

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____
(підпис)

к.е.н., доцент кафедри

Мінакова Олена Олександрівна

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« _____ » _____ 202 ____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему: «Діджиталізація менеджменту»

Виконала:

студентка групи ТУод-8-21-Б1М(4,6зс)
(шифр групи)

Освітньої програми: «Менеджмент»

Спеціальності: 073 «Менеджмент»

(код і найменування спеціальності)

Музиченко Олена Сергіївна

(ПІБ студента)

(підпис студента)

Керівник: док. економічних наук, доцент

Казарян Генріх Генріхович

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

(підпис наукового керівника)

2026 р.

АНОТАЦІЯ

Музиченко Олена Сергіївна. «Діджиталізація менеджменту – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр», 2026.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що в умовах формування цифрової економіки та посилення конкурентного середовища ключовим чинником ефективного функціонування підприємств стає впровадження цифрових технологій у систему управління. Діджиталізація менеджменту забезпечує підвищення оперативності управлінських рішень, оптимізацію бізнес-процесів, зниження витрат і формування стійких конкурентних переваг. Для підприємств із диверсифікованою структурою діяльності, зокрема ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП», цифрова трансформація управління виступає стратегічною передумовою довгострокового розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Мета роботи полягає в аналізі теоретичних засад діджиталізації менеджменту та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» на основі впровадження сучасних цифрових інструментів.

У роботі були використані такі **методи дослідження**: системний підхід, методи аналізу і синтезу, економічного та порівняльного аналізу, узагальнення, графічного моделювання, економічного обґрунтування ефективності управлінських рішень.

Ключові слова: діджиталізація, цифрова трансформація, менеджмент, CRM-система, ERP-система, автоматизація бізнес-процесів, ефективність управління.

ANNOTATION

Muzychenko Olena Serhiivna. “Digitalization of Management – Manuscript.

Diploma's work in obtaining the educational qualification level of “bachelor”, 2026.

The urgency of the research topic lies in the fact that under the conditions of digital economy formation and increasing competition, the key factor of enterprise efficiency is the implementation of digital technologies in the management system. Management digitalization ensures faster decision-making, optimization of business processes, cost reduction and strengthening of competitive advantages. For diversified enterprises such as LLC “TRUST CONSULTING GROUP”, digital transformation of management is a strategic prerequisite for sustainable development and adaptation to environmental changes.

The purpose of the work is to analyze the theoretical foundations of management digitalization and to develop practical recommendations for improving the management system of LLC “TRUST CONSULTING GROUP” through the implementation of modern digital tools.

In this work, the following **methods of research** were used: systematic approach, methods of analysis and synthesis, economic and comparative analysis, generalization, graphical modeling, and economic justification of managerial decisions.

Key words: digitalization, digital transformation, management, CRM system, ERP system, business process automation, management efficiency.

ЗМІСТ

	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ І	
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність та еволюція діджиталізації в системі сучасного менеджменту.....	8
1.2. Цифрові технології як інструмент трансформації управлінських процесів.....	19
1.3. Світовий та вітчизняний досвід впровадження цифрових рішень у менеджменті підприємств.....	30
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ ІІ	
АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП».....	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства...	40
2.2. Діагностика цифрової зрілості системи менеджменту підприємства...	45
2.3. Оцінка ефективності використання інформаційних та цифрових технологій у процесі управління.....	52
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ ІІІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП».....	59
3.1. Формування стратегії цифрової трансформації системи менеджменту підприємства.....	59
3.2. Впровадження CRM-, ERP- та HRM-систем як інструментів підвищення управлінської ефективності.....	65
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх впливу на конкурентоспроможність підприємства.....	70
Висновки до розділу 3.....	77
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82

ВСТУП

Цифрова трансформація економіки є визначальною тенденцією розвитку сучасного світового господарства. Активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, штучного інтелекту, автоматизованих систем управління та цифрових платформ зумовлює докорінні зміни у функціонуванні підприємств, формуванні їх конкурентних переваг та стратегічних орієнтирів. У цих умовах діджиталізація перестає бути окремим напрямом модернізації й перетворюється на фундаментальний чинник трансформації системи менеджменту [10; 26; 33].

Дослідження свідчать, що цифровізація економіки впливає не лише на технологічну складову діяльності підприємств, а й на структуру управління, систему комунікацій, організаційну культуру та механізми прийняття рішень [12; 14]. У сучасному менеджменті дедалі більшого значення набуває концепція *data-driven management* — управління на основі даних, що забезпечує підвищення точності стратегічного планування та оперативного контролю. Саме цифрові інструменти дозволяють інтегрувати інформаційні потоки, скоротити часові витрати на обробку даних та мінімізувати управлінські ризики [20; 22].

Україна активно інтегрується у глобальний цифровий простір, що підтверджується впровадженням державних програм цифровізації, розвитком електронного урядування та стимулюванням інноваційної діяльності підприємств [21]. Разом із тим, процес цифрової трансформації вітчизняного бізнесу характеризується нерівномірністю, фрагментарністю впровадження технологій та недостатнім рівнем інтеграції цифрових рішень у систему стратегічного управління [17; 35]. Це обумовлює потребу в комплексному науковому осмисленні діджиталізації менеджменту на рівні конкретних підприємств.

Сутність діджиталізації менеджменту полягає у трансформації традиційних управлінських функцій — планування, організації, мотивації та

контролю — на основі цифрових технологій. Вона передбачає впровадження CRM-, ERP-, HRM-систем, автоматизацію документообігу, інтеграцію аналітичних платформ та формування єдиного інформаційного середовища підприємства [16; 22; 34]. При цьому цифрова трансформація має здійснюватися не лише на операційному, а й на стратегічному рівні, формуючи нову модель управління, орієнтовану на гнучкість, швидкість адаптації та клієнтоорієнтованість [30; 32].

У наукових працях М. Дубини та О. Козлянченко підкреслюється, що діджиталізація є системним процесом, який охоплює всі елементи економічної діяльності підприємства та змінює його інституційні характеристики [12]. Ю. Дибя та Ю. Гернего акцентують увагу на необхідності адаптації управлінських механізмів до нових цифрових умов, що передбачає модернізацію організаційних структур та підвищення цифрових компетентностей персоналу [10]. У роботах Т. Олешко та співавторів цифрова економіка розглядається як новий тип господарської системи, де інформація стає стратегічним ресурсом розвитку [26].

Водночас Н. Данилевич та інші дослідники наголошують на важливості діджиталізації HR-процесів як складової ефективного менеджменту [8], а А. Чкан доводить, що автоматизація бізнес-процесів є базисом підвищення результативності управління сучасним підприємством [34]. Таким чином, у науковому середовищі сформовано концептуальну базу для дослідження діджиталізації менеджменту, проте прикладний аспект її впровадження на рівні конкретного підприємства потребує подальшого аналізу.

Особливої актуальності тема набуває для підприємств із диверсифікованою структурою діяльності, де управління ускладнюється необхідністю координації різних напрямів бізнесу. ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» здійснює діяльність у сферах інженерно-технічного сервісу, логістики, ІТ та інших напрямів, що вимагає ефективної інтеграції інформаційних потоків та забезпечення прозорості управлінських процесів. За

таких умов впровадження цифрових рішень є не лише засобом оптимізації, а стратегічною необхідністю.

Крім того, в умовах воєнної економіки та високої невизначеності зовнішнього середовища підприємства змушені оперативно адаптуватися до змін, що потребує гнучкої системи управління та швидкого доступу до аналітичної інформації. Саме цифрові технології дозволяють забезпечити безперервність бізнес-процесів, підвищити прозорість фінансових потоків та мінімізувати управлінські ризики [13; 24].

Таким чином, актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю формування науково обґрунтованих підходів до діджиталізації менеджменту підприємства з урахуванням сучасних економічних викликів, цифрових тенденцій та галузевої специфіки.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи менеджменту ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» на основі впровадження сучасних цифрових технологій.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

- розкрити економічну сутність та еволюцію діджиталізації менеджменту;
- дослідити сучасні цифрові інструменти управління підприємством;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП»;
- оцінити рівень цифрової зрілості системи менеджменту підприємства;
- визначити проблемні аспекти функціонування управлінської системи;
- сформулювати напрями удосконалення менеджменту на основі впровадження CRM-, ERP- та інших цифрових платформ;
- здійснити економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес цифрової трансформації системи менеджменту підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів впровадження цифрових технологій у систему управління ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП».

У процесі дослідження використано такі **методи дослідження**: системний підхід – для комплексного аналізу управлінських процесів; аналіз і синтез – для узагальнення наукових підходів; економічний аналіз – для оцінки показників діяльності підприємства; порівняльний метод – для дослідження світового та національного досвіду цифровізації; графічне моделювання – для візуалізації бізнес-процесів; метод економічного обґрунтування – для визначення результативності впровадження цифрових інструментів.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали Міністерства економіки України щодо стану інноваційної діяльності [21], аналітичні публікації з проблем цифрової трансформації економіки та менеджменту [10; 12; 26], а також внутрішня документація та звітність ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП».

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для формування стратегії цифрової трансформації підприємства, підвищення ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів і зміцнення конкурентних позицій компанії в умовах цифрової економіки.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та еволюція діджиталізації в системі сучасного менеджменту

1. Теоретичні передумови формування концепції діджиталізації

Трансформаційні процеси у світовій економіці кінця XX – початку XXI століття зумовили формування нового типу господарської системи — цифрової економіки. Інформація, знання та технології перетворилися на стратегічний ресурс розвитку підприємств, а цифрові платформи — на основу створення доданої вартості [26]. У цьому контексті діджиталізація розглядається як комплексний процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери економічної діяльності.

Формування концепції діджиталізації пов'язане з переходом від індустріальної до постіндустріальної моделі розвитку, у якій домінуючим фактором виробництва стає інтелектуальний та інформаційний капітал. Цифрова економіка трансформує структуру створення вартості: якщо раніше конкурентна перевага базувалася на матеріальних ресурсах і масштабах виробництва, то сьогодні вона формується через швидкість обробки інформації, аналітичні можливості та здатність до цифрової інтеграції.

У науковій літературі поняття «діджиталізація» трактується багатовимірно. М. Дубина та О. Козлянченко визначають її як системну трансформацію економічних відносин на основі цифрових технологій, спрямовану на підвищення ефективності функціонування суспільства [12]. Ю. Диба та Ю. Гернего акцентують увагу на управлінському вимірі

діджиталізації, підкреслюючи її вплив на зміну логіки прийняття рішень і структури організаційних систем [10].

Теоретичне осмислення концепції діджиталізації потребує розмежування суміжних понять. Оцифрування (digitization) передбачає переведення інформації у цифровий формат; цифровізація (digitalization) — впровадження цифрових інструментів у бізнес-процеси; цифрова трансформація (digital transformation) — стратегічну зміну бізнес-моделі та управлінської архітектури підприємства [14]. Отже, діджиталізація менеджменту має системний характер і виходить за межі технічної модернізації.

У межах сучасної економічної теорії діджиталізація розглядається як:

- технологічний процес (впровадження ІТ-рішень, автоматизація, аналітика даних);
- організаційна трансформація (зміна структури управління, перехід до мережевих моделей);
- стратегічна модернізація (формування нових бізнес-моделей);
- інституційна еволюція (зміна правил взаємодії між економічними суб'єктами).

На рівні підприємства діджиталізація зумовлює зміну управлінської парадигми. Класична модель управління ґрунтувалася на централізованому прийнятті рішень і вертикальній ієрархії. У цифровому середовищі відбувається перехід до гнучких мережевих структур, у яких інформація стає ключовим активом. Цифрові технології забезпечують скорочення інформаційних бар'єрів, зменшення транзакційних витрат, підвищення прозорості діяльності та посилення аналітичної складової управління. Це формує нову модель — data-driven management, у межах якої рішення приймаються на основі цифрових метрик і аналітичних показників [10; 26].

З теоретичної точки зору цифровізація трансформує і структуру вартості підприємства. Зростає частка нематеріальних активів — програмного забезпечення, баз даних, цифрових компетентностей персоналу. Саме вони

формують довгострокову конкурентну перевагу. З огляду на це, концепція діджиталізації корелює з ресурсною теорією конкурентних переваг, відповідно до якої стійкість підприємства забезпечується унікальними та складно відтворюваними ресурсами.

Водночас розвиток діджиталізації є наслідком інституційних змін. Держава формує нормативне середовище, що стимулює цифрову трансформацію через розвиток електронного урядування, цифровізацію адміністративних процедур та підтримку інноваційної діяльності [21]. Інституційна складова охоплює стандартизацію електронного документообігу, розвиток цифрової інфраструктури, забезпечення інформаційної безпеки та формування цифрової культури суспільства.

Отже, формування концепції діджиталізації є результатом поєднання технологічних інновацій, зміни управлінської логіки, трансформації структури вартості та інституційних перетворень. Діджиталізація виступає системним механізмом переходу до нової моделі економічного розвитку.

Подальший аналіз категоріального розмежування дозволяє перейти від дефінітивного рівня до методологічного осмислення глибини цифрових змін. Важливо враховувати, що зазначені поняття відрізняються не лише масштабом впливу, а й характером управлінських наслідків.

З позиції управлінської теорії кожен рівень цифрових змін впливає на різні елементи організаційної системи: структуру, процеси, компетенції, культуру, стратегічні орієнтири. Для систематизації цих відмінностей доцільно представити порівняльну характеристику.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика рівнів цифрових змін

Критерій	Оцифрування	Цифровізація	Діджиталізація менеджменту	Цифрова трансформація
Об'єкт змін	Інформація	Окремі процеси	Система управління	Бізнес-модель
Рівень впливу	Технічний	Операційний	Управлінський	Стратегічний
Масштаб змін	Локальний	Функціональний	Системний	Радикальний
Організаційна структура	Не змінюється	Частково оптимізується	Модифікується	Перебудовується
Управлінська логіка	Зберігається	Частково автоматизується	Data-driven	Платформна, екосистемна
Вплив на конкурентоспроможність	Мінімальний	Помірний	Суттєвий	Стратегічний

Аналіз таблиці дозволяє зробити важливий висновок: діджиталізація менеджменту є тим критичним рівнем, на якому відбувається інтеграція цифрових інструментів у механізм прийняття рішень. Саме на цьому етапі формується інформаційна прозорість організації та забезпечується горизонтальна координація підрозділів.

Подальший розвиток теоретичного аналізу вимагає розгляду взаємозв'язку між рівнем цифрових змін і типом управлінської моделі. Якщо в умовах індустріальної економіки домінувала функціонально-ієрархічна модель управління, то цифрове середовище сприяє формуванню мережових структур із високим рівнем інтеграції даних.

У цьому контексті доцільно представити схематичну модель еволюції цифрових змін у менеджменті.

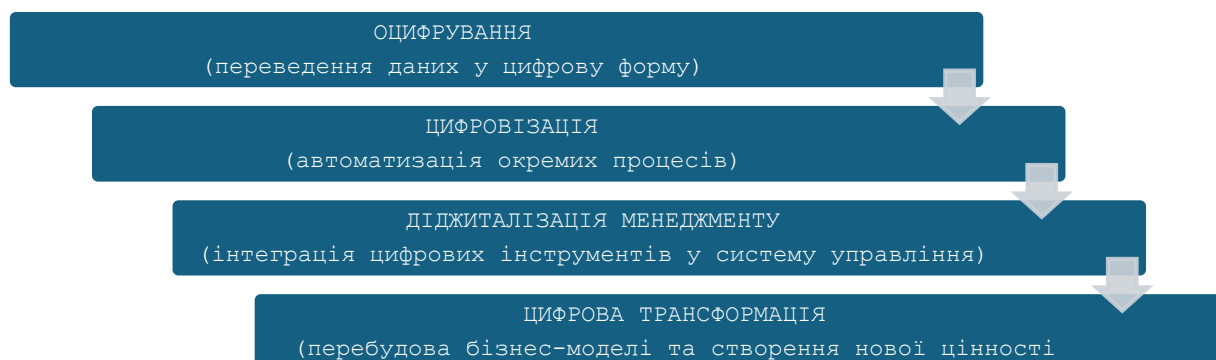


Рис1.1. Еволюційна модель цифрових змін у системі управління

Розглядаючи діджиталізацію менеджменту як системний процес, необхідно акцентувати увагу на її впливі на управлінські функції — планування, організацію, мотивацію та контроль. На відміну від цифровізації, яка переважно оптимізує окремі операції, діджиталізація забезпечує інтеграцію даних у межах усіх управлінських функцій.

