

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма здобуття освіти: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
НЕДАШКІВСЬКОЇ ЄЛІЗАВЕТИ ВІКТОРІВНИ**

Науковий керівник: к.е.н., доц., доц. кафедри менеджменту Юлія ЛАЗАРЕНКО

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

В.о. завідувача кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант) освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

В.о. завідувача кафедри

Олена ШАТІЛОВА
«20» березня 2025 р

Михайло САГАЙДАК
«20» березня 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Недашківській Єлизаветі Вікторівні

очної (денної) форми здобуття освіти

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Управління цифровізацією бізнес-організації» / “Management of the digitalisation of a business organization”

Тему затверджено наказом ректора Університету від «19» березня 2025 р. № 523-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ТОВ «Промислова автоматика НВ»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні основи управління цифровізацією бізнес-організації
-----------------	--

(назва розділу)

Розділ 2	Аналіз поточного рівня цифровізації ТОВ «Промислова автоматика НВ» та обґрунтування напрямів його підвищення
-----------------	--

(назва розділу)

Об'єкт дослідження:	Процес цифровізації бізнес-організації
Предмет дослідження:	Теоретико-методичні та прикладні аспекти управління процесом цифровізації бізнес-організації
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Узагальнення теоретико-методичних основ та розробка прикладних аспектів управління процесом цифровізації бізнес-організації

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

- навести сутнісну характеристику цифровізації та охарактеризувати ключові концепції цифрової трансформації бізнесу;
- розглянути методичні підходи до оцінки рівня цифровізації бізнес-організації;
- узагальнити показники ефективності цифровізації бізнесу;
- дослідити особливості системного підходу до управління цифровізацією бізнес-організації.

У розділі 2

- надати організаційно-економічну характеристику досліджуваної бізнес-організації – ТОВ «Промислова автоматика НВ» та провести аналіз її ринкового середовища;
- визначити поточний рівень цифровізації ТОВ «Промислова автоматика НВ» за окремими функціональними підсистемами;
- обґрунтувати напрями та конкретні заходи щодо підвищення рівня цифровізації досліджуваної бізнес-організації;
- розробити управлінське забезпечення реалізації наведених заходів.

**Завдання підготував
науковий керівник**

Юлія ЛАЗАРЕНКО

(підпис)

«20» березня 2025 р.

Завдання одержав здобувач

Єлізавета НЕДАШКІВСЬКА

(підпис)

«21» березня 2025 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 66 сторінок, 19 таблиць, 6 рисунків, список літератури з 74 найменувань, 8 додатків.

«Управління цифровізацією бізнес-організації»

Об'єкт дослідження – процес цифровізації бізнес-організації.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти управління процесом цифровізації бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – узагальнення теоретико-методичних основ та розробка прикладних аспектів управління процесом цифровізації бізнес-організації.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- навести сутнісну характеристику цифровізації та охарактеризувати ключові концепції цифрової трансформації бізнесу;
- розглянути методичні підходи до оцінки рівня цифровізації бізнес-організації;
- узагальнити показники ефективності цифровізації бізнесу;
- дослідити особливості системного підходу до управління цифровізацією бізнес-організації;
- надати організаційно-економічну характеристику досліджуваної бізнес-організації – ТОВ «Промислова автоматика НВ» та провести аналіз її ринкового середовища;
- визначити поточний рівень цифровізації ТОВ «Промислова автоматика НВ» за окремими функціональними підсистемами;
- обґрунтувати напрями та конкретні заходи щодо підвищення рівня цифровізації досліджуваної бізнес-організації;
- розробити управлінське забезпечення реалізації наведених заходів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій у діяльності ТОВ «Промислова автоматика НВ» для вдосконалення цифрових процесів, оптимізації управлінських рішень та забезпечення сталого розвитку компанії в умовах цифрової економіки. Запропоновані заходи є актуальними для цифрової трансформації ТОВ «Промислова автоматика НВ» та прийняті до апробації.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження оприлюднено на Х Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку» (м. Київ, 28.03.2025 р.). За підсумками участі опубліковано тези доповіді у збірнику матеріалів конференції на тему: «Цифрова трансформація бізнес-організацій: ключові напрями та управлінські аспекти реалізації» [31]. Запропоновані заходи щодо цифрової трансформації розглянуто й частково реалізовано у діяльності ТОВ «Промислова автоматика НВ», що підтверджено довідкою про впровадження.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Ключові слова: цифровізація, бізнес-організація, управління, ефективність, цифрова зрілість, CRM, ERP, AI, цифрові інструменти, цифрова стратегія.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки факультету економіки та управління
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»
Недашківської Є.В.
на тему: «Управління цифровізацією бізнес-організації»

Характер виконання роботи: представлена кваліфікаційна бакалаврська робота містить узагальнення теоретичних засад з обраного напрямку дослідження у предметній сфері менеджменту, аналітичне оцінювання діяльності бізнес-організації, діагностування проблемної ситуації із застосуванням сучасного інструментарію менеджменту, а також організаційно-економічне обґрунтування управлінських рекомендацій щодо вирішення окреслених проблем.

Відповідність виконання роботи затвердженому Індивідуальному завданню: кваліфікаційна бакалаврська робота за структурою і змістом розділів повністю відповідає затвердженому Індивідуальному завданню.

Ступінь самостійності здобувачки при виконанні роботи: кваліфікаційна бакалаврська робота є самостійним дослідженням, виявлені в роботі запозичення не мають ознак академічного плагіату. Запозичені фрагменти тексту супроводжуються відповідними посиланнями на оригінальні інформаційні джерела, етика посилань дотримана.

Уміння здобувачки працювати з бібліографічними джерелами, аналізувати теоретичний та практичний матеріал, обґрунтовувати висновки та пропозиції (рекомендації), застосовувати сучасні інформаційні технології та аналітичний інструментарій: у межах проведеного дослідження здобувачкою використано репрезентативну інформаційну базу, що розкриває теоретичні основи й практичні аспекти обраної проблематики. Список використаних джерел містить наукові публікації зарубіжних й українських авторів з питань управління цифровізацією й цифровою трансформацією бізнесу. Авторкою детально охарактеризовано теоретичні аспекти управління цифровізацією бізнес-організацій, узагальнення за теоретичним розділом роботи супроводжуються критичними висновками, аргументами й власними коментарями здобувачки. У відповідності до предмету дослідження здобувачкою проведено ґрунтовний аналіз основних показників господарської діяльності й факторів ринкового середовища ТОВ «Промислова автоматика НВ». На основі методичних підходів, окреслених за результатами узагальнення наукових джерел, здійснено діагностику поточного рівня цифровізації ТОВ «Промислова автоматика НВ», охарактеризовано цифрові інструменти, які застосовуються у розрізі функціональних підсистем компанії, а також зроблено висновок про рівень цифрової зрілості досліджуваної бізнес-організації. Для підготовки практичного розділу кваліфікаційної бакалаврської роботи було використано первинну документацію ТОВ «Промислова автоматика НВ», скан-копії документів наведено в додатках. Пропозиції авторки є доцільними, з огляду на проблеми, виокремлені за результатами аналізу поточного рівня цифровізації підприємства, та підкріплені відповідним організаційно-економічним обґрунтуванням.

Найбільш важливі результати теоретичного та практичного характеру і їх апробація (за наявності публікації автора): теоретичне значення одержаних результатів дослідження полягає в поглибленні розуміння системного підходу до управління цифровізацією бізнес-організацій в умовах викликів сучасного бізнес-середовища. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій у діяльності ТОВ «Промислова автоматика НВ» для вдосконалення цифрових процесів, оптимізації управлінських рішень та забезпечення сталого розвитку компанії в умовах цифрової економіки.

Апробація результатів. Результати дослідження оприлюднено на X Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку» (м. Київ, 28.03.2025 р.). За підсумками участі опубліковано тези доповіді у збірнику матеріалів конференції на тему: «Цифрова трансформація бізнес-організацій: ключові напрями та управлінські аспекти реалізації» [31]. Запропоновані заходи щодо цифрової трансформації розглянуто й частково реалізовано у діяльності ТОВ «Промислова автоматика НВ», що підтверджено довідкою про впровадження.

Рівень відповідності оформлення роботи вимогам: текст представленої кваліфікаційної бакалаврської роботи відповідає встановленим вимогам. Наявні окремі неточності в оформленні списку використаних джерел.

Висновок про набуті здобувачкою компетентності відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій» і можливість присвоєння їй кваліфікації бакалавра менеджменту: у процесі виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи здобувачка набула відповідні компетентності, зокрема, здатність до проведення досліджень на високому рівні, здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення. Зміст роботи демонструє високий рівень теоретичної підготовки здобувачки, її здатність аналізувати результати діяльності організації, а також застосовувати набуті знання при вирішенні конкретних практичних питань стосовно управління бізнес-організацією. Представлена робота у повній мірі відповідає вимогам, що висуваються до кваліфікаційних бакалаврських робіт, здобувачка заслуговує на присудження кваліфікації «бакалавр менеджменту».

