytics).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останніми роками дослідженням проблем цифровізації та застосування інноваційних технологій в аудиті займалися науковці А. Ніко-