Наприклад:

- Планування переходить від ретроспективного аналізу до прогнозно-аналітичного моделювання.
- Організація набуває гнучкості завдяки інтегрованим інформаційним системам.
- Мотивація базується на цифрових KPI та аналітиці результативності.
- Контроль стає безперервним і автоматизованим.

Таким чином, діджиталізація менеджменту створює передумови для переходу до аналітичної моделі управління, у межах якої інформація перетворюється на стратегічний інструмент координації та розвитку.

Водночас варто зазначити, що цифрова трансформація як вищий рівень змін передбачає не лише оптимізацію внутрішніх процесів, а й зміну позиціонування підприємства у зовнішньому середовищі. Підприємство починає функціонувати як елемент цифрової екосистеми, де взаємодія із клієнтами, партнерами та державними інституціями здійснюється через цифрові канали.

Перехід від діджиталізації менеджменту до повноцінної цифрової трансформації не є автоматичним або лінійним процесом. Він залежить від низки внутрішніх та зовнішніх передумов, серед яких ключове місце посідають рівень цифрової зрілості підприємства, управлінська готовність до змін, ресурсна забезпеченість та інституційне середовище.

З теоретичної точки зору цифрова зрілість можна розглядати як інтегральний показник готовності підприємства до стратегічної цифрової

трансформації. Вона охоплює не лише технологічну інфраструктуру, а й управлінські компетентності, організаційну культуру, рівень аналітичного мислення та інтеграцію цифрових рішень у процес прийняття рішень.

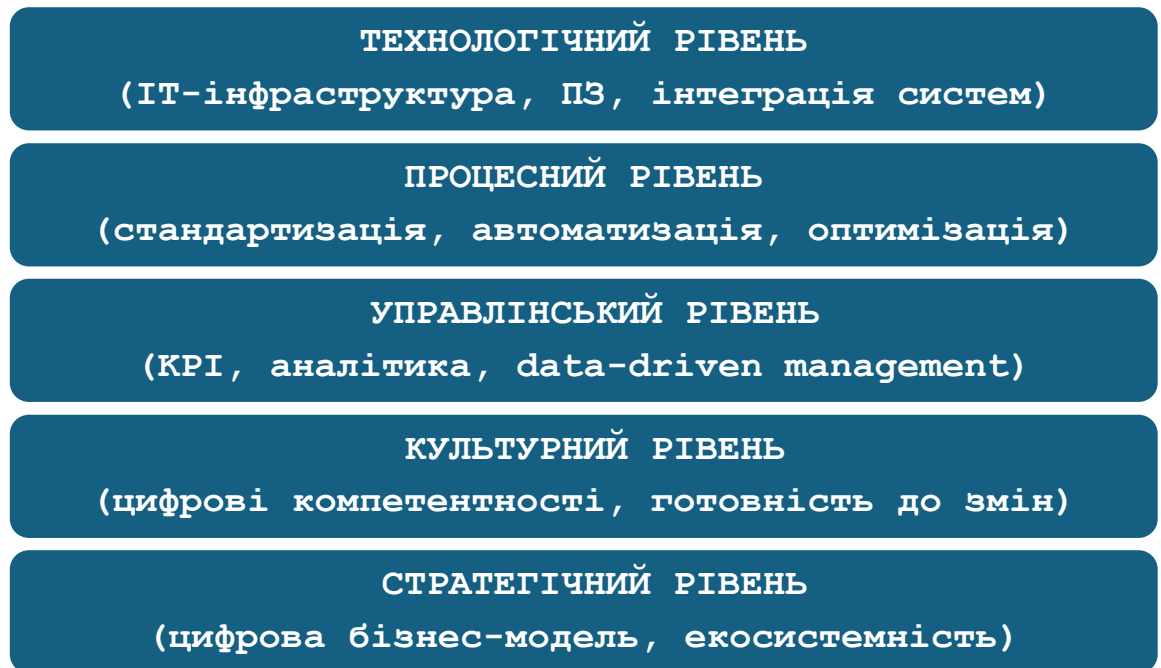


Рис. 1.2. Структурна модель цифрової зрілості підприємства

Важливо підкреслити, що діджиталізація менеджменту переважно охоплює управлінський та процесний рівні цифрової зрілості. Саме на цьому етапі підприємство формує здатність інтегрувати цифрові інструменти у стратегічне планування, фінансовий контроль, управління персоналом та клієнтськими відносинами.

Наступним ключовим аспектом є управління змінами. Цифрова трансформація потребує не лише технічних рішень, а й перебудови мислення керівників та персоналу. Опір змінам, відсутність цифрових компетентностей або нерозуміння стратегічної мети цифровізації можуть суттєво уповільнити трансформаційні процеси.

У цьому контексті діджиталізація менеджменту виконує функцію адаптаційного механізму. Вона дозволяє підприємству поступово перейти від традиційної управлінської моделі до цифрової, мінімізуючи ризики дестабілізації організаційної системи.

Таблиця 1.2

Ключові передумови переходу до цифрової трансформації

Група факторів	Характеристика впливу
Технологічні	Наявність інтегрованих ІТ-систем, хмарних сервісів, кібербезпеки
Організаційні	Гнучкість структури, горизонтальна комунікація
Кадрові	Рівень цифрових компетентностей, аналітичне мислення
Стратегічні	Наявність цифрової стратегії, орієнтація на інновації
Інституційні	Нормативна підтримка, розвиток цифрової інфраструктури

Розглядаючи стратегічний вимір, доцільно підкреслити, що цифрова трансформація змінює механізм створення цінності. Якщо в індустріальній економіці вартість формувалася через фізичні активи та масштаб виробництва, то в цифровій економіці вона створюється через:

- обробку та монетизацію даних;
- цифрові платформи взаємодії;
- швидкість інновацій;
- персоналізацію продуктів і сервісів.

У цьому аспекті діджиталізація менеджменту виступає точкою синхронізації внутрішніх процесів із зовнішнім цифровим середовищем. Підприємство, яке інтегрує цифрові інструменти в систему управління, отримує можливість швидко адаптуватися до змін ринку, прогнозувати поведінку клієнтів та оптимізувати ресурси.

Взаємозв'язок між діджиталізацією менеджменту та конкурентоспроможністю підприємства має системний характер. Цифрові технології самі по собі не створюють конкурентну перевагу — вона виникає лише тоді, коли цифрові інструменти інтегровані в управлінський механізм і трансформують процес прийняття рішень.

З позиції стратегічного менеджменту конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю:

- швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища;
- ефективно використовувати ресурси;
- формувати унікальну ціннісну пропозицію;
- забезпечувати стабільне фінансове зростання.

Діджиталізація менеджменту безпосередньо впливає на кожен із цих компонентів.

У цифровому середовищі швидкість змін є критичним фактором. Підприємства, які використовують інтегровані інформаційні системи, мають можливість оперативно отримувати аналітичні дані щодо продажів, витрат, продуктивності персоналу, логістичних показників. Це дозволяє скоротити часовий лаг між виявленням проблеми та прийняттям управлінського рішення.

Таким чином, діджиталізація менеджменту підвищує стратегічну гнучкість підприємства.

Інтеграція CRM-, ERP- та HRM-систем дозволяє:

- зменшити дублювання інформації;
- скоротити адміністративні витрати;
- оптимізувати запаси;
- підвищити продуктивність праці.

Це безпосередньо впливає на рентабельність діяльності та фінансову стійкість підприємства. У цьому аспекті діджиталізація виступає інструментом підвищення операційної ефективності.

Цифрові платформи дозволяють підприємству персоналізувати взаємодію з клієнтами, формувати індивідуальні пропозиції, аналізувати поведінкові патерни споживачів. Це змінює традиційну модель конкуренції: замість змагання за ціною підприємство може конкурувати за якістю сервісу, швидкістю обслуговування та рівнем цифрового комфорту.

У сучасних умовах нестабільності (економічні коливання, логістичні ризики, кадрові дисбаланси) діджиталізація менеджменту стає інструментом

забезпечення стійкості підприємства. Інформаційна прозорість дозволяє своєчасно виявляти ризики, прогнозувати негативні тенденції та коригувати стратегію.

З теоретичної точки зору це пов'язано з концепцією динамічних здібностей підприємства — здатності інтегрувати, перебудовувати та оновлювати внутрішні компетенції відповідно до змін зовнішнього середовища. Діджиталізація менеджменту підсилює ці здібності через доступ до аналітики, даних та інтегрованих управлінських інструментів.

Особливої уваги потребує синергетичний ефект від поєднання різних цифрових систем. Окреме впровадження CRM або ERP може дати локальний результат, проте лише інтеграція їх у єдину управлінську архітектуру забезпечує системний ефект.

Таблиця 1.3

Синергетичний ефект інтегрованої цифрової системи

Комбінація систем	О чік ува ни й ефе кт
	Уз год жен ість про даж ів і фін анс

	ОВО ГО ОБЛ ІКУ
	О ПТИ МІЗ АЦІ Я ВИТ РАТ НА ПЕР СОН АЛ
	Пі ДВИ ЩЕ ННЯ ЯКО СТІ КЛІ ЄНТ СЬК ОГО СЕР ВІС У
	П ОВН

	оці нна ана літ ичн а мод ель упр авл інн я
--	--

Таким чином, діджиталізація менеджменту є не сукупністю окремих ІТ-рішень, а системою взаємопов'язаних інструментів, які формують новий тип організаційної ефективності.

Подальший розвиток теоретичного аналізу потребує розгляду еволюції діджиталізації у системі менеджменту. Якщо на початковому етапі цифрові технології виконували допоміжну функцію обліку та зберігання інформації, то з часом їх роль істотно трансформувалася.

У 1990-х роках цифрові рішення застосовувалися переважно для автоматизації бухгалтерського обліку та документообігу. На цьому етапі вони не впливали на стратегічні рішення, а виконували інструментальну функцію.

У 2000-х роках відбулося розширення функціональності цифрових систем: підприємства почали використовувати інтегровані платформи для управління ресурсами, клієнтами та персоналом. Це стало першим кроком до формування системного цифрового управління.

Починаючи з 2010-х років, цифрові технології поступово інтегруються у процес стратегічного планування. З'являється аналітичний менеджмент, що

базується на обробці великих масивів даних. Саме на цьому етапі формується концепція data-driven management як нової управлінської парадигми.

Таким чином, еволюцію діджиталізації менеджменту можна представити як перехід:



Рис 1.3 Еволюція діджиталізації менеджменту

Еволюційний характер діджиталізації менеджменту обумовлює необхідність її концептуалізації як самостійної економічної категорії. Якщо на початкових етапах розвитку цифрових технологій управління розглядалося як сфера, що лише використовує ІТ-інструменти для підвищення оперативності, то сучасний етап характеризується глибинною зміною самої логіки управлінського процесу.

У традиційній індустріальній моделі менеджменту інформація відігравала допоміжну роль — вона обслуговувала вже сформовані управлінські рішення. У цифровій економіці ситуація змінюється принципово: інформація та дані стають первинним ресурсом, на основі якого формуються управлінські рішення. Таким чином, відбувається зміщення акценту з інтуїтивного та досвідного управління до аналітично обґрунтованого менеджменту.

У цьому контексті діджиталізацію менеджменту доцільно розглядати не лише як інтеграцію цифрових інструментів, а як системну зміну функціональних характеристик управління, що проявляється у:

- трансформації інформаційних потоків;
- підвищенні швидкості прийняття рішень;
- зміні структури відповідальності;
- переході до мережових та гнучких організаційних моделей;

– посиленні ролі аналітичної функції управління.

Відповідно до сучасних наукових підходів [12; 14; 26], діджиталізація менеджменту характеризується такими ознаками:

інтегрованість — поєднання різних інформаційних систем в єдину управлінську архітектуру.

прозорість — забезпечення доступності та достовірності даних для прийняття рішень.

гнучкість — здатність оперативно адаптувати бізнес-процеси до змін середовища.

аналітичність — використання цифрових метрик та показників результативності.

інноваційність — формування нових управлінських інструментів та моделей взаємодії.

Важливим є те, що в умовах діджиталізації змінюється і функціональний зміст класичних управлінських функцій.

Таблиця 1.4

Трансформація управлінських функцій у цифровому середовищі

Класична функція	Традиційна характеристика	
Планування	Прогнозування на основі минулих показників	планування з використанням аналітики
Організація	Вертикальна ієрархія	Мережеві структури, цифрові платформи
Мотивація	Матеріальні стимули	Цифрові KPI, онлайн-системи оцінки
Контроль	Періодична перевірка	Автоматизований моніторинг у реальному часі

З урахуванням викладеного доцільно сформулювати узагальнене визначення досліджуваної категорії.

Діджиталізація менеджменту — це системний процес інтеграції цифрових технологій у стратегічні та операційні управлінські функції підприємства, що забезпечує трансформацію інформаційних потоків,

підвищення аналітичності прийняття рішень та формування нової організаційної культури, орієнтованої на дані та інновації [14; 34].

Таке трактування дозволяє відмежувати діджиталізацію менеджменту від локальної автоматизації та підкреслити її стратегічний характер.

1.2. Цифрові технології як інструмент трансформації управлінських процесів

Перехід до інструментального аналізу діджиталізації менеджменту передбачає уточнення того, як саме цифрові технології змінюють управлінські процеси. На відміну від підходів, які зводять цифровізацію до використання програмного забезпечення, у сучасному менеджменті цифрові технології виступають інфраструктурою, що забезпечує нову архітектуру управління: від збору даних і контролю до планування, прогнозування та координації.

У наукових джерелах підкреслюється, що цифрові рішення створюють передумови для системної трансформації бізнес-процесів і управлінських функцій, оскільки забезпечують стандартизацію операцій, інтеграцію інформаційних потоків та формування єдиного середовища прийняття рішень [14; 22; 34]. У цьому контексті цифрові технології доцільно аналізувати не за назвами продуктів, а за їх функціональним впливом на менеджмент.

Класичний управлінський цикл включає: збір інформації → аналіз → прийняття рішення → реалізацію → контроль → корекцію. У цифровому середовищі кожен з елементів цього циклу змінюється — насамперед за рахунок швидкості, точності та безперервності інформаційних потоків.



Рис. 1.4. Трансформація управлінського циклу під впливом цифрових технологій

Таким чином, цифрові технології забезпечують перехід від періодичного управління до безперервного, де контроль і корекція здійснюються в режимі наближеному до реального часу.

Для поглибленого аналізу доцільно виділити базові функції цифрових технологій у системі менеджменту:

- Інформаційна (збір, зберігання, структуризація даних);
- Інтеграційна (узгодження даних між підрозділами та процесами);
- Аналітична (побудова показників, візуалізація, прогнозування);
- Координаційна (управління задачами, ресурсами, комунікацією);
- Контрольна (KPI, моніторинг, аудит, відхилення);
- Оптимізаційна (автоматизація, скорочення витрат, підвищення продуктивності).

Саме поєднання цих функцій забезпечує ефект, який у сучасній літературі описується як перехід до інтегрованого цифрового менеджменту

Цифрові технології змінюють не тільки процеси, а й зміст управлінських функцій, що було частково показано у 1.1. Тут важливо уточнити

інструментальний механізм змін: які саме цифрові рішення забезпечують трансформацію кожної функції.

Таблиця 1.5

Матриця впливу цифрових технологій на управлінські функції

Уп ра влі нс ьк а фу нк ція	Тр ади цій на мо дель	Ци фро ва мод ель	Інструментальна основа
Пл ан ува нн я	річ ні/к вар тал ьні пла ни	сце нар не + про гноз не	ВІ/аналітика, ERP-дані
Ор ган іза ція	вер тик аль на стр укт ура	про цес на/м ере жев а	
М от ив аці я	оці нка за під сум ком	KPI /OK R + ана літи ка	HRM, KPI-панелі
Ко нт ро ль	пер іод ичн ий кон тро ль	без пер ерв ний кон тро ль	дашборди, моніторинг
Ко ор ди на ція	нар ади /па пер ові	циф рові пот оки дан их	корпоративні портали

	звіт и		
--	-----------	--	--

Узагальнення матриці демонструє: цифрові технології стають «каркасом» сучасної управлінської системи і забезпечують формування data-driven підходу [10; 14].

Методологічно важливо розмежувати дві траєкторії цифрових змін:

- автоматизація (зменшення часу та витрат на операції);
- data-driven управління (підвищення якості управлінських рішень).

Перша траєкторія дає переважно операційний ефект, друга — стратегічний. Саме тому цифрові технології слід оцінювати не лише за критеріями продуктивності, а й за критеріями управлінської якості: точність планування, швидкість реакції, прозорість відповідальності, керованість ризиків [10].