Науковий керівник

доцент кафедри менеджменту,
доц., к.е.н., Юлія ЛАЗАРЕНКО

«25» травня 2025 р.

**Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти**

Недашківської Єлизавети Вікторівни

Тема: «Управління цифровізацією бізнес-організацій»

Актуальність теми:

У сучасних умовах цифрова трансформація бізнесу є не просто конкурентною перевагою, а необхідністю для сталого розвитку. Робота присвячена важливому й актуальному напрямку управління — цифровізації бізнес-процесів. Тема є особливо релевантною для підприємств малого і середнього бізнесу, які в умовах високої конкуренції та динамічного ринку прагнуть підвищити ефективність, адаптивність та клієнтоорієнтованість за рахунок цифрових рішень.

Позитивні риси роботи:

Робота виконана на високому науково-практичному рівні, містить комплексний аналіз поточного стану цифровізації підприємства, глибоку аналітику функціональних підсистем та чітко аргументовані пропозиції щодо вдосконалення. Структура роботи логічна й послідовна, матеріал подано з використанням сучасних джерел, цифрових моделей і практичних кейсів. Особливо цінною є здатність автора поєднати теоретичну базу з реальними управлінськими викликами підприємства.

Зауваження до роботи відсутні.

Практичне значення одержаних результатів:

У роботі наведено обґрунтовані управлінські рекомендації, які можуть бути використані ТОВ «Промислова автоматика НВ» для подальшої цифрової трансформації діяльності. Запропоновані заходи — зокрема впровадження CRM-системи, автоматизація документообігу, інтеграція з маркетинговими каналами, оптимізація бухгалтерських процесів — є актуальними й цілком придатними для реалізації з урахуванням ресурсних можливостей компанії. Використання напрацьованих підходів сприятиме підвищенню ефективності бізнес-процесів, зміцненню клієнтських зв'язків, поліпшенню якості управлінських рішень та забезпеченню стабільного розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

Місце роботи та посада рецензента: ТОВ «Промислова автоматика НВ», директор.

Підпис засвідчую:



Недашківський В.П.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1 Сутність цифровізації та ключові концепції цифрової трансформації бізнесу..	6
1.2 Методи та інструменти оцінки ефективності цифровізації бізнесу.....	11
1.3 Системний підхід до управління цифровізацією бізнес-організації: суб'єкти, об'єкти, принципи та функції.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО РІВНЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТОВ «ПРОМИСЛОВА АВТОМАТИКА НВ» ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ЙОГО ПІДВИЩЕННЯ.....	23
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Промислова автоматика НВ» та аналіз його ринкового середовища	23
2.2 Дослідження поточного рівня цифровізації бізнес-організації за окремими функціональними підсистемами.....	35
2.3 Розробка рекомендацій щодо підвищення рівня цифровізації бізнес-організації та управлінське забезпечення їх впровадження.....	45
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах трансформації економіки, активного розвитку цифрових технологій та глобалізації ринків бізнес-організації стикаються з необхідністю постійного удосконалення процесів управління. Однією з визначальних тенденцій, що суттєво змінює підходи до ведення господарської діяльності, є цифровізація. Вона охоплює широке коло процесів – від автоматизації рутинних операцій до впровадження комплексних цифрових стратегій, які змінюють моделі ведення бізнесу, взаємодії з клієнтами та партнерами, організації внутрішніх процесів і прийняття управлінських рішень.

Цифрова трансформація є необхідною умовою підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності бізнес-структур. Особливої актуальності це питання набуває в умовах нестабільного середовища, зростання конкуренції, зростання значення інформаційних ресурсів та швидкості прийняття рішень. Бізнес-організації, які своєчасно впроваджують цифрові інструменти, здатні не лише виживати в умовах динамічних змін, але й ефективно зростати. Саме тому питання, пов'язані з дослідженням процесів цифровізації та управління ними, є надзвичайно важливими як з наукової, так і з практичної точки зору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління процесами цифровізації та цифрової трансформації бізнес-організацій висвітлювали такі науковці, як Бенч А. [20], Гавриш Ю.О. [5], Дуна Н.Г. [17], Жосан Г.В. [3], Кравчук О.І. [16], Лазаренко Ю.О. [12], Ремньова Л.В. [2], Сибірцева А.М. [9], Сірук О.М. [15], Філатова І.Ю. [23], Хмелевський С.В. [2] та інші. Проте, незважаючи на значну теоретико-методичну базу за проблематикою дослідження, окремі питання управління цифровізацією бізнесу та специфіка впровадження цифрових інструментів в сучасних умовах господарювання залишаються недостатньо вивченими й потребують подальшого розгляду.

Об'єктом дослідження виступає процес цифровізації бізнес-організації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти управління процесом цифровізації бізнес-організації.

Мета дослідження полягає в узагальненні теоретико-методичних основ та розробці прикладних аспектів управління процесом цифровізації бізнес-організації. Для досягнення поставленої мети сформульовано такі завдання дослідження:

- навести сутнісну характеристику цифровізації та охарактеризувати ключові концепції цифрової трансформації бізнесу;
- розглянути методичні підходи до оцінки рівня цифровізації бізнес-організації;
- узагальнити показники ефективності цифровізації бізнесу;
- дослідити особливості системного підходу до управління цифровізацією бізнес-організації;
- надати організаційно-економічну характеристику досліджуваної бізнес-організації – ТОВ «Промислова автоматика НВ» та провести аналіз її ринкового середовища;
- визначити поточний рівень цифровізації ТОВ «Промислова автоматика НВ» за окремими функціональними підсистемами;
- обґрунтувати напрями та конкретні заходи щодо підвищення рівня цифровізації досліджуваної бізнес-організації;
- розробити управлінське забезпечення реалізації наведених заходів.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові методи (аналіз, синтез, порівняння, узагальнення), методи структурного та порівняльного аналізу, специфічні методи діагностики цифрової зрілості організації, графічний та табличний методи.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій у діяльності ТОВ «Промислова автоматика НВ» для вдосконалення цифрових процесів, оптимізації управлінських рішень та забезпечення сталого розвитку компанії в умовах цифрової економіки.

Запропоновані заходи є актуальними для цифрової трансформації ТОВ «Промислова автоматика НВ» та прийняті до апробації.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, офіційні документи Європейського Союзу, наукові праці вітчизняних і зарубіжних фахівців з питань управління цифровізацією, аналітичні звіти, статистичні дані, внутрішня документація ТОВ «Промислова автоматика НВ»: фінансова звітність, дані бухгалтерських облікових систем, інформація про клієнтську базу, прайс-листи, аналітика за обсягами реалізації продукції, матеріали конкурентного та фінансового скорингу, що дозволяють комплексно оцінити результати фінансово-господарської діяльності та охарактеризувати поточний стан цифровізації компанії, джерела мережі Інтернет.

Апробація результатів. Результати дослідження оприлюднено на Х Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку» (м. Київ, 28.03.2025 р.). За підсумками участі опубліковано тези доповіді у збірнику матеріалів конференції на тему: «Цифрова трансформація бізнес-організацій: ключові напрями та управлінські аспекти реалізації» [31]. Запропоновані заходи щодо цифрової трансформації розглянуто й частково реалізовано у діяльності ТОВ «Промислова автоматика НВ», що підтверджено довідкою про впровадження.

Структура дослідження. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розкрито теоретико-методичні аспекти управління цифровізацією бізнес-організації. У другому – здійснено аналіз господарської діяльності і середовища функціонування ТОВ «Промислова автоматика НВ», досліджено поточний рівень цифрової зрілості компанії та запропоновано заходи щодо її підвищення. Висновки містять узагальнення результатів дослідження та практичні рекомендації.

Основний зміст роботи викладено на 66 сторінках друкованого тексту. Робота містить 19 таблиць, 6 рисунків, вісім додатків. Список використаних джерел складається з 74 найменувань, поданих на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність цифровізації та ключові концепції цифрової трансформації бізнесу

Цифровізація стала ключовим трендом трансформації сучасного бізнесу, оскільки сприяє формуванню нових управлінських підходів через впровадження цифрових технологій у всі функціональні сфери підприємства. Вона виступає детонатором стратегічних змін, оскільки цифрове середовище суттєво змінює вимоги до гнучкості управління, темпів адаптації та інноваційного потенціалу бізнес-моделей [2; 5]. У науковій літературі цифровізація (*англ. «digitalization»*) трактується, як інтеграція цифрових технологій у ключові бізнес-процеси з метою підвищення ефективності, адаптивності та створення нових джерел цифрової цінності [4; 11]. Наприклад, у роботі Л.В. Ремньової та С.В. Хмелевського цифровізація персоналу розглядається як системне впровадження ІТ-рішень у кадрові процеси, що трансформує функцію управління людськими ресурсами з адміністративної у стратегічну [2].

Цифровізацію необхідно відмежовувати від поняття оцифрування (*англ. digitization*) – технічного перетворення аналогових даних у цифровий формат. Якщо оцифрування має технологічно-інфраструктурний характер (наприклад, сканування архівних документів), то цифровізація передбачає структурну зміну управлінської системи, що охоплює процеси, ролі та комунікацію [15].