Визначивши функціональну роль цифрових технологій у трансформації управлінського циклу, доцільно перейти до аналізу конкретних інструментів, які забезпечують реалізацію зазначених змін у практиці сучасних підприємств.

Першочергове місце в архітектурі цифрового менеджменту посідають ERP-системи (Enterprise Resource Planning), оскільки саме вони формують інтеграційне ядро управління. Якщо у попередньому підпункті було доведено, що цифрові технології виконують інтеграційну функцію, то ERP є її найбільш системним втіленням.

ERP-система забезпечує об'єднання фінансового обліку, управління запасами, виробничого планування, логістики, закупівель та бюджетування в єдиному інформаційному просторі. На відміну від розрізнених програмних продуктів, ERP формує централізовану базу даних, що усуває дублювання інформації та мінімізує асиметрію між структурними підрозділами підприємства.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що інтеграція управлінських процесів через ERP дозволяє підвищити прозорість ресурсних потоків і забезпечити обґрунтованість управлінських рішень [22; 34]. Це означає, що

Р-система виконує не лише облікову функцію, а й стратегічну — вона створює інформаційну основу для формування бюджетної політики, оптимізації витрат та контролю рентабельності.

З управлінської точки зору ERP трансформує ключові елементи менеджменту:

- планування стає сценарним і базується на актуальних даних;
- контроль переходить від періодичних звітів до постійного моніторингу;
- координація між підрозділами здійснюється через єдине цифрове середовище;
- фінансова аналітика набуває оперативного характеру.

Таблиця 1.6

Вплив ERP-системи на управлінські процеси

Уп рав лін ськ ий асп ект	До впр ова дже ння	Після впровадження ERP
Об лік вит рат	Фр агм ент арн ий, за під роз діла ми	Централізований, інтегрований
Пл ану ван ня	На осн ові мин ули х пер іоді в	На основі поточних даних

Ко нтр оль	Пе ріо дич ний	Безперервний
Коо рди нац ія	Чер ез звіт и та нар ади	Через єдину систему даних
Пр ийн ятт я ріш ень	Час тко во інт уїт ивн е	

ERP-система забезпечує перехід від функціонально-розділеної моделі управління до інтегрованої процесної моделі, де дані стають центральним елементом управлінської взаємодії.

Разом із тим, інтеграція ресурсів через ERP не забезпечує повної цифрової трансформації без формування клієнтоорієнтованого контуру управління. Саме тому наступним логічним елементом цифрової архітектури виступають CRM-системи, які концентрують управлінську увагу на ринковій взаємодії та формуванні довгострокової цінності для клієнтів.

CRM-система дозволяє підприємству акумулювати дані про клієнтів, структурувати історію взаємодій, аналізувати поведінкові патерни та оцінювати ефективність каналів збуту. У результаті управління продажами трансформується з операційного процесу в аналітично-прогностичний механізм.

На відміну від традиційної моделі, де відносини з клієнтами будувалися на досвіді менеджерів, цифрова CRM-модель забезпечує:

- сегментацію клієнтів за рентабельністю;
- прогнозування повторних продажів;
- оцінку життєвого циклу клієнта;

– автоматизацію маркетингових кампаній [14; 34].

Інтеграція ERP та CRM створює синергетичний ефект: підприємство отримує можливість співставляти ринкову активність із ресурсними можливостями та фінансовими результатами.

Поряд із ресурсним та клієнтським контурами управління важливу роль відіграє цифровізація управління людським капіталом через HRM-системи. В умовах цифрової економіки людський капітал розглядається як стратегічний ресурс розвитку підприємства [25], а отже, його управління повинно бути інтегрованим у загальну цифрову архітектуру.

HRM-системи забезпечують автоматизацію кадрового обліку, оцінку результативності персоналу, формування цифрових профілів компетенцій, планування навчання та кар'єрного розвитку. Це дозволяє мінімізувати суб'єктивність у кадрових рішеннях і підвищити прозорість системи мотивації.

Важливо підкреслити, що інтеграція ERP, CRM та HRM створює багатовимірну систему управління, у межах якої всі ключові ресурси — фінансові, матеріальні, клієнтські та людські — функціонують у єдиному цифровому просторі.

Саме на цій основі формується аналітичний контур управління, який реалізується через BI-платформи та інструменти Big Data, що дозволяють агрегувати інформацію з різних систем і перетворювати її на стратегічні управлінські інсайти.

Агрегування інформації з різних цифрових контурів управління логічно приводить до формування аналітичного рівня цифрової архітектури підприємства. Саме на цьому етапі цифрові технології переходять від інструментів автоматизації до інструментів стратегічного впливу.

Аналітичні платформи (Business Intelligence, Big Data) виконують функцію консолідації та інтерпретації даних, що надходять із ERP-, CRM- та HRM-систем. Їх ключове значення полягає не лише у візуалізації показників, а у створенні можливостей для прогнозування, моделювання сценаріїв та

оцінки управлінських ризиків [10; 29]. Таким чином, менеджмент переходить від ретроспективного аналізу до проактивного управління.

У межах data-driven підходу рішення приймаються на основі цифрових метрик ефективності (KPI), фінансових індикаторів, ринкових трендів та внутрішніх операційних показників. Це змінює характер управлінської відповідальності: вона стає більш вимірюваною та прозорою. Керівники отримують можливість оперативно відстежувати відхилення від стратегічних цілей і здійснювати корекцію ще до того, як негативні тенденції трансформуються у фінансові втрати.

Водночас аналітичний рівень цифровізації підвищує вимоги до якості даних та цифрових компетентностей персоналу. Без належної стандартизації інформаційних потоків і цифрової культури підприємства використання аналітичних інструментів може призвести до хибних управлінських висновків. Саме тому цифрова трансформація управлінських процесів повинна супроводжуватися розвитком внутрішніх процедур контролю даних і підвищенням цифрової грамотності працівників.

Наступним етапом еволюції цифрових інструментів у менеджменті є використання технологій автоматизації та штучного інтелекту. Якщо ERP і CRM системи забезпечують інтеграцію та структурування інформації, то інструменти роботизованої автоматизації (RPA) та алгоритми штучного інтелекту дозволяють делегувати частину управлінських операцій цифровим алгоритмам.

Застосування таких технологій проявляється у:

- автоматичній обробці первинних документів;
- алгоритмічному формуванні звітності;
- прогнозуванні попиту на основі історичних даних;
- аналізі ризиків і виявленні аномалій у фінансових показниках [29].

Це означає, що частина операційних управлінських функцій переходить у цифрову площину, що, своєю чергою, змінює роль менеджера. Керівник

поступово трансформується з контролера процесів у стратегічного аналітика та координатора цифрової системи.

Важливо підкреслити, що цифрові технології не замінюють управління, а підсилюють його. Їх ефективність залежить від здатності підприємства інтегрувати технологічні рішення в організаційну структуру та управлінську культуру. Без узгодження цифрових інструментів із бізнес-стратегією впровадження може залишитися на рівні технічної модернізації без суттєвого впливу на результативність діяльності.

Таким чином, цифрові технології виступають багаторівневим інструментом трансформації управлінських процесів:

- а операційному рівні — забезпечують автоматизацію та стандартизацію.
- а функціональному рівні — інтегрують інформаційні потоки між підрозділами.
- а стратегічному рівні — формують аналітичну основу прийняття рішень.
- а інституційному рівні — змінюють управлінську культуру та модель взаємодії.

Саме багаторівневість впливу відрізняє цифрові технології від традиційних інформаційних систем попередніх поколінь. У результаті формується цілісна цифрова архітектура підприємства, що охоплює ресурси, клієнтів, персонал та аналітику.

Разом із тим, інструментальна складова діджиталізації не є універсальним рішенням для всіх підприємств. Ефективність цифрових технологій залежить від масштабів бізнесу, галузевої специфіки, рівня організаційної зрілості та інвестиційних можливостей. Саме тому в подальшому доцільно розглянути світовий та вітчизняний досвід впровадження цифрових рішень у менеджменті підприємств, що дозволить виявити закономірності та типові моделі цифрової трансформації.

З урахуванням викладеного, подальше поглиблення аналізу цифрових технологій як інструментів трансформації управлінських процесів потребує

звернення до питання їх стратегічної інтеграції в організаційну систему підприємства.

Системність цифрової архітектури полягає у тому, що окремі технологічні рішення повинні функціонувати не ізольовано, а як елементи єдиної управлінської екосистеми. У протилежному випадку виникає ефект фрагментарної цифровізації, коли автоматизовані процеси не взаємодіють між собою, що знижує загальний управлінський ефект.

З теоретичної точки зору цифрову архітектуру підприємства можна розглядати як багатошарову модель, у якій:

- базовий рівень формують операційні системи (облік, документообіг, виробничі модулі);
- функціональний рівень — системи управління ресурсами, клієнтами та персоналом;
- аналітичний рівень — BI-платформи та інструменти прогнозування;
- стратегічний рівень — цифрові індикатори, що впливають на формування довгострокової політики розвитку.

Саме взаємодія цих рівнів забезпечує формування цифрової керованості підприємства — здатності приймати рішення на основі синхронізованих даних.

Водночас цифрові технології впливають не лише на структуру управління, а й на економічні параметри функціонування підприємства. Їх застосування сприяє:

- скороченню транзакційних витрат;
- підвищенню оборотності ресурсів;
- зменшенню інформаційної асиметрії;
- підвищенню точності бюджетного планування.

У цьому контексті діджиталізація менеджменту корелює з теорією зниження транзакційних витрат, відповідно до якої зменшення витрат на координацію та контроль підвищує загальну ефективність функціонування організації. Цифрові платформи, інтегровані системи обліку та автоматизовані

алгоритми дозволяють мінімізувати витрати на обробку інформації та комунікацію між структурними підрозділами.

Разом із тим, трансформація управлінських процесів через цифрові технології супроводжується зміною ролі менеджера. Якщо раніше управлінська діяльність базувалася переважно на контролі виконання завдань, то в умовах цифрового середовища основна увага зосереджується на стратегічному аналізі, інтерпретації даних та управлінні змінами. Таким чином, діджиталізація підсилює аналітичну складову управлінської праці та формує потребу у розвитку цифрових компетентностей.

Окремої уваги потребує питання ризиків цифровізації. До них належать:

- кіберзагрози та порушення інформаційної безпеки;
- технічні збої та залежність від IT-інфраструктури;
- високі інвестиційні витрати на впровадження;
- психологічний опір персоналу;
- ризик невідповідності цифрових рішень стратегічним цілям підприємства.

Ефективність впровадження цифрових технологій безпосередньо залежить від наявності чіткої стратегії, управління змінами та поетапного переходу до нової моделі організації управлінських процесів.

Таким чином, доведено, що цифрові технології є не лише технічними інструментами, а структурними елементами сучасної системи менеджменту. Вони трансформують управлінський цикл, змінюють характер взаємодії між підрозділами, підвищують прозорість та аналітичність рішень і формують передумови для стратегічного розвитку підприємства.

Розширюючи інструментальний аналіз, доцільно також зосередитися на організаційних передумовах ефективного впровадження цифрових технологій у системі менеджменту, оскільки сам факт наявності програмного забезпечення ще не гарантує трансформаційного ефекту.

У сучасних умовах цифрові технології функціонують у тісному взаємозв'язку з організаційною структурою підприємства. Якщо структура

залишається жорстко ієрархічною, з надмірною централізацією рішень, цифрові інструменти використовуються переважно як засіб контролю. Натомість у гнучких, процесно-орієнтованих організаціях вони стають механізмом координації та горизонтальної взаємодії.

Таким чином, ефективність цифрових технологій безпосередньо залежить від:

- ступеня децентралізації управління;
- рівня цифрової культури персоналу;
- готовності до управління змінами;
- стратегічної узгодженості цифрових рішень із довгостроковими цілями підприємства.

Особливої уваги потребує питання цифрової культури, яка передбачає готовність працівників працювати з аналітичними показниками, сприймати нові інструменти контролю та використовувати дані як основу для прийняття рішень. У протилежному випадку навіть технічно досконала система може не забезпечити очікуваного результату.

Крім того, цифровізація управлінських процесів змінює систему відповідальності. У традиційній моделі відповідальність часто була розмитою через відсутність чітких показників. Цифрові технології формують вимірюване середовище, у якому кожна управлінська дія може бути співвіднесена з конкретним показником результативності. Це посилює дисципліну виконання, але водночас підвищує вимоги до прозорості управління.

З економічної точки зору впровадження цифрових технологій пов'язане з інвестиційними витратами, які повинні бути співставлені з очікуваними ефектами. До таких ефектів належать:

- зростання продуктивності праці;
- скорочення часу операційного циклу;
- зменшення витрат на адміністративне управління;
- підвищення точності фінансового планування;

– зниження ризиків прийняття помилкових рішень.

Водночас необхідно враховувати, що ефект цифровізації проявляється не миттєво, а поступово — у міру інтеграції систем та адаптації персоналу. Саме тому цифрова трансформація повинна розглядатися як довгостроковий процес, що потребує стратегічного бачення та послідовної реалізації.

У контексті трансформації управлінських процесів важливо також підкреслити роль цифрових комунікаційних платформ. Вони забезпечують швидкий обмін інформацією, дистанційну взаємодію, електронний документообіг та оперативне узгодження управлінських рішень. У результаті скорочується час координації між підрозділами, що позитивно впливає на загальну ефективність управління.

Таким чином, цифрові технології формують багатовимірний вплив на систему менеджменту:

технологічний — автоматизація та інтеграція процесів.

організаційний — зміна структури управління та механізмів координації.

економічний — оптимізація витрат і підвищення продуктивності.

стратегічний — формування нової управлінської парадигми.

Отже, у межах підпункту 1.2 було комплексно розкрито інструментальну основу діджиталізації менеджменту. Цифрові технології виступають не допоміжним елементом, а структуроутворюючим компонентом сучасної системи управління, що забезпечує інтеграцію ресурсів, аналітичність рішень та стратегічну гнучкість підприємства.

Логічним продовженням інструментального аналізу є звернення до практики впровадження цифрових рішень у менеджменті, оскільки саме емпіричний досвід підприємств дозволяє уточнити, які моделі цифровізації є результативними, які — ризиковими, і за яких умов цифрові технології справді трансформують управлінські процеси, а не залишаються «автоматизацією заради автоматизації»

1.3. Світовий та вітчизняний досвід впровадження цифрових рішень у менеджменті підприємств

У світовій управлінській практиці цифровізація менеджменту розвивається як відповідь на три взаємопов'язані виклики: прискорення ринкових змін, ускладнення ланцюгів створення вартості та зростання ролі даних як стратегічного ресурсу. Саме тому провідні компанії та цілі економіки переходять від локального впровадження окремих ІТ-рішень до побудови інтегрованих цифрових систем управління, де ERP/CRM/HRM-аналітика функціонують як єдина управлінська архітектура [14; 22; 30].

Світовий досвід демонструє, що найефективніші практики цифровізації менеджменту формуються не навколо «покупки системи», а навколо перебудови управлінських процесів і правил прийняття рішень. Цей підхід концептуально узгоджується з логікою HR-scorecard, де управління людськими ресурсами пов'язується зі стратегією і вимірюваними показниками результативності, а цифрові платформи виступають інструментом такого зв'язку [8]. У подібній логіці цифровізація розглядається як механізм підвищення керованості, прозорості й узгодженості управлінських рішень із цілями організації, що особливо важливо в умовах конкурентного та ризикового середовища [10].

У міжнародній практиці умовно виокремлюються кілька типових моделей впровадження цифрових рішень у менеджменті:

Перша модель — «операційна цифровізація», коли цифрові рішення спрямовані передусім на стандартизацію та автоматизацію повторюваних процесів (облік, документообіг, управління запасами, планування ресурсів). Її сильна сторона — швидкий ефект у вигляді зменшення витрат часу й помилок, однак слабкість — обмежений вплив на стратегічні рішення, якщо не створено аналітичного контуру управління [22; 34].

Друга модель — «клієнтоцентрична цифровізація», коли ядром трансформації стає CRM-логіка, персоналізація сервісу та управління

життєвим циклом клієнта. У межах цієї моделі відбувається переорієнтація маркетингу й продажів на дані: сегментація, прогнозування, автоматизація комунікацій, оцінка рентабельності клієнтських сегментів. Вона органічно пов'язана з сучасними підходами маркетингового менеджменту та управління брендом/цінністю послуги [18; 28], а на прикладному рівні підсилюється корпоративними практиками бренд-стратегій [12].