Ще ширше поняття – цифрова трансформація (*англ. digital transformation*), що охоплює не лише впровадження технологій, а й глибоку ревізію управлінських підходів, корпоративної культури, бізнес-моделей та стратегій. Згідно з аналітичними матеріалами OECD, цифрова трансформація є глибинною еволюцією бізнесу, яка вимагає одночасних змін у процесах, структурі, управлінні й

людському капіталі [27]. У дослідженнях Н.Г. Дуни та А.В. Доценко цифрова трансформація подається як багатовимірний процес, що охоплює чотири складові: технологічну, організаційну, інституційну та поведінкову [17]. Зокрема, технологічний блок охоплює використання інтелектуальних систем, таких як: ERP, CRM, BI-системи; організаційний – перехід до мережових і проєктних структур; інституційний – дотримання нормативних та етичних стандартів; а поведінковий – підвищення цифрових компетентностей і мотивації працівників [21].

Інтегрований підхід до цифрової зрілості представлений у роботах Дж. Вестермана, Д. Бонне та Е. Макафі (MIT та Cargemini), які сформулювали концепцію цифрової трансформації як поєднання високої цифрової насиченості та здатності керувати змінами [74]. Ця модель була застосована в аналітичних звітах компанії Deloitte для побудови індексу цифрової зрілості, що охоплює 6 параметрів: стратегія, технології, культура, організація, таланти та інновації [29].

Зміст цифровізації розкривається також через її функціональні прояви: автоматизація внутрішніх бізнес-процесів (електронний документообіг, фінансовий контроль, логістика), трансформація каналів взаємодії з клієнтами (онлайн-сервіси, мобільні застосунки), створення нової цінності (цифрові продукти і сервіси), інтелектуалізація управління (аналітика великих даних, штучний інтелект) [5; 7].

Д.С. Возний у своїй роботі підкреслює, що цифровізація передбачає не лише технічне оновлення, а й організаційно-функціональну готовність, що включає делегування повноважень, перебудову комунікаційних потоків, зміну моделі управління, а також у окремих випадках переформатування структури [6]. Аналогічно, Т.Б. Ярмус та І.Ю. Філатова акцентують увагу на ключовій ролі цифрових компетентностей персоналу як факторі успішної трансформації [14; 23]. Подібної позиції дотримуються й І.В. Токмакова та ін., які підкреслюють, що ефективність цифрової модернізації підприємств безпосередньо залежить від готовності персоналу до впровадження цифрових інструментів і від наявності відповідної професійної підтримки [19].

З погляду внутрішньої комунікації в бізнес-організації, М.П. Сагайдак та А.Р. Андрющенко зазначають, що цифрове середовище змінює механізми взаємодії між персоналом – знижується ієрархічність, посилюються горизонтальні зв'язки між підрозділами, формуються нові типи комунікацій, засновані на аналітиці трафіку, SEO, KPI [18]. Це потребує перебудови управлінських підходів, зокрема, впровадження цифрових стратегій, побудованих на адаптивному управлінні, швидкій аналітиці та динамічному прогнозуванні [22].

Законодавче та стратегічне підґрунтя цифровізації має суттєве значення для її практичного впровадження в бізнес-середовищі. У нормативному полі України цифровізація закріплена, насамперед, у «Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки», що була затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. У цьому документі цифровізація визначена як один із ключових векторів державної політики, спрямованої на підвищення ефективності функціонування економіки, забезпечення прозорості та відкритості бізнес-середовища, активізації інноваційного потенціалу та інтеграції України до глобального цифрового простору [25,26].

У нормативно-інституційному середовищі Європейського Союзу цифрова трансформація також посідає центральне місце. Зокрема, стратегія «Цифровий компас ЄС 2030» (англ. EU Digital Compass 2030), оприлюднена Європейською комісією 9 березня 2021 року, визначає чотири головні напрями цифрового розвитку ЄС до 2030 року: цифровізовані навички громадян, безпечна та ефективна цифрова інфраструктура, цифровізація бізнесу, а також цифровізація державного сектору. Ця стратегія має на меті досягнення цифрового суверенітету Європи та посилення її позицій у глобальній цифровій конкуренції [38].

У цьому ж контексті важливою є програма «Цифрова Європа» (англ. Digital Europe Programme), яка була затверджена Регламентом ЄС 2021/694 Європейського парламенту та Ради від 29 квітня 2021 року. Програма розрахована на 2021–2027 роки та передбачає бюджет у розмірі 7,5 мільярда євро для підтримки проєктів у таких ключових сферах, як штучний інтелект, суперкомп'ютери, кібербезпека, розвиток цифрових навичок, а також сприяння цифровій трансформації малих і

середніх підприємств. Це створює європейську інституційну основу, яка не лише підтримує бізнес, а й формує прозорі та справедливі правила функціонування цифрової економіки [38].

У контексті швидкозмінного цифрового середовища доцільно виокремити основні технологічні тренди, інструменти й рішення, що вже суттєво впливають і, безперечно, впливатимуть у найближчому майбутньому на функціонування бізнес-організацій [21,22]:

- впровадження рішень на основі штучного інтелекту (AI), що автоматизує обробку даних, покращує прийняття рішень і сприяє персоналізації взаємодії з клієнтами;
- поширення інтернету речей (IoT), що дає змогу збирати дані з фізичних об'єктів у реальному часі, і цифрових двійників, які дозволяють організаціям прогнозувати несправності та уникати простоїв;
- впровадження low-code/no-code платформ, що спрощують розробку цифрових рішень без глибоких знань програмування;
- аналітика великих даних у реальному часі (real-time Big Data analytics), яка забезпечує швидку обробку інформаційних потоків щодо клієнтів, продажів чи ринку та підвищує оперативність прийняття рішень;
- персоналізована цифрова взаємодія з клієнтами на основі predictive models, завдяки яким компанії можуть пропонувати продукти або послуги, адаптовані до індивідуальних потреб, підвищуючи лояльність та рівень продажів;
- використання edge computing для підвищення швидкості обробки інформації.

Ці інструменти дозволяють бізнесу не лише підвищити гнучкість організаційної структури, а й скоротити час реагування на зміни попиту, зменшити транзакційні витрати та сформувати персоналізований клієнтський досвід.

На рівні бізнес-організації цифрова трансформація реалізується через впровадження конкретних інструментів, згрупованих за функціональними блоками. З метою систематизації їх сутності доцільно навести відповідну таблицю нижче (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні інструменти цифровізації за функціональними блоками підприємства

Функціональний блок	Ключові цифрові інструменти	Сутність та приклади реалізації
Маркетинг	CRM-системи (наприклад, Salesforce), SEO/SEM-аналітика, SMM-платформи (Meta Ads, TikTok Ads)	Персоналізовані маркетингові кампанії, сегментація аудиторії, прогнозування поведінки споживачів.
Продажі	Онлайн-магазини, маркетплейси (Rozetka, Prom.ua), API-інтеграції (Google Shopping, Shopify)	Автоматизована обробка замовлень, багатоканальні продажі, інтерактивна аналітика клієнтських переваг.
Фінанси	BAS ERP, М.Е.Doc, банківські API (наприклад, MonoAPI, Privat24 for Business)	Автоматизація фінансового обліку, інтеграція з податковими сервісами, контроль грошових потоків.
Логістика та операції	TMS, WMS, QR-коди, RFID-технології	Управління ланцюгами постачання, відстеження товарів у реальному часі, цифровізація складської логістики.
Управління персоналом	HRM-системи (SAP SuccessFactors, PeopleForce), LMS-платформи (Prometheus, Coursera)	Ведення електронного кадрового обліку, оцінка ефективності, онлайн-навчання та сертифікація працівників.
Інформаційна безпека	Системи кіберзахисту (Zscaler, Cloudflare), MFA, хмарні платформи (Azure, AWS)	Захист даних, управління кіберризиками, відповідність стандартам безпеки (GDPR, КЗПД).

Джерело: побудовано автором на основі [8; 12; 24; 29]

Окремої уваги заслуговує також типологія цифрових стратегій, що визначають характер трансформаційних процесів у бізнес-організаціях. Згідно з підходом Дж. Вестермана, Д. Бонне та Е. Макафі (MIT), цифрові стратегії умовно поділяються на три групи: інкрементальні – спрямовані на точкові вдосконалення окремих процесів; інтеграційні – передбачають повну цифрову перебудову ключових бізнес-функцій; та проривні – орієнтовані на створення нових цифрових бізнес-моделей, які змінюють логіку ринку [9; 29; 74]. Така класифікація дозволяє більш точно оцінити масштаби цифровізації та формувати відповідні управлінські підходи.