Третя модель — «аналітико-ризикова», коли цифрові рішення застосовуються як інструмент управління ризиками, моделювання сценаріїв і підтримки управлінських рішень. Саме тут критичне значення мають інструменти аналітики, системи показників, цифрові панелі управління, а також моделювання, що застосовується у ризик-менеджменті [10]. У цій моделі цифровізація менеджменту фактично стає способом підвищення стійкості підприємства в нестабільному середовищі.

Четверта модель — «HR-цифровізація», де акцент робиться на управлінні компетенціями, цифровому рекрутингу, оцінці ефективності персоналу та управлінні продуктивністю. Сучасні дослідження підкреслюють, що цифрові HR-процеси набувають особливого значення в умовах дефіциту кадрів, віддаленої/гібридної зайнятості та необхідності швидкого навчання персоналу [16; 25]. Важливо, що світова управлінська практика все частіше вибудовує HR-цифровізацію у зв'язці зі стратегією та показниками результативності [8], що переводить кадрові рішення з «адміністрування» у сферу стратегічного менеджменту людського капіталу.

Узагальнюючи світовий досвід, доцільно підкреслити: цифрові рішення дають найбільший ефект тоді, коли підприємство переходить від логіки «цифрових інструментів» до логіки цифрової керованості — тобто здатності керівництва приймати рішення на основі узгоджених даних, у єдиному управлінському контурі, зі зрозумілими метриками і прозорою відповідальністю [14; 34].

Переходячи до вітчизняного контексту, слід зазначити, що цифровізація менеджменту в Україні розвивається під впливом одночасно модернізаційних

і адаптаційних чинників. З одного боку, цифровізація є частиною загальносвітового тренду переходу до цифрової економіки та інтеграції України у європейський економічний простір [35]. З іншого боку, українські підприємства реалізують цифрові рішення в умовах підвищеної невизначеності та ризиків, що посилює запит на управлінські інструменти швидкої координації, прозорості та контролю.

Вітчизняні дослідження акцентують, що цифровізація бізнес-процесів в Україні часто проходить шляхом поетапного впровадження, де першими стають рішення з найбільш очевидним прикладним ефектом (облік, документообіг, управління взаємовідносинами з клієнтами), а вже потім — більш складні рівні інтеграції та аналітики [22; 24]. При цьому важливо, що у науковому дискурсі підкреслюється відмінність понять діджиталізації та автоматизації, а також їх місце в менеджменті підприємства, що є ключовим для правильного формування управлінської політики цифрових змін [14].

Окремо варто відзначити, що український досвід демонструє зростання значущості галузевої специфіки. Наприклад, у аграрному секторі цифрові рішення все частіше розглядаються як інструмент підвищення ефективності та адаптації до змін інституційного середовища (включно з трансформаціями ринку), що підкреслюють профільні дослідження [15; 21]. У цьому сенсі українська практика добре ілюструє загальну закономірність: цифровізація стає не просто «технологічним апгрейдом», а способом підсилення управлінської спроможності в складних умовах.

Водночас на макрорівні формуються стимули та рамки цифровізації, пов'язані з державною політикою у сфері інновацій та цифрового розвитку. Інформаційні матеріали щодо стану інноваційної діяльності, представлені профільним органом державної влади, відображають загальний вектор підтримки інновацій та потребу системного розвитку інноваційного потенціалу, що опосередковано впливає і на цифровізацію управління на рівні підприємств [4]. Паралельно трансформуються підходи у сфері публічного управління, де фіксується перехід від «оцифровування» до цифрового

урядування, що формує ширше інституційне середовище для цифрових практик бізнесу [2].

Таким чином, український досвід впровадження цифрових рішень у менеджменті характеризується, з одного боку, прагматичністю (орієнтація на швидкий ефект і «видимі» процеси), а з іншого — поступовим переходом до системних моделей, де цифрові інструменти пов'язуються зі стратегією, організаційною структурою та управлінською культурою [14; 22; 35]. Це створює підґрунтя для наступного кроку теоретичного аналізу — виокремлення типових проблем/бар'єрів впровадження та факторів успіху, які проявляються як у світовій, так і у вітчизняній практиці і визначають результативність цифрових змін у системі менеджменту підприємств.

Враховуючи окреслені особливості світового та вітчизняного досвіду, доцільно здійснити їх аналітичне зіставлення з позиції рівня стратегічності, глибини інтеграції цифрових рішень та управлінської зрілості.

Порівняльний аналіз свідчить, що у світовій практиці цифровізація менеджменту розглядається як складова корпоративної стратегії, тоді як вітчизняні підприємства частіше застосовують поетапний підхід, орієнтований на вирішення конкретних операційних завдань [14; 22]. У розвинених економіках цифрові рішення інтегруються в систему стратегічного планування, бюджетування, управління ризиками та розвитку людського капіталу, що формує єдину цифрову екосистему управління. Натомість в Україні цифровізація нерідко розпочинається з автоматизації окремих функцій — бухгалтерського обліку, документообігу чи взаємодії з клієнтами — і лише поступово переходить до інтегрованих моделей.

Аналітичне зіставлення дозволяє виділити декілька принципових відмінностей:

- у світовій практиці домінує стратегічна модель «digital-first», де цифрові інструменти визначають логіку бізнес-процесів;
- в українській практиці переважає адаптивна модель, де цифрові рішення впроваджуються у відповідь на зовнішні виклики;

– рівень аналітичної інтеграції у світових компаніях значно вищий, що забезпечує повноцінну реалізацію data-driven management;

– вітчизняні підприємства поступово формують аналітичний контур управління, однак часто стикаються з обмеженнями фінансового та кадрового характеру [24; 35].

Водночас важливо підкреслити, що українська модель цифровізації має свої сильні сторони. Умови високої невизначеності та інституційної турбулентності сприяють розвитку управлінської гнучкості, швидкому прийняттю рішень та адаптації цифрових інструментів до специфічних умов функціонування. Це дозволяє підприємствам швидко інтегрувати окремі цифрові рішення без надмірної бюрократизації процесу.

Разом із тим ефективність впровадження цифрових рішень визначається не лише зовнішніми факторами, а й внутрішніми передумовами. Узагальнення світового досвіду дозволяє виокремити ключові фактори результативної цифровізації менеджменту:

- наявність чітко сформульованої цифрової стратегії;
- підтримка цифрових змін з боку вищого керівництва;
- достатній рівень інвестиційних ресурсів;
- розвиток цифрових компетентностей персоналу;
- інтеграція інформаційних систем у єдину архітектуру;
- забезпечення інформаційної безпеки;
- формування культури прийняття рішень на основі даних [14; 34].

Саме комплексність цих умов забезпечує перехід від локальної автоматизації до системної цифрової трансформації.

Поряд із факторами успіху доцільно окреслити й типові бар'єри цифровізації, що характерні як для світової, так і для вітчизняної практики. До них належать:

- значні початкові інвестиційні витрати;
- складність інтеграції нових систем із наявною інфраструктурою;
- ризики кіберзагроз та витоку даних;

- опір персоналу змінам;
- недостатній рівень цифрової грамотності;
- невідповідність цифрових рішень стратегічним цілям підприємства.

Особливо вагомим бар'єром у вітчизняних умовах виступає розрив між технологічними можливостями та управлінською готовністю підприємств до їх використання. Це означає, що проблема цифровізації часто має не технічний, а організаційний характер.

Узагальнюючи світовий та вітчизняний досвід, можна стверджувати, що цифровізація менеджменту є еволюційним процесом, який проходить декілька стадій: від операційної автоматизації до інтегрованої стратегічної моделі управління. Світовий досвід демонструє завершеність цієї трансформації у провідних компаніях, тоді як українська практика перебуває на стадії активного становлення інтегрованих цифрових систем.

Важливо підкреслити, що ефективність цифрових рішень визначається не стільки рівнем технологічної оснащеності, скільки здатністю менеджменту інтегрувати цифрові інструменти у стратегічну логіку розвитку підприємства. Саме поєднання технологічних інновацій, управлінської зрілості та організаційної культури формує підґрунтя для результативної цифрової трансформації.

Таким чином, проведений аналіз світового та вітчизняного досвіду підтверджує, що діджиталізація менеджменту є багатовимірним процесом, який охоплює технологічний, організаційний, економічний та інституційний аспекти. Отримані теоретичні узагальнення створюють методологічну основу для подальшого дослідження стану та особливостей діджиталізації менеджменту на конкретному підприємстві — ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП», що стане предметом аналізу у наступному розділі роботи.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексний теоретичний аналіз сутності, еволюції та інструментального змісту діджиталізації менеджменту, що дозволило сформувати цілісне наукове бачення досліджуваної проблематики.

По-перше, обґрунтовано, що діджиталізація менеджменту є результатом глибинних трансформацій світової економіки кінця XX – початку XXI століття, пов'язаних із формуванням цифрової економіки та переходом до постіндустріальної моделі розвитку. У цій моделі інформація, знання та технології перетворюються на стратегічний ресурс, а цифрові платформи – на основу створення доданої вартості [26; 30]. Доведено, що діджиталізація менеджменту не зводиться до впровадження програмного забезпечення, а виступає системним процесом інтеграції цифрових технологій у стратегічні та операційні управлінські функції.

По-друге, здійснено категоріальне розмежування понять «оцифрування», «цифровізація», «діджиталізація» та «цифрова трансформація», що дозволило уточнити їх зміст і функціональні межі. Встановлено, що оцифрування має технічний характер, цифровізація – процесний, діджиталізація менеджменту – системно-управлінський, а цифрова трансформація – стратегічний, пов'язаний із перебудовою бізнес-моделі підприємства [14; 34; 35]. Таким чином, діджиталізація менеджменту займає проміжне, але ключове місце між операційною модернізацією та стратегічною трансформацією підприємства.

По-третє, розкрито еволюцію діджиталізації в системі менеджменту: від етапу технічної автоматизації до інтегрованої аналітичної моделі управління, орієнтованої на дані (data-driven management). Показано, що цифрові технології трансформують управлінський цикл, змінюють зміст класичних функцій менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль), забезпечують інтеграцію інформаційних потоків та підвищують прозорість управлінських рішень [10; 22].

По-четверте, у межах підпункту 1.2 доведено, що цифрові технології виступають інструментальною основою трансформації управлінських процесів. Проаналізовано роль ERP-, CRM-, HRM-систем, аналітичних платформ та інструментів автоматизації як структуроутворюючих елементів сучасної цифрової архітектури підприємства. Встановлено, що найбільший ефект досягається за умов інтеграції цифрових рішень у єдину управлінську систему, що забезпечує синхронізацію ресурсів, клієнтських відносин, людського капіталу та аналітичних показників [14; 29; 34].

По-п'яте, проаналізовано світовий та вітчизняний досвід впровадження цифрових рішень у менеджменті підприємств. Виявлено, що у світовій практиці домінує стратегічна модель цифровізації, яка передбачає побудову інтегрованої цифрової екосистеми управління. Вітчизняна практика характеризується поетапністю впровадження та адаптаційним характером цифрових змін, що обумовлено специфікою економічного середовища та інституційними трансформаціями [24; 35]. Узагальнено фактори успіху цифровізації (наявність стратегії, підтримка керівництва, розвиток цифрових компетентностей, інтеграція систем) та типові бар'єри (фінансові обмеження, опір персоналу, кіберризики).

Узагальнюючи результати теоретичного дослідження, можна зробити такі ключові висновки:

іджиталізація менеджменту є багатовимірним процесом, що охоплює технологічний, організаційний, економічний та інституційний рівні.

Цифрові технології трансформують не лише інструментарій, а й зміст управлінської діяльності, формуючи нову парадигму аналітичного та стратегічного управління.

Ефективність цифровізації визначається не кількістю впроваджених ІТ-рішень, а ступенем їх інтеграції в систему стратегічного управління підприємством.

Світовий досвід підтверджує, що цифровізація стає джерелом довгострокової конкурентної переваги за умови формування цифрової культури та зрілої управлінської архітектури.

країнські підприємства перебувають на етапі активної адаптації цифрових інструментів, що створює значний потенціал для подальшої трансформації системи менеджменту.

Отже, теоретичний аналіз підтверджує, що діджиталізація менеджменту є об'єктивною необхідністю сучасного розвитку підприємств та виступає стратегічним фактором підвищення ефективності, прозорості та конкурентоспроможності їх діяльності. Отримані результати створюють методологічне підґрунтя для переходу до практичного дослідження стану та особливостей діджиталізації менеджменту в ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП», що буде здійснено у другому розділі роботи.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» є суб'єктом господарювання приватної форми власності, зареєстрованим у 2016 році у місті Кам'янське Дніпропетровської області. Підприємство здійснює діяльність відповідно до чинного законодавства України, має статус юридичної особи, самостійний баланс, поточні рахунки в банківських установах та печатку.

Основним видом діяльності підприємства є ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення (КВЕД 33.12). Додаткові види діяльності включають:

- надання інженерно-технічних консультацій;
- технічний аудит обладнання;
- логістичний супровід промислових замовлень;
- ІТ-підтримку внутрішніх бізнес-процесів;
- сервісне обслуговування виробничих ліній.

Диверсифікована структура діяльності дозволяє підприємству формувати комплексні сервісні рішення для клієнтів та забезпечувати повний цикл обслуговування — від діагностики технічного стану обладнання до впровадження рішень з його модернізації.

Підприємство функціонує у сфері інженерно-технічного сервісу, яка характеризується:

- високою залежністю від стану промислового виробництва;
- необхідністю дотримання технічних стандартів;

- підвищеними вимогами до кваліфікації персоналу;
- значною конкуренцією серед сервісних компаній.

ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» працює у B2B-сегменті, обслуговуючи промислові підприємства Дніпропетровської, Запорізької та Харківської областей. Основними клієнтами є підприємства машинобудівної, металургійної та енергетичної галузей.

Характерною особливістю клієнтської бази є довгострокові контрактні відносини, що забезпечує стабільність грошових потоків та прогнозованість доходів.

Місією підприємства є забезпечення безперебійної та ефективної роботи промислового обладнання клієнтів шляхом надання якісних сервісних послуг і впровадження сучасних технічних рішень.

Стратегічні орієнтири розвитку включають:

- розширення географії надання послуг;
- збільшення частки сервісних контрактів із довгостроковою співпрацею;
- впровадження цифрових інструментів управління;
- підвищення продуктивності праці та оптимізацію витрат.

Матеріально-технічна база включає:

- сервісне обладнання для діагностики та ремонту;
- спеціалізований інструмент;
- автотранспорт для виїзних бригад;
- серверне та комп'ютерне обладнання.

Кадровий потенціал формується за рахунок інженерів, техніків, логістів та управлінського персоналу. Середній стаж роботи фахівців перевищує 6 років, що свідчить про стабільність колективу та накопичений професійний досвід.

Підприємство займає стабільну позицію на регіональному ринку інженерно-технічного сервісу. Конкурентними перевагами є:

- індивідуальний підхід до клієнтів;

- гнучкість у формуванні сервісних пакетів;
- технічна експертиза;
- оперативність виконання замовлень.

Разом із тим, зростаюча конкуренція та технологічне оновлення ринку потребують системної модернізації управління, зокрема через інтеграцію цифрових рішень.

ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» є динамічним підприємством сервісного типу з диверсифікованою діяльністю, стабільною клієнтською базою та позитивною фінансовою динамікою. Водночас особливості галузі, зростання обсягів діяльності та ускладнення управлінських процесів формують об’єктивну потребу у поглибленій цифровій трансформації системи менеджменту.

Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер із домінуванням виробничо-технічного блоку. Частка технічного персоналу становить понад 50%, що відповідає профілю діяльності компанії. Стратегічне управління здійснюється директором, якому підпорядковуються керівники функціональних підрозділів.

Таблиця 2.1

Структура управління підприємства ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП»

Під ро зді л	Ос но вні фун кці ї	Кількість осіб	Частка, %
Д и	С т		

ре к т о р	рат ег іч не у п ра вл ін ня		
Фін ан со во - бу х га л те р сь ки й ві ді л	Об лі к, фін ан со ви й ко н т ро ль		
Тех ні ч ні	С ер ві с ні		

и й д е п а р т а м е н т	р о б о т и		
В ід ді л л о гі с т и к и	П о ст а ч а н н я та т р а н с п о р т у ва н н я		
К о м е р ці й н и й ві	П р о д а ж і, к лі є н		

Д ді л	тс ь к и й с у п р о ві д		
І Т - пі д р о з ді л	П ід т р и м к а п р о г р а м н и х рі ш е н ь		

Аналіз структури свідчить про домінування виробничо-технічного сегмента. Водночас управлінський блок є відносно компактним, що забезпечує оперативність рішень, але створює високе навантаження на керівництво. Обмін інформацією між підрозділами здійснюється частково через локальні програми та електронні засоби комунікації, що обмежує інтегрованість управління.