Крім того, ефективність цифрової трансформації залежить від здатності організації подолати типові бар'єри впровадження. Серед основних перешкод, що можуть виникнути у процесі цифрової трансформації бізнесу, виокремлюють такі: кадрові (нестача цифрових компетентностей серед персоналу); технічні (застаріла

інфраструктура або низький рівень інтегрованості систем); організаційні (інертність ієрархічних структур, опір змінам) та фінансові (висока вартість інвестицій у цифрові рішення на початковому етапі) [5; 6; 14]. Подолання цих бар'єрів вимагає впровадження системи управління змінами, розвитку цифрової грамотності та адаптивності організаційної культури.

Таким чином, цифровізація розглядається не лише як процес технічної модернізації, а як комплексна управлінська стратегія, що охоплює адаптацію до нових цифрових викликів, трансформацію внутрішніх структур та формування цифрової організаційної культури. Її ефективність визначається здатністю підприємства інтегрувати цифрові інструменти в ключові управлінські процеси, сформувати стійке цифрове середовище та реалізувати стратегічне бачення змін. Успішна цифрова трансформація передбачає синергію технічного потенціалу, людських ресурсів, регуляторної підтримки та готовності до безперервного вдосконалення.

1.2 Методи та інструменти оцінки ефективності цифровізації бізнесу

Управління цифровізацією підприємства передбачає не лише впровадження окремих інформаційних технологій, а й системне трансформування процесів, організаційної структури, каналів взаємодії, корпоративної культури та бізнес-моделі загалом. Однією з ключових передумов ефективного управління цифровими перетвореннями є наявність обґрунтованої системи вимірювання цифрових змін. Такий інструментарій має бути структурованим, адаптивним до умов зовнішнього та внутрішнього середовища, а також інтегрованим у стратегічне управління та орієнтованим на результат [1; 4]. Концептуальну основу вимірювання цифрового прогресу становить концепція цифрової зрілості (Digital Maturity), яка трактується як здатність організації інтегрувати цифрові рішення в ключові функції бізнесу на основі стратегічного бачення, аналітики та культурної відкритості до змін [3; 74].

У цьому контексті цифрова зрілість не зводиться лише до кількості використаних технологій, а включає якість інтеграції, узгодженість ІТ-інфраструктури, підготовленість персоналу та глибину стратегічної цифровізації [11]. Найпоширенішим у прикладній практиці є п'ятирівневий підхід до класифікації цифрової зрілості, що відображає прогрес від базової автоматизації до повної цифрової трансформації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Характеристика рівнів цифрової зрілості підприємства

Рівень цифрової зрілості	Організаційна характеристика	Типові технології	Приклади впливу на бізнес-процеси
Початковий	Відсутність стратегічного підходу, точкове використання ІТ	ІТ-фрагменти: офісні додатки, email	Ручна обробка заявок, низька швидкість обігу даних
Базовий	Автоматизовано окремі функції, без міжсистемної взаємодії	Локальні рішення (наприклад, BAS)	Спрощене ведення обліку, часткова звітність
Середній	Формується цифрова культура, інтеграція ІТ у функції	Поширення CRM, Google Workspace	Оптимізація комунікацій, часткова аналітика
Високий	ІТ – основа операційного управління, сформована стратегія	ERP, BI-системи, хмарні сервіси	Автоматизовані звіти, наскрізна інтеграція даних
Трансформаційний	Повна цифрова бізнес-модель, фокус на даних і гнучкості	AI, Big Data, IoT, RPA	Передбачення попиту, самостійне прийняття рішень

Джерело: складено автором на основі [27-29]

У межах діагностики рівня цифрової трансформації підприємства доцільним є використання моделі Digital Maturity Model компанії Deloitte, яка передбачає комплексну оцінку цифрової зрілості організації за п'ятьма основними вимірами: клієнт, стратегія, технології, операції, організація та культура. У деяких джерелах виділяють шостий вимір – аналітика даних. Кожен із цих вимірів має унікальні аспекти оцінювання та типові показники, що дозволяє сформуванню деталізованого профілю цифрової зрілості компанії (табл. 1.3) [29]. Оцінка цифрової зрілості може здійснюватися через поєднання якісних і кількісних методів. До якісних належать: експертні опитування, інтерв'ю з управлінським персоналом, SWOT-аналіз цифрового середовища, аудит цифрової культури. Кількісні методи ґрунтуються на розрахунку індикаторів: частка автоматизованих процесів, ступінь інтеграції ІТ-рішень, кількість цифрових контактів із клієнтами, середній час обробки замовлення, швидкість циклу ухвалення управлінських рішень [8; 10].

Таблиця 1.3 – Ключові виміри моделі цифрової зрілості Deloitte

Вимір	Аспекти оцінювання	Типові показники
Клієнт	Зручність, гнучкість, персоналізація	Частка цифрових каналів, індекс клієнтського досвіду (CXI)
Стратегія	Вбудованість цифрових цілей	Наявність КРІ, частка бюджету на цифровізацію
Технології	Готовність інфраструктури, безпека	Частка хмарних рішень, інциденти безпеки на рік
Операції	Цифрова керованість процесами	Відсоток цифрових операцій, середній час виконання операцій
Організація і культура	Залученість, навчання, внутрішня відкритість	Частка персоналу з цифровими навичками, цифрові ініціативи

Джерело: складено автором на основі [29].

Для забезпечення комплексності доцільно застосовувати структуровану систему показників ефективності цифрової трансформації, яка охоплює всі ключові аспекти функціонування бізнесу. У сучасних аналітичних моделях показники групуються за п'ятьма напрямками [4-5; 7-8; 11]:

- *економічні*: прибутковість, операційна ефективність, продуктивність праці, оборотність ресурсів;
- *управлінські*: рівень автоматизації, швидкість ухвалення рішень, ефективність внутрішньої комунікації;
- *маркетингові*: розвиток цифрових каналів продажів, динаміка онлайн-продажів, рівень персоналізації;
- *технологічні*: інтегрованість ІТ, гнучкість систем, масштабованість і надійність інфраструктури;
- *соціальні*: цифрова грамотність, залученість персоналу, задоволеність умовами праці, плинність кадрів.

Ще одним ефективним підходом виступає побудова цифрового профілю підприємства, що дозволяє провести комплексну діагностику цифрової зрілості за окремими напрямками. Профіль зазвичай охоплює вісім ключових блоків: стратегія, ІТ-інфраструктура, процеси, аналітика, клієнтоцентричність, культура, інновації та вимірювання ефективності. Для кожного блоку визначаються фокус оцінки та цільові індикатори [9; 12]. Такий підхід дозволяє виявити прогалини, сформулювати цільовий стан і розробити маршрут цифрової еволюції підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Ключові блоки оцінювання цифрового профілю підприємства

Блок оцінювання	Фокус оцінювання	Ключові індикатори	Приклад запровадження у бізнесі
Цифрова стратегія	Інтеграція цифрових цілей у бізнес-стратегію	Наявність окремої digital-стратегії; частка KPI, пов'язаних із цифровими цілями; бюджет на цифровізацію	Впровадження OKR із digital-фокусом; щорічне оновлення digital-стратегії; стратегічні digital KPI
ІТ-інфраструктура	Стійкість, масштабованість і гнучкість ІТ-систем	Відсоток хмарних рішень; гнучкість масштабування; частота технічних збоїв; відповідність SLA	Хмарна ERP-система; автоматичне масштабування ресурсів; резервне копіювання.
Цифрові процеси	Рівень автоматизації та наскрізної інтеграції	Частка автоматизованих процесів; наявність наскрізних цифрових потоків	Цифрове погодження договорів; інтеграція замовлень із CRM у складську систему
Аналітика та дані	Здатність до управління на основі даних	Кількість BI-сервісів; частота оновлення дашбордів; наявність прогнозних моделей	Дашборди в Power BI із показниками продажів; прогнозування попиту на основі big data
Клієнтоцентричність	Персоналізація та мультиканальність взаємодії	Частка цифрових каналів; швидкість відповіді; рівень CSAT/NPS	Оmnіканальні сервіси; чат-боти з ІІ; персоналізовані рекомендації у мобільному додатку
Культура та компетенції	Готовність персоналу до цифрових змін	Частка працівників із digital-компетенціями; кількість навчань; внутрішній digital-лідер	LMS-платформа; система внутрішньої сертифікації; амбасадори цифрової трансформації
Інновації	Здатність створювати та впроваджувати цифрові новації	Частка бюджету на інновації; кількість MVP; частота оновлення цифрових продуктів	Співпраця зі стартапами; пілотування AI-модулів; регулярні спринти з тестування нових рішень
Вимірювання ефективності	Системність моніторингу цифрових змін	Наявність системи KPI; частота звітів; використання бенчмарків	Щоквартальні digital-звіти; оцінка динаміки за метриками Deloitte Digital Maturity; benchmarking

Джерело: узагальнено автором на основі [9; 12; 21; 27-29]

Інтеграція зазначених цифрових інструментів у загальну систему управління підприємством забезпечує перехід від фрагментарного до системного

підходу у цифровій трансформації. Завдяки включенню цифрових КРІ до механізмів стратегічного планування, оцінювання персоналу та контролю ефективності, цифровізація стає постійним процесом вдосконалення, а не одноразовою ініціативою. Такий підхід особливо важливий в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, коли гнучкість управлінських рішень, швидкість адаптації та технологічна стійкість визначають конкурентоспроможність бізнесу [14]. Для оцінювання не лише рівня, а й результативності цифрової трансформації, доцільним є застосування інтегрованої системи показників, запропонованої, зокрема, у методичних матеріалах порталу Scriptum.ua. У таблиці 1.5 подано ключові індикатори, які дозволяють відстежувати як економічні, технологічні та організаційні ефекти, так і якісні результати цифровізації, пов'язані із задоволеністю клієнтів, інноваційністю та цифровою культурою персоналу [30].

Таблиця 1.5 – Основні показники оцінки ефективності цифрової трансформації

Показник	Сфера оцінки	Що вимірює	Приклад застосування
1	2	3	4
Продуктивність працівників	Економічна	Зміна кількості виконаних завдань, динаміка продуктивності після цифровізації	Порівняння обсягів робіт до та після впровадження ERP-системи
Ефективність впровадження	Організаційна	Швидкість інтеграції рішень, адаптація персоналу, залучення в нові процеси	% охоплення нових процесів, тривалість адаптації LMS
Фінансова ефективність	Економічна	Динаміка витрат, зростання прибутків, окупність цифрових інвестицій	ROI від автоматизації обліку, зменшення собівартості операцій
CSAT/NPS клієнтів	Маркетингова	Задоволеність сервісом, лояльність, швидкість обробки запитів	CSAT після впровадження чат-ботів; NPS після запуску мобільного застосунку
Стійкість IT-інфраструктури	Технологічна	Надійність систем, частота збоїв, час відновлення, безпека	Кількість інцидентів на місяць, % SLA-виконання, оцінка кіберризиків
Рівень автоматизації процесів	Організаційна	Частка автоматизованих операцій у загальному обсязі процесів	Впровадження наскрізної цифрової обробки замовлень

Продовження таблиці 1.5

1	2	3	4
Швидкість прийняття рішень	Управлінська	Тривалість циклу ухвалення рішень, швидкість аналітики	Час реакції на відхилення KPI через дашборди Power BI
Гнучкість організації	Стратегічна	Здатність швидко адаптуватися до змін через цифрові інструменти	Час перебудови логістики після зміни ринкових умов
Цифрова культура працівників	Соціальна	Ступінь готовності до цифрових інновацій, рівень цифрових компетенцій	Частка працівників із сертифікацією, активність у внутрішніх цифрових ініціативах
Інноваційність	Інноваційна	Кількість нових цифрових рішень, швидкість інноваційних циклів	Кількість MVP на квартал, тестування нових AI-алгоритмів

Джерело: складено автором на основі [30]

Показники, наведені в таблиці 1.5, дозволяють здійснювати багатовекторну оцінку цифрової трансформації – від операційної ефективності до інноваційної спроможності організації. Їх регулярне відстеження дає змогу виявляти вузькі місця, визначати ефективність впроваджених рішень та вчасно коригувати цифрову стратегію. Поєднання цифрового профілю, метрик ефективності та моделі цифрової зрілості (зокрема, у форматі Digital Maturity Model від Deloitte) забезпечує аналітичне підґрунтя для оцінювання поточного рівня цифровізації компанії й визначення потенційних напрямів цифрової трансформації. Зазначені аналітичні інструменти дозволяють проводити порівняльний аналіз, встановлювати стратегічні пріоритети та здійснювати управління цифровими змінами на основі одержаних даних.

Таким чином, системна оцінка ефективності цифровізації повинна охоплювати не лише рівень технологічного впровадження, а й трансформаційні зрушення в структурі управління, культурі організації та клієнтській взаємодії. Комплексний підхід, що включає моделі зрілості, цифрові KPI та профільні карти, формує надійну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері цифрової трансформації бізнесу.

1.3 Системний підхід до управління цифровізацією бізнес-організації: суб'єкти, об'єкти, принципи та функції

Управління цифровізацією бізнес-організації в сучасних умовах не може обмежуватися впровадженнями окремих технологій, адже цифрова трансформація є складним системним явищем, яке охоплює не лише технічні, а й управлінські, організаційні, інформаційні та кадрові аспекти. Саме тому доцільним підходом до її реалізації виступає системний підхід, що передбачає координацію всіх елементів організаційної структури задля досягнення стратегічної мети. Підприємство при цьому розглядається як цілісна система, що складається з взаємопов'язаних підсистем – бізнес-процесів, організаційних підрозділів, інформаційних потоків, людського капіталу, інфраструктури та ІТ-рішень, які повинні взаємодіяти в межах єдиної цифрової логіки управління [6; 10].

Як зазначалося, цифрова трансформація не є суто технологічним процесом – вона передбачає глибоку зміну управлінських моделей, функціонального наповнення, структури прийняття рішень і логіки взаємодії між підрозділами. Системний підхід передбачає ієрархічну побудову управління цифровими трансформаціями, у межах якої встановлюються зв'язки між суб'єктами управління (тих, хто здійснює ініціативи цифровізації), об'єктами (ті, на кого чи на що спрямована цифрова дія або рішення), а також визначаються принципи, методи, функції і ресурси цифрового оновлення [14,15].

Суб'єктами управління цифровізацією виступають ті інституційні одиниці або особи, які ініціюють, координують та здійснюють цифрові перетворення в межах організації. До внутрішніх суб'єктів процесу цифровізації належать:

- керівництво компанії (зокрема СЕО, виконавчий директор або керівники напрямів), що приймає стратегічні рішення про впровадження цифрових ініціатив, а також керівники функціональних підрозділів (фінансового, маркетингового, технічного, логістичного тощо), які забезпечують цифрове відображення своїх своїх функцій у системах управління;

- внутрішні команди проєктного впровадження (ІТ-фахівці, аналітики);
- співробітники, залучені до тестування цифрових рішень, участі в навчанні та адаптації до нових інструментів.

Крім внутрішніх суб'єктів, до впровадження цифрових рішень активно залучаються й зовнішні суб'єкти. Серед них:

- зовнішні ІТ-спеціалісти;
- провайдери цифрових сервісів (електронного документообігу, CRM-систем, аналітичних платформ, платформ онлайн-продажів);
- інтегратори ІТ-рішень;
- аутсорсингові команди (наприклад, з обслуговування серверної частини або технічної підтримки API).

Такі суб'єкти часто формують спільні екосистеми управління змінами, що особливо актуально для малих і середніх бізнесів, які не мають власного розширеного ІТ-департаменту [14].

Об'єктами управління цифровізацією виступають ті функціональні сфери діяльності, які зазнають цифрових перетворень у процесі впровадження нових технологій. Це насамперед:

- інформаційні потоки (електронний документообіг, автоматизовані облікові системи, CRM);
- логістика і постачання (впровадження електронної бази товарів, автоматизоване управління замовленнями та автоматизовані складські операції);
- маркетинг і продажі (цифрові канали просування, онлайн-магазини, аналітика SEO);
- управління клієнтським досвідом (персоналізована взаємодія, автоматизовані канали зв'язку, цифрові канали комунікації);
- управління взаємодією з персоналом (електронні HR-процедури, аналітика продуктивності, гейміфіковане навчання тощо).

Таким чином, об'єкт цифровізації – це не лише відокремлений технічний компонент (наприклад, сайт або бухгалтерська програма), а й управлінський

процес, який змінюється завдяки технологіям. Це підтверджується у роботі А.М. Сибірцевої, де вказано, що цифровізація – не самоціль, а інструмент трансформації ключових бізнес-функцій [9].

Отже, цифровізація в межах системного підходу охоплює широкий спектр управлінських та операційних процесів. Її ефективна реалізація вимагає чітко визначеного розподілу ролей між суб'єктами цифрових перетворень та систематизованого підходу до виявлення й аналізу об'єктів трансформації. Це дозволяє сформуванню основи для подальшої розробки принципів і функціональної логіки цифрового управління. Принципи управління цифровізацією – це засадничі правила, які формують внутрішню логіку цифрових перетворень. До базових принципів системного управління належать такі [27-29]:

- цілісність – охоплення усіх функцій організації;
- гнучкість – здатність системи адаптуватися до технологічних змін;
- інноваційність – відкритість до нових рішень і нестандартного мислення;
- орієнтація на наявну інформацію – прийняття рішень на основі цифрової аналітики;
- сталість – гарантування безперервності цифрових ініціатив;
- персоніфікована відповідальність – за кожну цифрову функцію відповідає конкретна особа.

У межах системного підходу цифрове управління реалізується через переосмислення класичних управлінських функцій, що трансформуються відповідно до цифрових вимог. Ідеться не про заперечення чи скасування базових функцій менеджменту, таких як планування, організація, мотивація, контроль, регулювання та аналіз, а про їх трансформацію.

Цифрове планування виходить за межі традиційного стратегічного плану і базується на постійній роботі з великими обсягами даних: дашборди продажів, аналітика трафіку, SEO-запити, звіти з CRM-систем. Саме аналітика стає ключовим інструментом формування цілей цифрової трансформації.