Організаційна структура має потенціал до цифрової інтеграції шляхом впровадження єдиної ERP-системи, що дозволить об'єднати фінансовий, логістичний і виробничий блоки в єдине інформаційне середовище.

Таблиця 2.2

Основні фінансові показники діяльності

Показники				Темп зростання
Доход, тис. грн				
Собівартість				

’ т и с · г р н				
Ч и с т и й п р и б у т о к ’ т и с · г р н				
Р е н т а б е л ь н і с				+4,6 п.п.

Т ь п р о д а ж і в				
--	--	--	--	--

Динаміка фінансових показників свідчить про стабільне зростання обсягів реалізації та прибутковості підприємства. За три роки дохід збільшився на 51,2%, а чистий прибуток — більш ніж у 2,5 рази. Зростання прибутковості перевищує темпи зростання доходів, що свідчить про підвищення операційної ефективності.

Позитивна тенденція рентабельності продажів демонструє оптимізацію витратної частини. Разом із тим розширення масштабів діяльності ускладнює систему управління, що потребує інтеграції цифрових інструментів для забезпечення прозорості фінансових потоків та оперативного аналізу результативності.

Таким чином, фінансова стійкість підприємства створює передумови для інвестування у цифрову трансформацію без критичного ризику ліквідності.

Таблиця 2.3

Динаміка показників продуктивності

П о к а з н и к			
--------------------------------------	--	--	--

Ч и с е л ь н і с т ь п е р с о н а л у			
Д о х і д , т и с · г р н			
П р о д у к			

Т И В Н і с т ь п р а ц і, т и с · г р н / о с о б у			
---	--	--	--

Продуктивність праці зросла на 32% за три роки. Це свідчить про раціональніше використання трудових ресурсів та часткову оптимізацію бізнес-процесів.

Разом із тим подальше зростання продуктивності потребує впровадження:

- цифрових систем управління завданнями;
- автоматизованого планування виїздів сервісних бригад;
- аналітичних панелей контролю KPI.

Цифровізація управління дозволить зменшити непродуктивні витрати часу та забезпечити більш ефективне використання людського капіталу.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз цифрової трансформації

Сильні сторони	Слабкі сторони
Фінансова стабільність	Фрагментарність IT-рішень
Професійний персонал	Відсутність інтегрованої ERP-системи
Наявність IT-підрозділу	Низький рівень управлінської аналітики
Стабільна клієнтська база	Ручна обробка частини даних
Можливості	Загрози
Автоматизація бізнес-процесів	Кіберризики
Підвищення прозорості KPI	Зростання конкуренції
Масштабування діяльності	Опір персоналу змінам

SWOT-аналіз демонструє, що підприємство має достатній фінансовий та кадровий потенціал для реалізації цифрової стратегії. Ключовою внутрішньою проблемою залишається фрагментарність IT-рішень та відсутність єдиного цифрового середовища управління.

Серед зовнішніх загроз домінують кіберризики та зростаюча конкуренція з боку більш технологічно оснащених компаній. Водночас можливості цифрової трансформації створюють перспективи підвищення операційної ефективності, прозорості бізнес-процесів і конкурентоспроможності.

Проведений організаційно-економічний аналіз підтверджує, що ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» є фінансово стабільним підприємством із позитивною динамікою розвитку та сформованою клієнтською базою. Разом із тим управлінська модель характеризується частковою автоматизацією та відсутністю комплексної цифрової інтеграції, що обмежує потенціал подальшого зростання.

Отже, існують об'єктивні економічні та організаційні передумови для проведення діагностики рівня цифрової зрілості підприємства.

2.2. Діагностика цифрової зрілості системи менеджменту підприємства

Поглиблений аналіз організаційно-економічного стану ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» засвідчив позитивну динаміку фінансових показників і наявність ресурсної бази для розвитку. Проте кількісне зростання масштабів діяльності об'єктивно ускладнює систему управління та висуває нові вимоги до інтегрованості процесів, швидкості прийняття рішень і рівня аналітичного забезпечення. У зв'язку з цим наступним логічним етапом дослідження є комплексна діагностика цифрової зрілості системи менеджменту підприємства.

У сучасній теорії менеджменту цифрова зрілість розглядається як інтегральна характеристика, що відображає рівень системної інтеграції цифрових технологій у стратегічне, тактичне та операційне управління, а також ступінь готовності організації до безперервної цифрової трансформації [14; 34]. Вона охоплює не лише технічні аспекти автоматизації, а й організаційні, кадрові та інституційні компоненти.

Для проведення оцінювання в межах даного дослідження використано адаптовану багатодоменну модель цифрової зрілості, яка включає шість ключових блоків:

- стратегія та лідерство.
- процеси та регламентація.
- технології та інтеграція систем.
- дані та аналітика.
- персонал і цифрові компетентності.
- кібербезпека та цифрова дисципліна.

Для проведення діагностики використано адаптовану модель оцінювання цифрової зрілості, яка базується на принципі багатовимірності та поєднує оцінку ключових доменів цифрового менеджменту. У дослідженні виокремлено шість аналітичних доменів: стратегія та лідерство, процеси та регламентація, цифрові технології та інтеграція систем, дані та аналітика, персонал і цифрові компетентності, кібербезпека та цифрова дисципліна. Кожен домен оцінюється за п'ятибальною шкалою (від 1 до 5), де 1 означає фрагментарний/початковий рівень цифровізації, а 5 — інтегровану цифрову модель управління з домінуванням аналітичного підходу та стратегічної цифрової керованості.

Зміст шкали інтерпретується таким чином: 1 бал — початковий рівень (локальна цифровізація окремих операцій); 2 бали — базовий рівень (часткова автоматизація без інтеграції); 3 бали — середній рівень (цифровізація ключових процесів, але з обмеженою аналітикою); 4 бали — просунутий рівень (інтегровані системи, управління на основі показників); 5 балів — трансформаційний рівень (цифрова екосистема, data-driven стратегія, високий рівень кіберстійкості). Така градація дозволяє не лише зафіксувати поточний стан, але й визначити траєкторію розвитку та пріоритети цифрових змін, що є важливим для формування рекомендацій у розділі III.

На першому етапі діагностики оцінено домен «Стратегія та лідерство», який відображає, наскільки цифровізація є усвідомленою управлінською політикою підприємства. Для ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» характерним є управління із чіткою роллю директора як координатора ключових рішень, при цьому цифрові ініціативи реалізуються переважно у відповідь на операційні потреби (облік, комунікації, частковий документообіг). Це свідчить про наявність управлінського запиту на цифровізацію, однак відсутність формалізованої цифрової стратегії, дорожньої карти проєктів і системи цифрових KPI. За такої ситуації цифровізація не повною мірою інтегрована у стратегічне планування та бюджетування. Відповідно рівень домену оцінено як 3 бали (середній рівень): цифровізація підтримується

керівництвом, але потребує стратегичного оформлення та системи показників

Другий домен — «Процеси та регламентація» — характеризує, наскільки управлінські процеси описані, стандартизовані та підтримуються цифровими інструментами. Підприємство функціонує на основі лінійно-функціональної структури, процеси взаємодії підрозділів частково формалізовані, проте значна частина координаційних дій залишається залежною від персональних комунікацій та ручного контролю. Такий стан є типовим для сервісних підприємств, які історично орієнтувалися на оперативність і практичний досвід працівників, а не на формалізацію процесів. Разом із тим зростання доходів, чисельності персоналу і масштабів діяльності (що зафіксовано в аналізі 2022–2024 рр.) об'єктивно вимагає переходу до більш процесно-орієнтованого управління. Наразі можна констатувати наявність базової регламентації та часткової цифрової підтримки процесів, однак без наскрізної процесної інтеграції. Домен оцінено як 3 бали.

Третій домен — «Цифрові технології та інтеграція систем» — є критично важливим, оскільки відображає, чи сформовано єдине цифрове середовище управління. На підприємстві використовуються окремі програмні рішення для бухгалтерського обліку, частково — електронні інструменти комунікації та управління завданнями, а також локальні рішення для обліку клієнтів. Однак ключовою проблемою є фрагментарність ІТ-ландшафту та відсутність інтегрованої ERP-архітектури, що призводить до дублювання даних, затримок у формуванні управлінської інформації та обмеження можливостей аналітики. Саме ця слабка сторона була зафіксована у SWOT-аналізі як одна з базових внутрішніх проблем цифровізації. Враховуючи наявність ІТ-підрозділу та базових цифрових практик, але недостатній рівень інтеграції, домен доцільно оцінити як 2 бали (базовий рівень).

Четвертий домен — «Дані та аналітика» — відображає рівень розвитку в підприємстві формується фінансова звітність і здійснюється поточний

контроль доходів та витрат, що підтверджується покращенням рентабельності. Однак аналітика має переважно ретроспективний характер: управлінські рішення приймаються на основі підсумкових показників періоду, а не на основі цифрових дашбордів у режимі наближеному до реального часу. Також обмежено застосовуються інтегровані KPI щодо продуктивності підрозділів, обігу ресурсів, якості сервісу та виконання проєктів. Відсутність єдиного аналітичного контуру знижує можливості прогнозування та сценарного планування. Отже домен оцінено як 2 бали.

П'ятий домен — «Персонал і цифрові компетентності» — відображає готовність працівників використовувати цифрові інструменти та приймати рішення в цифровому середовищі. Структура персоналу підприємства характеризується домінуванням технічних фахівців, що є сильним ресурсом. Водночас цифрова компетентність у менеджменті потребує не лише технічної грамотності, а й здатності працювати з показниками, цифровими регламентами, системами обліку та аналітики. Практика свідчить, що управлінський персонал і ключові працівники здатні використовувати базові цифрові інструменти (комунікації, документи, облік), проте відсутність системного навчання з використання цифрових систем та стандартизованих цифрових процедур обмежує швидкість трансформації. З огляду на наявність IT-підтримки та стабільного кадрового ядра домен оцінено як 3 бали.

Шостий домен — «Кібербезпека та цифрова дисципліна» — набуває критичного значення в умовах зростання кіберризиків та переходу бізнесу до цифрових каналів взаємодії. На підприємстві застосовуються базові засоби захисту (антивірусні рішення, обмеження доступу до окремих ресурсів), однак відсутня комплексна політика кібербезпеки, регламент управління доступами, системна процедура резервного копіювання з тестуванням відновлення, а також регламент реагування на інциденти. Враховуючи реалії сучасного цифрового середовища та потенційні ризики для бізнесу, цей домен потребує посилення. Поточний стан можна оцінити як 2 бали.

Для узагальнення результатів діагностики доцільно подати інтегральну оцінку цифрової зрілості підприємства:

Таблиця 2.5

Результати оцінювання цифрової зрілості ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП»

Домен цифрової зрілості	
Стратегія та лідерство	
Процеси та регламентація	
Технології та інтеграція систем	
Дані та аналітика	
Персонал і цифрові компетентнос ті	
Кібербезпека та цифрова дисципліна	
Інтегральни й рівень (середнє)	

Отримане середнє значення 2,5 дозволяє віднести підприємство до перехідного рівня цифрової зрілості між базовим і середнім. Це означає, що підприємство вже має певні елементи цифровізації (окремі програмні рішення,

ІТ-підтримка, базові цифрові практики управління), однак цифрова система менеджменту ще не є інтегрованою. Основні «вузькі місця» зосереджені у площині інтеграції систем, розвитку аналітики та стандартизації цифрових процедур, а також у сфері кіберзахисту.

Важливо підкреслити, що такий рівень цифрової зрілості не є негативною характеристикою; навпаки, він вказує на наявність значного потенціалу розвитку, оскільки підприємство має фінансову стабільність, кадрове ядро та сформований попит на модернізацію управління. Виявлені слабкі сторони за своєю природою є керованими і можуть бути подолані шляхом системної цифрової трансформації, орієнтованої на створення єдиного цифрового середовища менеджменту та впровадження управління на основі даних.

Для стратегічного планування трансформації доцільно визначити бажаний рівень цифрової зрілості — 4 бали (просунутий інтегрований рівень). Порівняння поточного і цільового стану наведено нижче.

Таблиця 2.6

Аналіз цифрових розривів (Digital Gap Analysis)

Домени	Поточний рівень
Стратегія	
Процеси	
Інтеграція систем	
Аналітика	
Персонал	
Кібербезпека	

Найбільший цифровий розрив спостерігається у сферах інтеграції систем, аналітики даних та кібербезпеки. Саме ці домени формують ключові ризики та обмежують можливості масштабування бізнесу. Таким чином, пріоритет цифрової стратегії має бути зосереджений на створенні єдиної ERP-архітектури, формуванні аналітичного контуру управління та посиленні кіберстійкості.

З метою підвищення аналітичної точності застосовано вагову модель інтегрального індексу цифрової зрілості, де домени мають різну стратегічну вагу:

- Інтеграція систем — 25%
- Аналітика — 20%
- Стратегія — 20%
- Персонал — 15%
- Процеси — 10%
- Кібербезпека — 10%

Розрахунок інтегрального індексу:

$$\text{Індекс} = (3 \times 0,2) + (3 \times 0,1) + (2 \times 0,25) + (2 \times 0,2) + (3 \times 0,15) + (2 \times 0,1)$$

$$\text{Індекс} = 0,6 + 0,3 + 0,5 + 0,4 + 0,45 + 0,2 = 2,45$$

Отримане значення підтверджує попередній висновок — підприємство перебуває на початково-середньому рівні цифрової зрілості.

Недостатній рівень інтеграції цифрових систем породжує низку ризиків:

- операційні ризики (втрата або дублювання даних);
- фінансові ризики (затримки в обліку та контролі дебіторської заборгованості);
- стратегічні ризики (повільна реакція на ринкові зміни);
- кадрові ризики (опір цифровим змінам);
- кіберризики (несистемний захист інформації).

Ці ризики є керованими, але потребують системної цифрової модернізації.

Проведена діагностика підтвердила, що ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» має фінансову стабільність та управлінський потенціал для цифрової трансформації, однак цифрова система менеджменту залишається фрагментарною. Основними напрямками розвитку є інтеграція інформаційних систем, формування аналітичного середовища управління та підвищення рівня кібербезпеки.

Підприємство перебуває на етапі, коли подальше зростання конкурентоспроможності можливе лише за умови переходу до системної цифрової стратегії, що передбачає впровадження інтегрованих CRM-, ERP- та HRM-рішень, створення аналітичної платформи управління та формування цифрової культури організації.

2.3. Оцінка ефективності використання інформаційних та цифрових технологій у процесі управління

Цифровізація управління підприємством не може розглядатися лише як формальний процес впровадження програмного забезпечення. Її реальна значущість визначається тим, наскільки цифрові інструменти впливають на результативність управлінських рішень, фінансову стабільність, продуктивність праці та конкурентні позиції підприємства. У цьому контексті оцінка ефективності використання інформаційних та цифрових технологій повинна здійснюватися комплексно — через аналіз організаційних, економічних та процесних показників.

Станом на 2025 рік ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» застосовує автоматизовану систему бухгалтерського обліку, електронні канали внутрішньої комунікації, часткові CRM-інструменти для ведення клієнтської бази та окремі цифрові рішення для управління завданнями. Хоча ці інструменти не формують повністю інтегрованої цифрової екосистеми, вони вже вплинули на ключові управлінські показники діяльності підприємства.

Одним із найбільш відчутних ефектів цифровізації є скорочення часу обробки інформації та прискорення процедур погодження управлінських рішень. Зміни в динаміці показників наведені в таблиці.

Таблиця 2.7

Динаміка часових параметрів управлінських процесів у 2022–2025 роках

П о к а з н и к	2022 рік	рік	В і д н о с н а з м і н а
С е р е д н і й ч а с п і д г о т о в к и ф і н			—

а н с о в о г о з в і т у (д н і в			
С е р е д н і й ч а с п о г о д ж е н н я к о м			—

е р ц і й н о ї п р о п о з и ц ї (д н і в			
С е р е д н і й ч а с ф о р м у в а н			—

Н я т е х н і ч н о г о з а в д а н н я (г о д и н			
Ч а с в н у т р і ш н ь о г о			—

П О Г О Д Ж Е Н Н Я З А К У П І В Е Л Ь (Д Н І В			
---	--	--	--

Скорочення тривалості ключових управлінських процедур свідчить про позитивний вплив автоматизації на оперативність функціонування підприємства. Особливо важливим є зменшення часу погодження комерційних пропозицій, що безпосередньо впливає на швидкість реагування на запити клієнтів і формування конкурентної переваги.