У процесі цифрової трансформації організаційна функція набуває проєктного характеру. Управління змінами здійснюється через створення гнучких,

міжфункціональних команд із чітко визначеними ролями, відповідальністю та термінами реалізації. Особлива роль відводиться використанню сучасних методологій управління проєктами, зокрема Agile та Scrum, які забезпечують високу гнучкість, прозорість процесів і залученість усіх учасників трансформації.

Мотиваційна функція також змінюється. У цифровому контексті основою мотивації стають не лише матеріальні стимули, а й надання доступу до новітніх технологій, можливості професійного зростання, участі у впровадженні нових інструментів. Особлива увага приділяється розвитку цифрових компетенцій, що є критично важливими для трансформації не лише процесів, а й корпоративної культури. Контроль реалізується через автоматизовані системи моніторингу, інтегровані в цифрові платформи. Це можуть бути дашборди в Power BI, звітність у CRM-системах, аналітика виконання KPI, тощо.

Регуляторна функція трансформується у напрямку підвищеної адаптивності та оперативного реагування на зміни. Завдяки інтегрованим цифровим платформам управлінці мають змогу в реальному часі виявляти відхилення від цілей чи технічні збої та оперативно вносити корективи. Таке регулювання ґрунтується на постійному аналізі поточних даних, що дозволяє зменшити ризики, забезпечити безперервність бізнес-процесів та підвищити ефективність прийняття рішень.

У цифровому середовищі аналітична функція перестає бути лише засобом ретроспективної оцінки діяльності. Вона перетворюється на динамічний процес, який охоплює збір, обробку, інтерпретацію даних і формування управлінських рішень у реальному часі. Завдяки сучасним цифровим інструментам, таким як Power BI, інтегровані CRM-системи, сервіси прогнозової аналітики, аналітика стає основою для швидкого реагування, стратегічного планування та виявлення нових можливостей. Замість випадкового або інтуїтивного аналізу, управлінці формують безперервний цикл аналітичного мислення, що дозволяє не лише бачити теперішню ситуацію, а й моделювати майбутнє.

Нижче наведено порівняльну таблицю (табл. 1.6), яка демонструє ключові відмінності між традиційним і цифровим підходами до планування, організації, мотивації, контролю, регулювання та аналізу в контексті управління компанією.

Таблиця 1.6 – Порівняльна характеристика управлінських функцій за традиційним та цифровим підходом

Функція управління	Традиційний підхід	Цифровий підхід
Планування	Стратегія формується на основі досвіду, оновлюється періодично	Гнучке планування на основі даних у реальному часі, з використанням аналітики
Організація	Стабільна структура, ієрархія, фіксовані ролі	Гнучкі проєктні команди, Agile-методи, динамічний розподіл відповідальності
Мотивація	Переважають матеріальні стимули	Наголос на нематеріальних стимулах, у т.ч. доступ до інновацій, розвиток цифрових навичок, участь у змінах
Контроль	Переважно звітність, перевірки, контроль у «ручному режимі»	Автоматизований моніторинг, дашборди, KPI у реальному часі
Регулювання	Реакція на відхилення після завершення процесів	Миттєве реагування на основі даних, швидке усунення проблем завдяки цифровим рішенням
Аналіз	Підбиття підсумків, обмежене використання даних	Безперервна аналітика, прогнозування, прийняття рішень на основі великих даних

Джерело: складено автором на основі [5; 6; 14]

У сучасних умовах цифрова трансформація є не лише трендом, а й критичною необхідністю для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Цифровізація охоплює стратегічне впровадження цифрових технологій в усі сфери діяльності компанії, що вимагає глибокого аналізу, ресурсного забезпечення та системного підходу [39-40; 59]. Цей процес є багаторівневим і потребує проходження низки етапів, кожен з яких має специфічний функціональний зміст.

До ключових етапів цифрової трансформації підприємства належать:

1. *Формулювання цілей цифровізації.* На цьому етапі визначаються стратегічні завдання, яких планується досягти шляхом цифрової трансформації. Цілі повинні бути вимірюваними, конкретними та відповідати загальній бізнес-стратегії. Коректне визначення KPI є обов'язковим для подальшого моніторингу результатів [59].
2. *Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.* Оцінка поточних процесів, ресурсів, IT-інфраструктури, а також вивчення ринкових трендів, цифрових інновацій та конкурентного середовища дозволяє визначити найперспективніші напрями змін [40].

3. *Оцінка цифрової зрілості підприємства.* Проведення діагностики рівня цифрової готовності організації допомагає встановити стартову позицію трансформації та визначити технологічні розриви. Для цього використовують моделі цифрової зрілості, наприклад, Digital Maturity Model (DMM) або Industry 4.0 Maturity Index [74; 39].
4. *Вибір цифрових інструментів.* На основі попередніх оцінок здійснюється підбір відповідних технологічних рішень (CRM, ERP, штучний інтелект, хмарні сервіси тощо), які сприятимуть досягненню поставлених цілей [59].
5. *Розробка плану впровадження.* Формується детальна «дорожня карта» цифровізації, в якій визначаються ресурси, відповідальні особи, етапи впровадження, часові межі та механізми управління змінами [40].
6. *Впровадження цифрових рішень.* На цьому етапі відбувається практична реалізація обраних технологій, адаптація персоналу, зміна внутрішніх процесів та створення умов для цифрової культури в організації [39].
7. *Моніторинг і контроль.* За допомогою аналітики, дашбордів і регулярного звітування відстежується хід реалізації цифрової стратегії, виявляються проблемні точки та коригуються дії [40].
8. *Оцінка результатів та оптимізація.* Після завершення циклу впровадження здійснюється аналіз досягнутих результатів, порівняння їх з KPI, а також визначення напрямів подальшого вдосконалення [59].

Таким чином, окреслені етапи цифровізації формують чітку логіку впровадження змін: від оцінки поточного стану підприємства до вибору інструментів, технологій і контролю результатів. Їх дотримання дозволить уникнути хаотичних рішень, забезпечити керованість процесом і досягти конкретних цілей трансформації, що у підсумку позначиться на результатах діяльності бізнесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО РІВНЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТОВ «ПРОМИСЛОВА АВТОМАТИКА НВ» ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ЙОГО ПІДВИЩЕННЯ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Промислова автоматика НВ» та аналіз його ринкового середовища

ТОВ «Промислова автоматика НВ» є товариством з обмеженою відповідальністю, зареєстрованим 22 липня 2009 року відповідно до чинного законодавства України. Організація функціонує на основі приватної форми власності, що забезпечує можливість здійснення підприємницької діяльності в межах положень Господарського кодексу України (Додаток Б). Юридична адреса підприємства – 08040, м. Київ, вул. Вікентія Хвойки, 15/15/6, літера 1, офіс 505.

Компанія спеціалізується на постачанні систем промислової автоматики, теплотехнічного обладнання та рішень у сфері енергоменеджменту. Основну частину асортименту (84,1%) становить продукція данської компанії Danfoss – одного з провідних світових виробників інноваційних енергоефективних рішень для опалення, вентиляції та кондиціонування повітря [33]. Окрім того, підприємство здійснює посередницьку торгівлю продукцією брендів Devi, Vitech, Belimo, Zetkama, Veria, RGC, Interval [34]. Серед ключових партнерів – компанії Danfoss [33], Електроніка [61], Кузня рішень [62], ERC [63], Еволюкс [64].

Основні КВЕД діяльності підприємства включають:

46.52 – оптова торгівля електронним і телекомунікаційним обладнанням;

46.14 – посередницька торгівля машинами та промисловим устаткуванням, суднами та літаками;

46.69 – оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням (Додаток Б).

Організаційна структура компанії є лінійною з елементами аутсорсингу, що передбачає залучення зовнішніх спеціалістів для виконання ІТ- та маркетингових

функцій (рис. 2.1, Додаток Д). Така структура дозволяє підприємству зосередитися на ключових бізнес-процесах, зокрема продажах, закупівлях, бухгалтерському обліку та обслуговуванні клієнтів. Попри компактний штат (4 особи станом на 2024 рік), компанія забезпечує повний цикл клієнтського обслуговування – від технічної консультації до супроводу реалізованих рішень.