Разом із тим необхідно підкреслити, що подальше скорочення часових витрат обмежене фрагментарністю цифрової інфраструктури. Відсутність єдиної інтегрованої системи управління змушує частину інформації переносити вручну між різними програмними середовищами, що створює додаткові витрати часу.

Оцінка фінансового ефекту здійснюється шляхом аналізу динаміки прибутковості, адміністративних витрат та продуктивності праці.

Таблиця 2.8

**Фінансові показники діяльності підприємства в умовах часткової
цифровізації**

Показник	2022 рік	
Доход від реалізації, тис. грн		
Чистий прибуток, тис. грн		
Рентабельність продажів,		
Час адміністративних витрат у дохід,		

Зменшення частки адміністративних витрат у структурі доходу є одним із ключових індикаторів підвищення управлінської ефективності. Часткова автоматизація обліку та внутрішніх процедур дозволила знизити витрати часу на підготовку документації, оптимізувати внутрішній контроль та скоротити дублювання функцій.

Підвищення рентабельності продажів на 4,6 процентного пункту свідчить про зростання операційної ефективності. Хоча не весь приріст можна безпосередньо пов'язати з цифровізацією, аналіз структури витрат підтверджує, що цифрові рішення сприяли зменшенню управлінських витрат і підвищенню прозорості фінансових потоків.

Показник продуктивності праці є інтегральним індикатором ефективності використання людського капіталу.

Таблиця 2.9

Динаміка продуктивності праці у 2023–2025 роках

Показник	рік
Чисельність персоналу, осіб	
Дохід на одн	

ого пра ців ник а, тис. грн	
---	--

Зростання продуктивності праці на 32% за три роки свідчить про більш раціональне використання трудових ресурсів. Часткова автоматизація облікових операцій, скорочення часу погодження та цифрова координація завдань дозволили управлінському персоналу зосередитися на стратегічних і комерційних питаннях, а не на рутинних операціях.

Однак потенціал зростання продуктивності ще не вичерпаний. За оцінками, неінтегрованість систем спричиняє втрату до 8–10% робочого часу управлінського персоналу через повторне введення даних і додаткові перевірки.

Для кількісної інтерпретації потенційного ефекту від усунення цифрових розривів проведено розрахунок умовної економії часу.

Середній фонд робочого часу управлінського персоналу становить приблизно 12 000 людино-годин на рік. За умови втрати 8% часу через неінтегрованість систем підприємство фактично недоотримує близько 960 людино-годин управлінської продуктивності.

За середньою вартістю управлінської години 350 грн потенційні втрати становлять:

$$960 \times 350 = 336\,000 \text{ грн на рік.}$$

Таким чином, лише за рахунок інтеграції цифрових систем підприємство може зекономити понад 300 тис. грн щорічно, не враховуючи додаткових ефектів від підвищення точності планування та зниження ризиків.

Окрім прямих економічних результатів, цифровізація формує низку нематеріальних переваг:

- підвищення прозорості управлінських процесів;
- зменшення внутрішніх конфліктів через чітку фіксацію завдань;
- покращення комунікацій між підрозділами;
- зростання довіри клієнтів через оперативність обробки запитів;
- формування основ цифрової культури підприємства.

Ці ефекти мають довгостроковий характер і безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства в середньостроковій перспективі.

Проведений аналіз дозволяє зробити такі узагальнення:

часткова цифровізація вже забезпечила суттєве скорочення часу управлінських процедур.

зменшено частку адміністративних витрат у структурі доходу.

підвищено продуктивність праці.

збільшено прибутковість діяльності.

сформовано базові елементи цифрової культури.

Водночас фрагментарність цифрової інфраструктури обмежує можливості масштабування та стримує реалізацію повного економічного потенціалу цифрової трансформації.

Таким чином, результати оцінки підтверджують економічну доцільність переходу від часткової цифровізації до комплексної інтегрованої моделі управління, яка передбачає впровадження єдиної ERP-платформи, повноцінної CRM-системи та аналітичного контуру управління на основі даних.

Висновки до розділу 2

Проведений комплексний аналіз стану та особливостей діджиталізації менеджменту в ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» дозволив сформулювати системне уявлення про рівень цифрового розвитку підприємства, ефективність

використання інформаційних технологій та наявні резерви для подальшої трансформації управління.

Насамперед встановлено, що підприємство характеризується стабільною фінансово-економічною динамікою у 2022–2025 роках. Зростання доходу більш ніж на 50 %, підвищення чистого прибутку у понад 2,5 раза та збільшення рентабельності продажів свідчать про позитивну тенденцію розвитку та наявність ресурсної бази для інвестування в інноваційні управлінські рішення. Підприємство має диверсифіковану структуру діяльності, сформовану клієнтську базу та стабільний кадровий потенціал, що створює передумови для реалізації цифрової трансформації.

Організаційна структура управління має лінійно-функціональний характер із чітким розподілом повноважень між підрозділами. Разом із тим аналіз показав, що інформаційні потоки між структурними одиницями не інтегровані в єдине цифрове середовище, що призводить до часткового дублювання даних, додаткових часових витрат і обмеженої прозорості управлінських процесів. Таким чином, поточна модель управління забезпечує операційну стабільність, проте потребує цифрової модернізації для підвищення стратегічної гнучкості.

Діагностика цифрової зрілості системи менеджменту засвідчила, що підприємство перебуває на перехідному рівні цифрової еволюції. Інтегральний індекс цифрової зрілості становить 2,5 бала з 5 можливих, що відповідає базово-середньому рівню розвитку. Відносно розвиненими є управлінська підтримка цифровізації та кадровий потенціал, тоді як слабшими залишаються інтеграція цифрових систем, аналітична складова управління та кібербезпека. Виявлені цифрові розриви свідчать про наявність суттєвого резерву підвищення ефективності за рахунок створення єдиної цифрової архітектури управління.

Оцінка ефективності використання інформаційних та цифрових технологій підтвердила, що навіть часткова цифровізація вже забезпечила позитивні організаційні та економічні результати. Зокрема, скорочено час

підготовки управлінської інформації, зменшено тривалість погоджувальних процедур, підвищено продуктивність праці та знижено частку адміністративних витрат у структурі доходу. Зростання продуктивності праці на понад 30 % протягом трьох років свідчить про підвищення результативності управління трудовими ресурсами.

Разом із тим аналіз показав, що фрагментарність цифрових рішень спричиняє втрати робочого часу управлінського персоналу та обмежує потенціал масштабування бізнесу. Відсутність інтегрованої ERP-системи та аналітичного контуру управління ускладнює оперативний моніторинг показників діяльності та прогнозування фінансових результатів. Додаткові ризики пов'язані з недостатньо систематизованою політикою кібербезпеки та управління цифровими доступами.

Отже, результати дослідження свідчать, що ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» має сприятливі економічні, кадрові та організаційні передумови для переходу до наступного етапу цифрової трансформації. Підприємство вже отримало первинний позитивний ефект від впровадження цифрових інструментів, проте для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності необхідним є системне впровадження інтегрованих CRM-, ERP- та HRM-рішень, формування аналітичної платформи управління та розроблення цілісної стратегії цифрової трансформації.

Таким чином, аналітичні результати другого розділу обґрунтовують необхідність переходу від фрагментарної цифровізації до комплексної цифрової архітектури менеджменту, що дозволить підвищити керованість підприємства, оптимізувати витрати, зміцнити фінансову стійкість і сформувати довгострокові конкурентні переваги. Саме ці напрями стануть предметом подальшого дослідження в розділі III, присвяченому формуванню стратегії цифрової трансформації та економічному обґрунтуванню її впровадження.

РОЗДІЛ III

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП»

3.1. Формування стратегії цифрової трансформації системи менеджменту підприємства

Результати аналізу організаційно-економічного стану підприємства та оцінювання рівня цифрової зрілості засвідчили, що ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» уже отримує відчутний ефект від часткової цифровізації управлінських функцій (скорочення тривалості процедур, зростання продуктивності праці, зменшення частки адміністративних витрат), однак подальше підвищення ефективності стримується фрагментарністю цифрових рішень, слабкою інтеграцією даних і недостатньою аналітичною підтримкою управлінських рішень. За таких умов цифрова трансформація має бути оформлена не як сукупність разових ІТ-ініціатив, а як цілісна стратегія розвитку системи менеджменту, інтегрована в загальну стратегію підприємства та зорієнтована на формування стійких конкурентних переваг у цифровому середовищі [14; 34].

У наукових підходах діджиталізація управління трактується як поєднання технологічної, організаційної та стратегічної модернізації: цифрові технології змінюють не лише «інструменти» менеджменту, а й логіку прийняття рішень, архітектуру бізнес-процесів, роль даних та формат взаємодії підрозділів [14; 17; 19]. Саме тому стратегія цифрової трансформації для підприємства сервісно-інженерного профілю має фокусуватися на трьох взаємопов'язаних вимірах: (1) створення інтегрованого інформаційного середовища управління; (2) розвиток аналітики та управління на основі

показників; (3) формування цифрових компетентностей і дисципліни виконання процесів у цифровому контурі [16; 34].

Стратегічна мета цифрової трансформації системи менеджменту ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» полягає у переході від локальної (точкової) автоматизації до інтегрованої цифрової архітектури управління, яка забезпечує прозорість процесів, підвищення керованості ресурсів, скорочення управлінських і транзакційних витрат та зміцнення конкурентоспроможності підприємства на ринку інженерно-технічних послуг. У такому підході цифрові технології розглядаються як основа модернізації управлінської системи в умовах цифрового суспільства, коли дані стають стратегічним ресурсом, а цифрові платформи — ключовою інфраструктурою створення цінності [1; 30].

Логіка реалізації цифрової трансформації на підприємстві має будуватися за принципом «від упорядкування процесів — до інтеграції даних — до аналітичного управління», оскільки впровадження складних систем без попередньої процесної нормалізації зазвичай відтворює існуючі проблеми в цифровому вигляді (дублювання, неузгодженість даних, конфлікти відповідальності). Отже, цифрова стратегія повинна поєднати процесну стандартизацію, ІТ-інтеграцію та управління змінами, забезпечуючи поетапність і керованість перетворень [14; 34].

Для забезпечення вимірюваності цифрової трансформації доцільно визначити цільові орієнтири, які характеризують не лише факт впровадження програмних рішень, а управлінські результати їх використання. До ключових цільових орієнтирів стратегії пропонується віднести:

- формування інтегрованого середовища управління (єдині довідники, узгоджені дані, синхронізовані процеси) як основи для управління ресурсами та фінансового контролю;
- скорочення тривалості управлінських циклів (погодження, планування, формування завдань) за рахунок стандартизації і цифрової регламентації процесів;

- підвищення прозорості виконання завдань і контролю KPI через перехід до управління на основі показників (data-driven management) [14; 34];
- зменшення управлінських втрат часу (повторне введення даних, ручні звірки, дублювання документів) за рахунок інтеграції систем та автоматизації потоку даних;
- посилення контролю дебіторської заборгованості та управління взаємодією з клієнтами через CRM-функціонал [5];
- підвищення якості планування потреб у ресурсах, закупівлях і завантаженні підрозділів через ERP-інструменти [6];
- розвиток HR-процесів (кадровий облік, навчання, оцінювання, мотивація) з опорою на HRM-практики та управління людським капіталом як ключовим ресурсом конкурентної переваги [8; 16].

Таким чином, критерії успіху цифрової трансформації мають поєднувати технологічні показники (інтеграція систем, частка процесів у цифровому контурі) та управлінсько-економічні результати (прискорення процесів, економія витрат, зростання продуктивності, підвищення прозорості управління).

Архітектура цифрової трансформації: ключові контури управління

Змістовно цифрова трансформація системи менеджменту підприємства повинна охоплювати взаємопов'язані контури:

онтур операційного управління (планування завдань, контроль виконання, управління сервісними виїздами, облік використаних ресурсів).

онтур фінансового управління (управлінський облік, бюджетування, контроль витрат, дебіторська заборгованість, звітність у розрізі підрозділів).

онтур управління взаємовідносинами з клієнтами (облік клієнтів, історія взаємодій, заявки, угоди, сервісні договори, контроль рівня сервісу) на базі

онтур ресурсного та процесного управління (єдина база даних, нормативи, регламенти, довідники, документообіг, інтеграція процесів постачання і логістики) на базі ERP [6].

онтур управління персоналом (підбір, адаптація, оцінка, навчання, мотивація, планування компетентностей) із використанням HRM і сучасних підходів до управління людським капіталом [8; 16].

онтур кіберстійкості та цифрової дисципліни (права доступу, резервне копіювання, політики безпеки, реагування на інциденти), що є критичним у цифровому середовищі [1; 30].

Саме взаємоузгоджений розвиток цих контурів дозволяє перейти від «цифрових островів» до єдиного керованого цифрового простору менеджменту, де дані стають спільною основою планування, контролю і прийняття рішень [14; 34].

Етапність є принципово важливою умовою успішної цифрової трансформації, оскільки підприємство має забезпечити керованість змін, знизити ризики опору персоналу та уникнути «розривів» у процесах під час переходу на нові інструменти. Доцільною є трирівнева логіка впровадження: інтеграційний етап (побудова основи), аналітичний етап (перехід до управління на основі даних), трансформаційний етап (перебудова управлінської архітектури та бізнес-моделі управління ресурсами і персоналом) [14; 34].

Інтеграційний етап (перший рік) передбачає створення базової «цифрової основи» підприємства. Його змістом має стати аудит і нормалізація ключових бізнес-процесів (продажі/договірна робота, сервісні завдання, закупівлі й логістика, фінансовий контроль), визначення «власників процесів» і формування регламентів, що описують порядок ініціювання, виконання та контролю операцій. Паралельно здійснюється формування єдиних довідників (клієнти, номенклатура, послуги, підрозділи, статті витрат) та опис вимог до даних. У технологічному вимірі інтеграційний етап має завершитися вибором і запуском ERP-ядра як платформи, що об'єднує ключові процеси та забезпечує єдину базу даних, а також первинною інтеграцією бухгалтерського обліку з управлінськими контурами [6]. Критеріями успіху цього етапу є

зменшення дублювання даних, стандартизація документів і скорочення часових витрат на ручні звірки.

Аналітичний етап (другий рік) орієнтований на формування повноцінного управлінського контуру даних. Його завданням є розвиток аналітичної системи управління: побудова управлінської звітності за центрами відповідальності, формування KPI-панелей для керівництва та керівників підрозділів, запровадження регулярних управлінських циклів «план–факт–відхилення–коригування». У фокусі повинні бути показники, які прямо впливають на конкурентоспроможність сервісної компанії: швидкість обробки заявок, виконання сервісних робіт у строк, завантаження технічних бригад, собівартість послуг, оборотність дебіторської заборгованості, рентабельність у розрізі клієнтів/напрямів. Змістовно підприємство переходить до data-driven моделі прийняття рішень, коли управлінські рішення спираються на цифрові метрики, а не лише на досвід і ретроспективні оцінки [14; 34]. На цьому ж етапі доцільно поглибити CRM-контур для управління взаємодією з клієнтами, що дозволяє підвищити якість сервісу, прогнозувати попит та посилювати клієнтоорієнтованість [5].

Трансформаційний етап (третій рік) має забезпечити глибинне закріплення цифрової моделі менеджменту через перебудову управлінської архітектури, розвиток HRM-процесів і формування цифрової культури. Впровадження HRM-функціоналу повинно забезпечити системність роботи з персоналом: планування компетентностей, навчання, оцінювання ефективності, підв'язка мотиваційних механізмів до KPI та цифрових показників результативності [8; 16]. На цьому етапі логічним є вдосконалення організаційної структури в напрямі підвищення процесної відповідальності та розширення повноважень керівників процесів у межах цифрового контурного управління. Водночас критично важливим є інституціоналізація кібербезпеки та цифрової дисципліни: регламентація доступів, політики резервного копіювання, навчання персоналу цифровій гігієні та управління інцидентами, оскільки зі зростанням цифрової інтеграції зростає і вразливість до кіберзагроз

[1; 30]. Підсумком трансформаційного етапу має стати не просто наявність цифрових систем, а стійка управлінська практика, в якій процеси, дані, показники та компетентності узгоджені й працюють як єдина система.