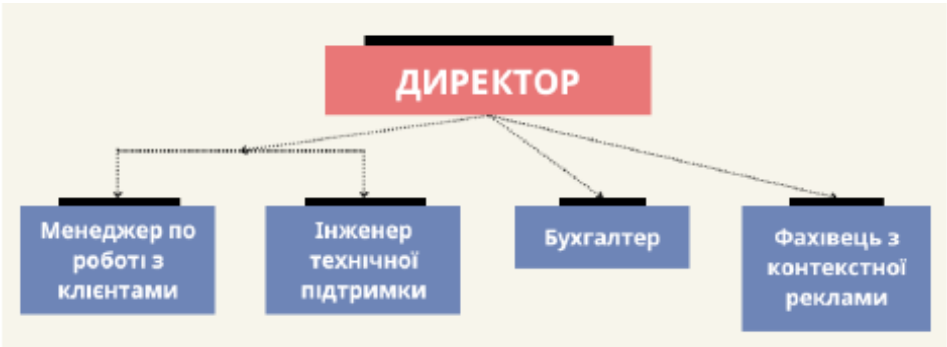


Рисунок 2.1 – Схема організаційної структури ТОВ «Промислова автоматика НВ»

Джерело: розроблено автором згідно з Додатком Д

Компанія орієнтується переважно на B2B-сегмент (ОЕМ-виробники, промислові підприємства, монтажні організації), однак з 2023 року також компанія почала активно розвивавати напрям B2C, частка якого наразі становить близько 10% загального обсягу продажів. На основі первинних даних наведено загальну характеристику підприємства у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «Промислова автоматика НВ»

1	2
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Промислова автоматика НВ»
Рік заснування	2009 рік
Місцезнаходження	08040, місто Київ, вулиця Вікенті Хвойки, 15/15/6 літера 1, офіс 505.
Організаційно-правова форма	Приватна власність, ТОВ
Основні КВЕД	46.52 оптова торгівля електронним і телекомунікаційним обладнанням; 46.14 посередницька торгівля машинами, промисловим устаткуванням, суднами та літаками; 46.69 оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням
Основні види діяльності	Постачання систем автоматизації, теплотехнічне обладнання, енергоменеджмент
Основні бренди	Danfoss, Devi, Vitech, Belimo, Zetkama, Veria, RGC, Interval
Основні партнери	Danfoss, Електроніка, Кузня, ERC, Еволюкс

Продовження таблиці 2.1

1	2
Організаційна структура	Лінійна з залученням аутсорс-спеціалістів
Кількість працівників (2024 р.)	4 особи
Використання цифрових інструментів	1С:Підприємство, Вчасно, М.Е.Дос, інтеграція з Google Merchant Center, корпоративний сайт, інструменти Google Workspace, інструменти Microsoft Office, Danfoss Product Store, Facebook, X (Twitter)

Джерело: складено автором на основі [34-35; 46; Додаток Б, Додаток В, Додаток Д, рис. 2.1]

Для кращого розуміння структури продажів на рисунках 2.2 та 2.3 представлено динаміку реалізації продукції, що відображає її розподіл у грошовому та натуральному вираженні.

**Обсяги реалізації продукції в грошовому вираженні
у динаміці за 2022-2024 роки**

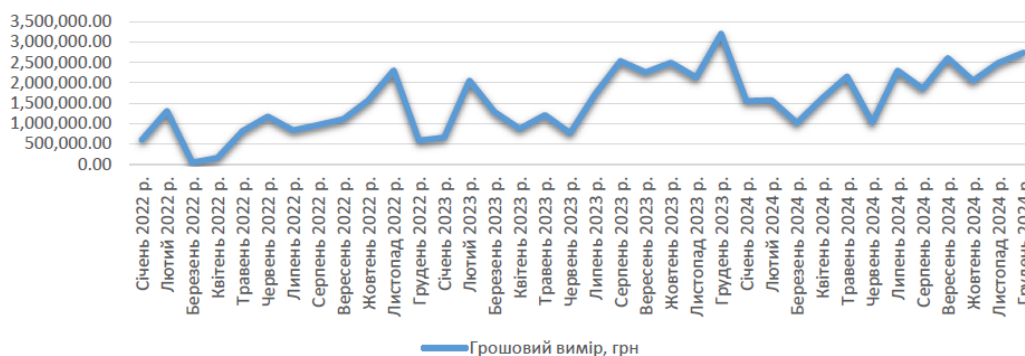


Рисунок 2.2 – Обсяги реалізації продукції ТОВ «Промислова автоматика НВ» в грошовому вираженні, у динаміці за 2022-2024 рр.

Джерело: розроблено автором на основі даних Додатку Л

**Обсяги реалізації продукції в натуральному
вираженні у динаміці за 2022-2024 роки**



Рисунок 2.3 – Обсяги реалізації продукції ТОВ «Промислова автоматика НВ» в натуральному вираженні у динаміці за 2022-2024 рр.

Джерело: розроблено автором на основі даних Додатку Л

Як видно з даних рис. 2.2-2.3, динаміка реалізації продукції у 2022-2024 роках демонструє поступове зростання. У грошовому вимірі продажі стабільно збільшуються, особливо в осінній період 2023-2024 рр. Водночас у натуральному вимірі кількість проданих одиниць коливається через зміну закупівельних обсягів і специфіку замовлень. У 2022 році спостерігалось падіння реалізації через війну, однак у 2023 році ситуація стабілізувалася.

Щодо каналів збуту продукції, то основний акцент зроблено на цифрові канали, зокрема вебсайт [35], SEO-просування, Google Shopping та маркетплейси Rozetka, Епіцентр, які поки що формують до 10% продажів [41-42]. Важливу роль також відіграють тендери. Ціноутворення компанії базується на диференційованому підході: знижки від 5 до 30%, можливі індивідуальні умови, які узгоджуються безпосередньо з Danfoss.

Для поглибленого аналізу товарної структури реалізації продукції підприємства застосовано метод АВС-аналізу (табл. 2.2), який дозволяє ранжувати асортимент за рівнем внеску у сукупний дохід. За результатами обробки внутрішніх даних за грудень 2024 рік встановлено, що до категорії «А» належить 17,6% найменувань, які забезпечили 74% доходу від реалізації. До категорії «В» увійшло 29,4% позицій із часткою 17%, тоді як група «С» охоплює понад половину асортименту (53%), але забезпечує лише 9% виручки.

Таблиця 2.2 – АВС-аналіз асортименту продукції ТОВ «Промислова автоматика НВ», складено станом на грудень 2024 р.

№ з/п	Обсяг продажів за грудень 2024 р., грн.	Частка від загального обсягу продажів, %	Частка з накопиченням, %	Група
1	1 945 165,20	70,91%	70,91	А
2	191 860,01	6,99%	92,36	В
3	87 948,98	3,22%	95,58	С
4	79 482,74	2,89%	98,47	С
5	7 050,24	0,26%	99,79	С
6	0	0%	100	С
7	0	0%	100	С
8	396 657,00	14,46%	85,37	В
9	5 684,02	0,21%	100	С
10	0	0%	100	С
11	29 005,20	1,06%	99,53	С
12	0	0%	100	С
Разом	2 742 853,39	100%	-	-

Джерело: розраховано автором на основі даних [35, Додатку В та Додатку Л]

Як видно з даних табл. 2.2, така структура свідчить про високу концентрацію прибутку на обмеженій кількості ключових товарів і обґрунтовує доцільність фокусування маркетингової активності, обліку залишків і логістичних процесів саме на продукції категорії «А». Зокрема, впровадження цифрових інструментів для автоматичного моніторингу попиту та залишків пріоритетного асортименту може значно підвищити ефективність управління.

Одним із ключових показників ефективності функціонування бізнес-організації у сучасному конкурентному середовищі є фінансово-економічна стійкість. Для оцінки фінансової стабільності та визначення тенденцій ТОВ «Промислова автоматика НВ» було проаналізовано основні економічні показники діяльності компанії за період 2021-2023 років (Додаток Ж).

У динаміці фінансових показників компанії «Промислова автоматика НВ» за 2021-2023 роки спостерігаються істотні зміни, обумовлені зовнішніми кризовими факторами та внутрішніми заходами щодо адаптації до нових умов господарювання. Так, показник рентабельності активів (рис. А.1) у 2021 році становив 25,5%, що свідчило про стабільне використання активів для отримання прибутку. У 2022 році через початок повномасштабного військового вторгнення, майже повну зупинку роботи на два місяці, різке зростання валютного курсу долара США [47] та суттєве порушення логістичних ланцюгів постачання (унаслідок припинення морських і авіаперевезень та переходу на виключно наземний транспорт) показник знизився до 0,6%. У 2023 році рентабельність активів зросла до 40,4% завдяки активному розвитку онлайн-продажів через власний сайт та маркетплейси (зокрема Rozetka [41] та Епіцентр [42]), участі у тендерах та розширенню клієнтської бази, зокрема за рахунок будівельної та військової сфер, а також внаслідок інвестування понад 500 тис. грн. у розвиток цифрових каналів збуту. Подібну тенденцію показує і рентабельність власного капіталу (рис. А.2, яка у 2021 році становила 63,3%, у 2022 – лише 1,8%, а вже у 2023 році зросла до 203,9% завдяки оптимізації витрат і зростанню продажів. Показник чистої маржі (рис. А.3) у 2021 році становив 5,3%. У 2022 році внаслідок зростання витрат та зниження чистого доходу його значення скоротилось до 0,3%.

У 2023 році показник підвищився до 11,9%, що свідчить про відновлення ефективності бізнесу. Аналіз динаміки чистого доходу від реалізації продукції (Додаток Ж) свідчить про його скорочення з 13 035,5 тис. грн. у 2021 році до 9 562,2 тис. грн. у 2022 році, що обумовлено логістичними труднощами, воєнним станом, падінням попиту та купівельної спроможності населення [46]. У 2023 році чистий дохід зріс до 17 676,2 тис. грн.