Окремої уваги потребує управління реалізацією цифрової стратегії, оскільки найбільш поширені провали цифрових ініціатив пов'язані не з технологіями як такими, а з організаційною неготовністю, опором персоналу та відсутністю відповідальності за процеси. Для мінімізації таких ризиків доцільно запровадити внутрішню модель управління цифровими змінами: визначити керівника трансформації (відповідальна особа з боку керівництва), створити проєктну групу з представників ключових підрозділів, закріпити власників процесів та затвердити регламент управління змінами. Паралельно необхідно впровадити систему внутрішніх комунікацій і навчання, що підсилює прийняття цифрових інструментів і зменшує ризик формального використання систем без реального ефекту [16].

Реалізація цифрової стратегії має забезпечити комплексний ефект: економічний, організаційний та стратегічний. В економічному вимірі очікується скорочення непрямих управлінських витрат за рахунок зменшення ручних операцій, дублювання даних і втрат часу на звірки; підвищення продуктивності управлінського персоналу; поліпшення контролю дебіторської заборгованості та управління грошовими потоками через прозору фінансову аналітику. В організаційному вимірі очікується прискорення управлінських циклів, підвищення дисципліни виконання процесів і прозорості відповідальності. У стратегічному вимірі — зміцнення конкурентних позицій підприємства завдяки можливості швидше реагувати на запити ринку, забезпечувати прогнозованість результатів і підвищувати якість сервісу, що особливо важливо для B2B-сегмента [5; 6; 14].

Узагальнюючи, цифрова трансформація системи менеджменту підприємства розглядається як системний напрям розвитку, що поєднує інтеграцію технологій, оптимізацію процесів, розвиток аналітики та управління людським капіталом. Саме така логіка дозволяє перейти від

фрагментарної цифровізації до керованої цифрової моделі менеджменту, де технології стають інструментом стратегічної стійкості й довгострокової конкурентоспроможності підприємства [14; 34; 8].

3.2. Впровадження CRM-, ERP- та HRM-систем як інструментів підвищення управлінської ефективності

Перехід від часткової цифровізації до системної цифрової трансформації передбачає не лише розширення переліку програмних інструментів, а насамперед побудову єдиного управлінського середовища, у якому всі ключові процеси підприємства пов'язані спільними даними, регламентами та показниками результативності. У практиці цифрової модернізації підприємств найбільш ефективною вважається модель, за якої CRM-, ERP- та HRM-системи формують взаємодоповнювальні контури управління: CRM концентрується на клієнтських процесах і доходах, ERP — на ресурсах, витратах і плануванні, HRM — на людському капіталі як ключовому факторі продуктивності та стійкості організації [5; 6; 8; 16]. Для сервісно-інженерного підприємства, яким є ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП», така триєдина цифрова архітектура є особливо актуальною, оскільки результативність діяльності визначається якістю управління взаємодією з клієнтами, оперативністю виконання сервісних завдань, точністю планування ресурсів і ефективністю використання робочого часу технічного персоналу.

При цьому важливо наголосити: впровадження CRM/ERP/HRM доцільно розглядати як управлінський проєкт з реінжинірингом процесів і формуванням єдиних регламентів, а не як суто ІТ-завдання. Без процесного узгодження навіть найсучасніші системи відтворюватимуть хаотичні практики в цифровому вигляді. Тому ядром пропозицій є поєднання: (1) функціонального наповнення систем; (2) управлінської логіки їх

використання; (3) регламентів відповідальності; (4) набору KPI та метрик контролю [14; 34].

CRM-система в сучасному менеджменті виконує роль центрального інструмента управління взаємодією з клієнтами та дозволяє організувати клієнтський цикл як керований процес — від першого контакту до виконання сервісного зобов'язання та повторної покупки. У контексті підприємства, що працює в B2B-сегменті, CRM є не лише «базою контактів», а середовищем фіксації історії взаємодій, управління заявками, контрактами, сервісними зверненнями та комерційними пропозиціями [5]. Це критично важливо, оскільки для сервісного бізнесу повторні звернення, довіра клієнта та швидкість реакції є ключовими детермінантами конкурентоспроможності.

Для ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» CRM повинна забезпечити такі управлінські ефекти: підвищення прозорості клієнтської бази; скорочення часу обробки запитів; контроль етапів угоди; дисципліну ведення комунікацій; управління дебіторською заборгованістю в частині договорів; прогнозування обсягів продажів і завантаження підрозділів. Практична необхідність CRM також пояснюється тим, що у разі фрагментарної комунікації значна частина клієнтської інформації залишається «в голові» менеджера або в несистематизованих каналах (пошта, месенджери), що створює ризики втрати клієнта при кадрових змінах і унеможливорює аналітичне управління якістю сервісу.

Функціональна модель CRM для підприємства має включати:

- дину картку клієнта (контакти, договори, історія звернень, фінансова дисципліна);
- одуль продажів і управління воронкою (ліді → пропозиції → угоди → договори);
- одуль сервісу (заявки, інциденти, SLA, виконання робіт, контроль якості);
- алендар і планування взаємодій (дзвінки, зустрічі, листи);
- налітичні дашборди (конверсія, середній цикл угоди, частота повторних звернень, причини відмов);

нтеграції з телефонією та каналами комунікації (зокрема можливе підключення бізнес-телефонії як інструменту фіксації та аналізу контактів) [7].

Змістовно CRM має створити передумови для переходу до клієнтоорієнтованого управління, у якому якість взаємодії вимірюється та контролюється. У цьому аспекті важливо запровадити систему CRM-KPI для комерційного блоку: кількість опрацьованих лідів, конверсія в угоди, середній час відповіді на запит, частка угод із простроченням етапів, рівень повторних звернень, частка клієнтів з простроченою оплатою. Наявність таких показників підсилює управлінську дисципліну та знижує транзакційні втрати від неструктурованих комунікацій.

ERP-система є ключовим елементом інтегрованого управління підприємством, оскільки забезпечує єдине інформаційне середовище для планування, обліку та контролю ресурсів. На відміну від локальних програм, ERP поєднує у спільній базі даних фінансові, логістичні, операційні та управлінські процеси, що дозволяє забезпечити прозорість витрат, точність планування та швидкість управлінських рішень [6]. Для ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» ERP є критично необхідною через наявність таких проблем, як дублювання даних, ручні звірки, відсутність наскрізного контролю операційних витрат і обмежена аналітика «план–факт».

ERP-контур для сервісно-інженерного підприємства повинен охоплювати:

- правлінський облік за центрами відповідальності;
- юджетування (план доходів/витрат, контроль відхилень);
- акупівлі та постачання (потреби, замовлення, контроль виконання);
- кладський облік матеріалів і запасних частин;
- блік витрат за проєктами/замовленнями/виїздами;
- правління дебіторською заборгованістю та платежами;
- нтеграцію з бухгалтерським обліком.

Особливу управлінську цінність ERP створює через можливість побудови системи контролінгу, коли керівництво отримує регулярну

управлінську інформацію не лише про підсумки періоду, а про динаміку ключових показників у процесі виконання замовлень. Це дозволяє посилити стратегічну керованість підприємства та перейти від реактивного управління до проактивного, що відповідає логіці data-driven менеджменту [14; 34].

Для забезпечення повноцінного функціонування ERP необхідно також провести стандартизацію довідників і регламентів: номенклатура послуг і матеріалів, статті витрат, типи робіт, статуси документів, порядок підтвердження виконання, правила внесення даних. Саме ці елементи формують «скелет» цифрової архітектури та забезпечують єдність даних, без чого аналітика і контроль втрачають достовірність.

Для підприємства, де понад половина персоналу — технічні фахівці, а результати діяльності значною мірою залежать від якості та швидкості виконання сервісних робіт, управління персоналом набуває ключового значення. Сучасні підходи розглядають людський капітал як стратегічний ресурс, що формує конкурентні переваги і визначає здатність підприємства впроваджувати інновації та адаптуватися до змін [8]. Діджиталізація HR-процесів, відповідно, є необхідною складовою цифрової трансформації, оскільки забезпечує прозорість кадрового потенціалу, контроль компетентностей, підвищення продуктивності праці та підтримку мотиваційної системи [16].

HRM для підприємства має забезпечити:

цифровий кадровий облік і структурування даних про працівників;
 модуль підбору та адаптації (фіксація вакансій, етапів відбору, результатів стажування);
 цінювання персоналу і формування профілів компетентностей;
 планування навчання і розвитку (особливо цифрових компетентностей);
 управління результативністю (KPI, оцінка виконання, зв'язок з мотивацією);
 облік робочого часу та завантаження персоналу.

Для ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» HRM має бути безпосередньо пов'язана з операційним контуром управління: плануванням

виїздів, завантаженням бригад, оцінкою якості виконаних робіт. Такий зв'язок забезпечує підвищення продуктивності праці через усунення простоїв, оптимізацію розподілу завдань та більш точне планування потреб у персоналі. У сучасній логіці управління персоналом HRM-система також є механізмом розвитку організаційної культури, оскільки стандартизує процедури та формує цифрову дисципліну виконання управлінських процесів [16].

Ключовою умовою отримання максимального ефекту від цифровізації є інтеграція систем. У разі автономного впровадження CRM, ERP або HRM підприємство ризикує отримати «цифрові острови», які не забезпечують наскрізної керованості. Саме інтеграція дозволяє перетворити цифрові інструменти на єдину систему менеджменту, де дані передаються без втрат, а рішення приймаються на основі спільної інформаційної бази [14; 34].

Для підприємства інтеграційні зв'язки повинні бути такими:

- CRM → ERP: дані про угоди/договори формують підставу для планування ресурсів, закупівель і фінансового контролю;
- ERP → CRM: статус виконання робіт і платежів використовується для управління взаємовідносинами з клієнтами та контролю дебіторської заборгованості;
- HRM → ERP: дані про робочий час і завантаження працівників формують основу для калькулювання собівартості робіт;
- HRM → CRM: кваліфікація й доступність персоналу впливають на планування строків виконання сервісних зобов'язань.

Узгоджена інтеграція створює передумови для формування повноцінного аналітичного контуру управління: керівництво отримує в реальному часі інформацію про ефективність підрозділів, виконання проєктів, витрати, завантаження персоналу та фінансові результати. Саме такий рівень цифрової інтеграції відповідає просунутому рівню цифрової зрілості та є ключовою умовою стратегічної конкурентоспроможності підприємства [14;

Для практичної реалізації запропонованих рішень необхідно сформувати пакет заходів, який має включати не лише програмне забезпечення, а й управлінські регламенти. До базового пакета заходів доцільно віднести:

- удит і опис процесів (продажі, сервіс, закупівлі, фінанси, персонал);
- ніфікацію довідників даних;
- изначення власників процесів та відповідальних за дані;
- провадження CRM з сервісним модулем і базовими KPI;
- апуск ERP-ядра (закупівлі, склад, витрати, бюджетування);
- провадження HRM-модуля (облік, компетентності, оцінювання, навчання);
- творення аналітичних дашбордів та регламенту управлінської звітності;
- егламент кібербезпеки та управління доступами.

3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх впливу на конкурентоспроможність підприємства

Економічне обґрунтування цифрової трансформації системи менеджменту має ключове значення, оскільки саме воно переводить запропоновані заходи з рівня концепції та організаційної доцільності на рівень фінансово вимірюваних управлінських рішень. Для підприємства, що працює в сервісно-інженерному сегменті, впровадження CRM-, ERP- та HRM-систем не повинно розглядатися як витрата «на IT». Такі заходи є інвестиціями у підвищення керованості бізнес-процесів, скорочення транзакційних витрат, підсилення клієнтоорієнтованості та зростання продуктивності людського капіталу, що в сукупності формує довгострокову конкурентну перевагу [14; 34; 8; 16]. Саме тому економічний ефект цифровізації доцільно оцінювати комплексно — через пряму економію ресурсів, приріст фінансових результатів і нематеріальні ефекти, які опосередковано впливають на прибутковість.

У науковій літературі та практиці менеджменту ефективність управлінських інновацій (зокрема цифрових) оцінюється за критеріями

окупності інвестицій, чистої приведеної вартості, приросту прибутковості та підвищення результативності персоналу. Окремий акцент робиться на тому, що цифрові системи, на відміну від традиційних капітальних інвестицій, генерують ефект не лише через фізичне збільшення виробничих потужностей, а насамперед через оптимізацію управлінських циклів і зниження витрат часу на координацію, контроль, погодження та обробку даних [14; 34]. У межах даного дослідження застосовано комбінований підхід, що включає:

цінку витрат на впровадження (одноразові та поточні);

цінку економічного ефекту (економія витрат + приріст доходів/прибутку);

оцінюнок показників ефективності (ROI, термін окупності);

аналіз впливу на конкурентоспроможність через систему KPI до/після.

Для економічного обґрунтування запропонованих заходів сформовано прогнозний бюджет впровадження цифрових рішень у розрізі CRM, ERP та HRM із врахуванням типових складових цифрових проєктів: ліцензування/підписки, налаштування, інтеграція, навчання персоналу, супровід та кібербезпека. Оскільки підприємство належить до середнього сегмента (приблизно 48 працівників), доцільним є використання моделі «SaaS-підписки» або гібридного формату (частина модулів у хмарі, частина — на сервері підприємства). Такий підхід знижує первинні капітальні витрати і забезпечує гнучкість масштабування.

Таблиця 3.1

**Прогнозний бюджет витрат на впровадження CRM-, ERP- та HRM-
систем у ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП»**

С т а т т я в и т р а т	CRM, тис. грн	ERP, тис. грн	HRM, тис. грн	Разом, тис. грн
Л і ц е н з і ї / п і д п и с к а (l p і к				
Н а л				

а ш т у в а н н я і п а р а м е т р и з а ц і я				
І н т е г р а ц і я м і ж с и с т е				

М а м и т а з о б л і к о м				
М і г р а ц і я д а н и х і д о в і д н и к і в				
Н а в ч				

а н н я п е р с о н а л у				
К і б е р б е з п е к а (д о с т у п и , р е з е р в н і				

К О П і ї , П О Л і Т И К И				
Р а з о м о д н о р а з о в і в и т р а т и (п е р ш				

и й р і к				
-----------------------	--	--	--	--

Наведений бюджет є орієнтовним і відображає реалістичну структуру витрат для підприємства, яке переходить від часткової цифровізації до інтегрованої системи менеджменту. Основна частина витрат припадає на ERP-компонент, оскільки саме ERP формує ядро цифрової архітектури управління ресурсами, фінансами та процесами [6]. CRM та HRM є функціональними модулями, які забезпечують клієнтський і кадровий контури, підсилюючи ефекти ERP [5; 16].

У наступні роки витрати підприємства будуть мати переважно характер поточних витрат на підписку та супровід. Для прогнозу приймемо, що щорічна підтримка та підписка становитиме орієнтовно 35–40% від первинної вартості ліцензій та налаштування, тобто близько 350–450 тис. грн на рік, залежно від обраної платформи та кількості користувачів.

Формування прогнозної моделі економічного ефекту.

Економічний ефект від впровадження CRM-, ERP- та HRM-рішень доцільно розділити на три групи:

пряма економія витрат (скорочення управлінських витрат часу, зниження адміністративних витрат, оптимізація закупівель);
 зріст доходу та прибутку (підвищення конверсії, скорочення циклу продажів, зростання повторних звернень, зменшення втрат клієнтів);
 ефект у вигляді зниження ризиків (кіберризик, ризик помилок обліку, ризик несвоєчасних рішень), що опосередковано впливає на фінансові результати.

1) Пряма економія управлінських витрат часу

У попередньому аналізі було встановлено, що фрагментарність систем спричиняє втрату близько 8% робочого часу управлінського персоналу, що еквівалентно приблизно 336 тис. грн на рік. Інтеграція CRM–ERP–HRM

дозволяє скоротити ці втрати щонайменше на 60–70%, оскільки зникає потреба в дублюванні введення даних, ручних звірок і паралельному веденні документів у різних середовищах. Отже прогнозний ефект економії часу становитиме близько:

$$336 \text{ тис. грн} \times 0,65 = 218 \text{ тис. грн на рік.}$$

2) Зниження адміністративних витрат

Зниження частки адміністративних витрат у доході є одним із ключових цільових показників цифрової трансформації. Практика цифровізації менеджменту свідчить, що інтегровані системи управління дозволяють знизити адміністративні витрати на 3–7% за рахунок автоматизації документування, прозорості планування, усунення зайвих операцій та оптимізації контролю [14; 34]. Для підприємства доцільно прийняти консервативний сценарій: скорочення адміністративних витрат на 3% від поточного рівня.

Якщо дохід у 2024 році становив 27 900 тис. грн, то 3% економії дорівнює:

$$27\,900 \times 0,03 = 837 \text{ тис. грн на рік.}$$

З огляду на те, що частина цієї економії буде досягатися поступово, у першому році після впровадження доцільно враховувати 50% ефекту (418 тис. грн), у другому — 75% (628 тис. грн), у третьому — 100% (837 тис. грн).

3) Оптимізація дебіторської заборгованості

CRM- і ERP-рішення дозволяють підвищити дисципліну платежів завдяки автоматичним нагадуванням, контролю статусів договорів, відображенню прострочень та інтеграції фінансового контролю з роботою комерційного відділу. Зменшення дебіторської заборгованості підвищує ліквідність і знижує потребу в залученні короткострокового фінансування. Консервативно можна оцінити, що завдяки цифровому контролю рівень прострочень може знизитися на 10–15%. За умов, якщо дебіторська заборгованість у 2024 році становила орієнтовно 2 900 тис. грн, то зниження на 10% еквівалентне вивільненню:

,10 = 290 тис. грн оборотного капіталу.

Цей ефект є не прямим прибутком, але формує підвищення фінансової стійкості та зменшення ризиків касових розривів.

4) Приріст доходу через підвищення якості клієнтського сервісу

CRM-система підвищує конверсію і збільшує частку повторних звернень. Для B2B-сервісу це є критичним: якість сервісу, швидкість реакції та контроль історії взаємодій прямо впливають на утримання клієнтів [5]. Навіть консервативне зростання доходу на 2% за рахунок підвищення клієнтоорієнтованості та дисципліни продажів дає:

$$27\,900 \times 0,02 = 558 \text{ тис. грн додаткового доходу.}$$

Якщо прийняти чисту маржинальність на рівні 11% (рентабельність продажів у 2024 році), то додатковий прибуток становитиме:

$$558 \times 0,11 = 61 \text{ тис. грн на рік.}$$

Це знову ж таки консервативний сценарій, що не переоцінює ефект цифровізації.

Для узагальнення доцільно сформувати інтегральну оцінку річного ефекту (після виходу на стабільну роботу системи).

Таблиця 3.2

Прогнозний річний економічний ефект від впровадження CRM-, ERP- та HRM-систем

Джерело ефекту	Оцінка ефекту, тис. грн/рік
Економія управління часу (інтеграція систем)	
Скорочення адміністративних витрат (повний ефект)	
Додатковий прибуток від	

при рост у дохо ду (2% дохо ду × 11% мар жа)	
Раз ом пря мий фін анс ови й ефе кт	

Окремо слід врахувати фінансовий ефект від вивільнення оборотного капіталу (290 тис. грн), який посилює ліквідність, хоча не включається у прямий прибуток.

Для оцінки ефективності інвестицій використаємо базові показники:

- загальні одноразові витрати першого року: 1 235 тис. грн;
- очікуваний стабільний річний ефект: 1 116 тис. грн.

Термін окупності:

$$1\,235 / 1\,116 \approx \mathbf{1,1 \text{ року.}}$$

Це означає, що інвестиції в цифрову трансформацію можуть окупитися приблизно за 13–14 місяців, що для управлінських інновацій є дуже високим показником ефективності.

ROI (приблизно):

$(1\,116 - 0) / 1\,235 \times 100\% \approx \mathbf{90\%}$ на рік (за умови повного виходу на ефект).

Навіть за песимістичного сценарію, якщо фактичний ефект становитиме лише 60% від прогнозного, окупність не перевищить 2 років, що також є прийнятним.

Конкурентоспроможність у сервісно-інженерному бізнесі визначається не лише ціною, а насамперед якістю сервісу, швидкістю виконання робіт, здатністю забезпечити прогнозованість і прозорість взаємодії з клієнтом. У цьому контексті вплив цифровізації слід оцінити через KPI.

Таблиця 3.3

Вплив цифрових заходів на ключові показники конкурентоспроможності (KPI) підприємства

	Поточний стан	Очікуваний стан після впровадження
Час реагування на запит клієнта	1–2 дні	2–6 годин
Тривалість циклу погодження пропозиції	2 дні	1 день
Частка завдань із простроченням	12–	5–
Контроль дебіторської заборгованості	частково вищий	автоматизований

Продуктивність праці	ба зо ви й рі ве нь	+15 – 20 % за 2–3 рок и
Прозорість витрат	об ме же на	пов на по цен тра х відп овід аль нос ті

Таким чином, цифрова трансформація підвищує конкурентоспроможність підприємства через: підсилення клієнтоорієнтованості, скорочення часу виконання, підвищення прозорості та дисципліни управління, а також через можливість масштабування без пропорційного зростання адміністративного персоналу.

Економічні розрахунки підтверджують, що впровадження інтегрованих CRM-, ERP- та HRM-систем є фінансово доцільним і стратегічно обґрунтованим для ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП». Навіть за консервативним сценарієм річний прямий економічний ефект може перевищувати 1 млн грн, а термін окупності становить близько одного року. Поряд із цим цифровізація забезпечує нематеріальні переваги — підвищення керованості, прозорості та стійкості бізнесу, що у сукупності формує довгострокову конкурентну перевагу підприємства в умовах цифрової економіки [14; 34; 5; 6; 8; 16].

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дослідження обґрунтовано практичні напрями удосконалення системи менеджменту ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» на основі комплексної цифрової трансформації та здійснено економічну оцінку запропонованих заходів. Розроблені пропозиції ґрунтуються на результатах діагностики цифрової зрілості підприємства, аналізі його фінансово-економічного стану та сучасних наукових підходах до діджиталізації управління [14; 34; 16].

У ході дослідження встановлено, що подальший розвиток підприємства в умовах цифрової економіки потребує переходу від фрагментарної автоматизації до інтегрованої цифрової архітектури менеджменту. З цією метою сформовано стратегію цифрової трансформації, яка передбачає поетапну реалізацію інтеграційного, аналітичного та трансформаційного етапів. Такий підхід забезпечує керованість змін, мінімізацію ризиків та формування стійкої цифрової моделі управління.

Обґрунтовано доцільність впровадження CRM-, ERP- та HRM-систем як взаємопов'язаних контурів управління. CRM-компонент спрямований на підвищення клієнтоорієнтованості, дисципліни продажів і контролю дебіторської заборгованості [5]; ERP-система формує єдине середовище управління ресурсами, витратами та фінансовими потоками [6]; HRM-рішення забезпечують розвиток людського капіталу, управління продуктивністю та цифровими компетентностями персоналу [8; 16]. Інтеграція цих систем створює передумови для переходу до моделі управління, заснованої на даних (data-driven management), що відповідає сучасній парадигмі діджиталізації менеджменту [14; 34].

Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх фінансову доцільність. Загальний обсяг одноразових інвестицій у цифрову трансформацію оцінено на рівні близько 1,2 млн грн, тоді як прогнозний річний прямий економічний ефект перевищує 1 млн грн. Розрахунки свідчать

про можливість окупності інвестицій протягом приблизно одного року навіть за консервативного сценарію. Основними джерелами економічного ефекту визначено скорочення адміністративних витрат, оптимізацію управлінського часу, підвищення продуктивності праці та покращення фінансової дисципліни клієнтів.

Важливим результатом цифрової трансформації є не лише прямий фінансовий ефект, а й стратегічні переваги, що формують довгострокову конкурентоспроможність підприємства. До таких переваг належать: підвищення прозорості бізнес-процесів, прискорення управлінських циклів, покращення якості сервісу, зменшення ризиків управлінських помилок та формування цифрової культури організації. Цифровізація сприяє зміцненню фінансової стійкості через оптимізацію оборотного капіталу та підвищення керованості грошових потоків.

Отже, запропоновані напрями удосконалення системи менеджменту ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» є економічно обґрунтованими, стратегічно доцільними та відповідають сучасним тенденціям розвитку цифрової економіки. Реалізація цифрової стратегії дозволить підприємству перейти на новий рівень управлінської зрілості, забезпечити підвищення ефективності використання ресурсів та сформувані стійкі конкурентні переваги на ринку інженерно-технічних послуг.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вирішено науково-практичне завдання, що полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо діджиталізації системи менеджменту ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» з метою підвищення його управлінської ефективності та конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки. Отримані результати дозволяють сформулювати такі узагальнені висновки відповідно до поставлених завдань дослідження.

1. Проаналізовано теоретичні засади формування концепції діджиталізації менеджменту підприємства. Встановлено, що діджиталізація менеджменту є комплексним багаторівневим процесом, який поєднує технологічну модернізацію, організаційну трансформацію та стратегічне оновлення управлінської системи. Доведено, що на відміну від оцифрування або локальної автоматизації, діджиталізація передбачає інтеграцію цифрових інструментів у процес прийняття рішень та формування управлінської аналітики. Показано, що в умовах цифрової економіки інформація та аналітичні дані виступають стратегічними ресурсами підприємства, а цифрова інфраструктура — основою створення довгострокових конкурентних переваг. Це дало змогу уточнити зміст поняття «діджиталізація менеджменту» як системного механізму підвищення результативності діяльності підприємства.

2. Досліджено стан та особливості діджиталізації системи менеджменту ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП». Проаналізовано організаційно-економічні показники підприємства за 2022–2025 роки та встановлено позитивну динаміку доходу, прибутковості та продуктивності праці. Виявлено, що підприємство перебуває на перехідному рівні цифрової зрілості: окремі цифрові інструменти впроваджені, однак відсутня інтегрована цифрова архітектура управління. Діагностика показала, що індекс цифрової зрілості відповідає середньому рівню, що обумовлює необхідність подальшої системної цифрової модернізації. Встановлено наявність транзакційних втрат

часу, фрагментарності інформаційних потоків та недостатньої аналітичної підтримки управлінських рішень.

3. Розроблено стратегію цифрової трансформації системи менеджменту підприємства. Запропоновано поетапну модель цифрової трансформації, що включає інтеграційний, аналітичний та трансформаційний етапи. Доведено, що реалізація такої стратегії забезпечує керованість змін, мінімізацію ризиків та формування єдиного цифрового середовища управління. Показано, що стратегія базується на принципах системності, інтегрованості, управління на основі даних та розвитку цифрових компетентностей персоналу.

4. Запропоновано впровадження інтегрованої моделі CRM-, ERP- та HRM-систем. Обґрунтовано доцільність використання CRM як інструмента підвищення клієнтоорієнтованості та контролю продажів, ERP — як базової платформи управління ресурсами та фінансовими потоками, HRM — як механізму розвитку людського капіталу та підвищення продуктивності праці. Показано, що інтеграція зазначених систем створює єдину цифрову архітектуру менеджменту, яка забезпечує прозорість бізнес-процесів, скорочення управлінських циклів та підвищення якості управлінських рішень.

5. Отримано економічне обґрунтування запропонованих заходів. Розраховано прогностичний обсяг інвестицій у цифрову трансформацію на рівні близько 1,2 млн грн. Встановлено, що річний прямий економічний ефект може перевищувати 1 млн грн за рахунок скорочення адміністративних витрат, оптимізації управлінського часу та зростання ефективності використання ресурсів. Доведено, що прогностичний термін окупності становить близько одного року, що підтверджує фінансову доцільність запропонованих рішень. Наголошено на якісних результатах: підвищенні прозорості управління, зміцненні фінансової дисципліни, зростанні продуктивності праці та зниженні ризиків управлінських помилок.

6. Обґрунтовано вплив цифрової трансформації на конкурентоспроможність підприємства. Встановлено, що впровадження інтегрованих цифрових рішень сприяє скороченню часу реагування на запити

клієнтів, підвищенню якості сервісу, зниженню частки прострочених завдань та зміцненню фінансової стійкості. Показано, що діджиталізація формує стратегічні переваги через підвищення керованості, гнучкості та здатності до масштабування бізнесу без пропорційного зростання витрат.

Отже, проведене дослідження підтвердило, що діджиталізація менеджменту є ефективним інструментом підвищення результативності діяльності підприємства та його адаптації до умов цифрової економіки. Достовірність отриманих результатів забезпечено використанням системного підходу, економічного аналізу, кількісних розрахунків та порівняння з сучасними науковими положеннями.

На підставі отриманих результатів рекомендовано:

- впровадити інтегровану цифрову архітектуру управління на основі CRM-, ERP- та HRM-рішень;
- здійснювати цифрову трансформацію поетапно із чітким визначенням відповідальних осіб та регламентів;
- запровадити систему управління показниками ефективності (KPI) у цифровому середовищі;
- приділяти особливу увагу розвитку цифрових компетентностей персоналу;
- забезпечити належний рівень кібербезпеки та управління цифровими ризиками.

Таким чином, поставлена у роботі мета досягнута, завдання виконані, а розроблені рекомендації можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» та інших підприємств сервісно-інженерного профілю для підвищення ефективності системи менеджменту в умовах цифрової трансформації економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ліхар 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>

Instruments in Risk Management // International Journal of Civil Engineering and Technology. 2019. Vol. 10 (01). P. 1561–1568.

анилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях // Галицький економічний вісник. 2022. № 3 (64).

емчишак Н. Б., Радух О. О., Гриб В. М. Цифровізація аграрного сектору в умовах відкриття ринку землі в Україні // Агросвіт. 2020. № 12. С. 10–18. DOI:

иба М. І., Гернего Ю. О. Діджиталізація економіки: світовий досвід та

м

убина М., Козлянченко О. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства // Проблеми і

и

ввербний А., Залізна Л., Трач М. Діджиталізація як важливий фактор формування конкурентоспроможності експортно-орієнтованого підприємства: інформаційний аспект // Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI:

п

істрожнікова І. В. Вплив digital-технологій на формування кадрового потенціалу аграрного сектору // Ефективна економіка. 2021. № 2. DOI:

р

и

в

компанія Vinotel – лідер ринку України з бізнес-комунікацій, розробник ІТ-п

рчмійова Т. С. Діджиталізація бізнес-процесів в умовах трансформаційних перетворень // Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 10. С. 77–80. DOI: д

зуренко Т., Шолом І. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнесу // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: збірник тез доповідей І Міжнародної науково-практичної конференції. Київ, 2020.

апін А. В. Діджиталізація економіки в Україні: сучасний стан та перспективи в Ефективна економіка. 2022. № 7. DOI: 10.32702/2307-2105.2022.7.22

асленніков Є. І., Гусєв А. О. Людський капітал країни та вплив на його розвиток державної податкової політики // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2020. Т. 19. Вип. 2 (45). С. 70–86.

ріністерство економіки України. Інформаційні матеріали щодо стану і

икитин О. Євроінтеграційні аспекти розвитку репутаційного менеджменту в Н

іжровська М. С. Цифрова термінологія в публічному управлінні: від рцифровування до цифрового урядування. 2021. URL: а

іvices // Journal of Services Marketing. 2002. Vol. 16. No. 3. P. 259–274.

іжиченко Т. О., Скорба О. А., Шевчук А. А. Штучний інтелект як засіб оптимізації бізнес-процесів в електронній комерції // Академічні візії. 2023. № н

бешко Т. І., Касьянова Н. В., Смерічевський С. Ф. та ін. Цифрова економіка: підручник. Київ: НАУ, 2022. 200 с.

авлович О. Р., Деркач К. Д. Роль координації в організаціях із мережевими організаційними структурами // Збірник тез доповідей 77-ї звітної конференції ДНУ ім. І. І. Мечникова. Одеса: Фенікс, 2021. С. 147–149.

ю

у

ь

етруня Ю. Є., Івашина О. Ф. Модернізація системи управління в умовах цифрового суспільства. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2024. 309 с.

итейл – що це таке, як працює та хто такий ритейлер. URL:

айвішенко Д. С. Теоретичні основи стратегічного управління // Modern Economics. 2019. № 17. С. 232–238.

ролова Л. В. Трансформація підприємництва в умовах цифрової економіки // Е

кан А. С., Кириченко Н. В., Касай П. Г. Діджиталізація бізнес-процесів як базис забезпечення ефективного менеджменту сучасного підприємства // Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2021. Вип. 3 (88). С. 60–66.

о

майфер М., Тодощук А. Діджиталізація економіки України в умовах євроінтеграції // Економіка та суспільство. 2022. № 45. DOI: 10.32782/2524-

к

о таке CRM-система та як вона працює. URL:

:

о

р

т

а

н

є

ї

Е

В

В

с

у

2

я

к