Динаміка собівартості реалізованої продукції демонструє зменшення витрат у 2022 році до 6 347 тис. грн. через зниження обсягів реалізації, а у 2023 році – їх зростання до 12 128,6 тис. грн. через збільшення обсягів продажів та подорожчання товарів внаслідок зростання долара та відповідно цін на продукцію [47-48] і логістичних витрат. Чистий прибуток компанії у 2021 році становив 685,1 тис. грн., тоді як у 2022 році знизився до 17,9 тис. грн. під впливом кризових подій. У 2023 році підприємство змогло наростити чистий прибуток до 2 109 тис. грн., що підтверджує успішну адаптацію до змін та ефективність цифрових рішень.

Таким чином, результати аналізу ключових показників господарської діяльності свідчать про високу адаптивність компанії «Промислова автоматика НВ» до складних економічних умов, що дозволило не лише стабілізувати діяльність у післякризовий період, а й забезпечити суттєве зростання основних фінансових показників у 2023 році.

На основі проведеного аналізу основних фінансових показників побудовано узагальнену таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка основних фінансових результатів діяльності ТОВ «Промислова автоматика НВ» за 2021-2023 р.

№	Показник	Роки			Відхилення	
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
1.	Рентабельність активів, %	25,5	0,6	40,4	-24,9	39,8
2.	Рентабельність власного капіталу, %	63,3	1,8	203,9	-61,5	202,1
3.	Чиста маржа, %	5,3	0,2	11,9	-5	11,7
4.	Чистий дохід від реалізації продукції, грн.	13 035 500	9 562 200	17 676 200	-3 473 300	8 114 000
5.	Собівартість реалізації, грн.	9 288 400	6 347 000	12 128 600	2 941 400	5781600
6.	Чистий прибуток, грн.	685 100	17 900	2 109 000	-667 200	2 091 100

Джерело: розраховано автором на основі даних Додатку А, Додатку Ж

Результати аналізу свідчать, що у 2022 році діяльність компанії зазнала суттєвих негативних змін через зовнішні кризові фактори (повномасштабне вторгнення, логістичні обмеження, збільшення собівартості продукції тощо). Проте завдяки інвестиціям у цифрові канали збуту, активному розвитку онлайн-продажів та диверсифікації клієнтської бази компанії вдалося досягти значного покращення фінансових результатів у 2023 році. Показники рентабельності, чистого доходу та чистого прибутку перевищили довоєнний рівень, що свідчить про ефективність стратегії адаптації та високу здатність підприємства до відновлення. Динаміка фінансових показників ТОВ «Промислова автоматика НВ» доводить можливості для реалізації стратегії подальшої цифровізації бізнес-процесів і впровадження інноваційних технологій у ключові сфери діяльності.

Важливим показником фінансової стабільності є співвідношення власного і позикового капіталу. За наявними даними, у ТОВ «Промислова автоматика НВ» відсутнє кредитне навантаження, відповідно компанія фінансує свою діяльність за рахунок власних коштів та операційного прибутку. За показником фінансової стійкості коефіцієнт автономії зріс до 60,3% у 2023 році після різкого зниження у 2022 році до 32,8%, що свідчить про зменшення залежності від зовнішнього фінансування (рис. А.4). Отже, проведений аналіз фінансово-економічних показників підтверджує високу адаптивність підприємства до викликів зовнішнього середовища та наявність внутрішніх ресурсів для подальшого розвитку й інтенсифікації цифровізації бізнес-процесів.

Ринкове середовище діяльності ТОВ «Промислова автоматика НВ» характеризується високим рівнем конкуренції та необхідністю швидкої адаптації до змін. Основними напрямками діяльності є розробка та впровадження енергоефективних рішень, збут систем автоматизації для житлової, комерційної та виробничої нерухомості, а також розвиток цифрових каналів продажу. Важливу роль у структурі продажів займає B2B-сегмент: основними клієнтами компанії є промислові підприємства, монтажні організації та виробники інженерного обладнання. Після 2022 року компанія значно активізувала участь у тендерах, а також розширила клієнтську базу за рахунок замовлень для будівельної та

військової сфер. Основними клієнтами ТОВ «Промислова автоматика НВ» залишаються підприємства сегмента B2B, серед яких OEM-виробники, промислові підприємства, монтажні організації та компанії, які займаються створенням систем внутрішньої інженерії. Найбільшим клієнтом компанії є Ecosoft – провідний український виробник систем водоочищення. З 2023 року компанія почала активно розвивати сегмент B2C. Частка B2C сегменту наразі становить лише близько 10% від загального обсягу продажів. До цього сегмента належать переважно чоловіки віком від 25 до 60 років, які мають певні технічні навички або цікавляться інженерними системами для власного житла. Вони купують продукцію компанії через маркетплейси Rozetka та Епіцентр для встановлення у приватних будинках або квартирах. Особливу увагу B2C-клієнти приділяють енергозберігаючим та теплозберігаючим технологіям, які дозволяють зменшити витрати. Окрему групу споживачів становлять приватні майстри – підприємці, які займаються монтажем та обслуговуванням теплових і автоматичних систем для своїх клієнтів.

Загальна позиція компанії на субринку зазнала позитивних змін у період 2021-2023 рр. (рисунок 2.4). У 2021 році компанія займала 145-те місце, тоді як у 2023 році цей показник покращився до 131-го місця, що вказує на її конкурентоспроможність у вузькому сегменті та здатність закріплювати свої позиції, попри складні умови, спричинені війною.

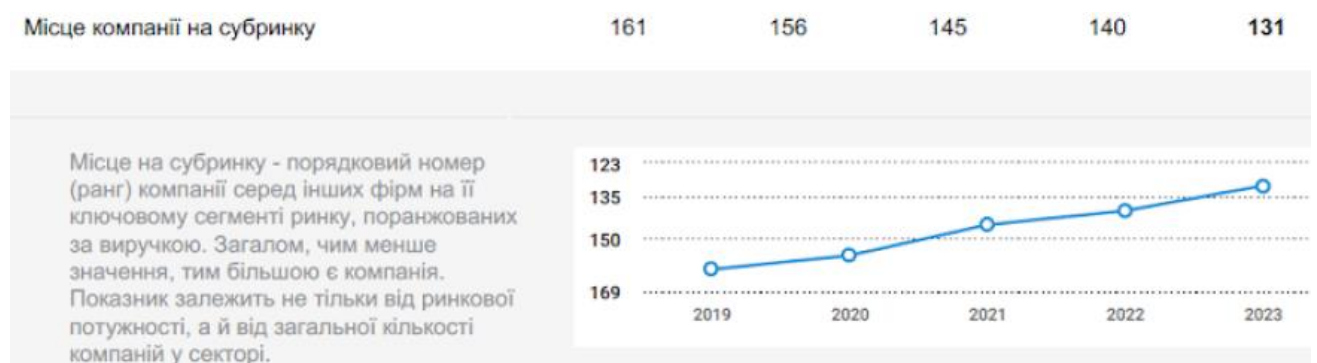


Рисунок 2.4 – Місце ТОВ «Промислова автоматика НВ» на субринку за 2019-2023 рр. [68]

За результатами аналізу ринкового середовища можна визначити основних конкурентів компанії на внутрішньому ринку:

- UGOV (спеціалізується на промисловій автоматизації та системах енергоменеджменту, активно працює у проєктних продажах для великих об'єктів) [49];
- Холод-комплект (основний фокус – холодильні системи та енергозберігаючі рішення) [50];
- ABR Electric (постачальник електротехнічної продукції) [51];
- Mega Imprex (орієнтується на продаж обладнання для вентиляції, кондиціонування та автоматизації будівель) [52].

Основним фактором конкуренції є реалізація продукції Danfoss, частка якої в асортименті компанії становить близько 84,1% (Додаток В). Для збереження конкурентних позицій ТОВ «Промислова автоматика НВ» здійснила значні інвестиції в оновлення та розвиток веб-сайту, загальна сума яких перевищила 500 000 грн. Вебресурс зазнав кількох етапів модернізації, зокрема було розроблено три його версії, після чого запущено SEO-оптимізацію.

Конкурентне середовище діяльності ТОВ «Промислова автоматика НВ» є складним і динамічним, що зумовлює необхідність не лише пропонувати якісний асортимент продукції, а й забезпечувати високий рівень сервісу. Успіх компанії на ринку багато в чому визначається такими факторами, як швидкість обробки замовлень, якість технічної підтримки, оперативність доставки, інтуїтивно зрозумілий та функціональний сайт із детальними описами товарів тощо.

ТОВ «Промислова автоматика НВ» має ряд стратегічних переваг, які забезпечують її конкурентоспроможність:

1. Цифрова присутність та автоматизація бізнес-процесів: наявність ефективних цифрових каналів збуту та комунікації (власний сайт із SEO-оптимізацією, інтеграція в Google Merchant, активна присутність у соціальних мережах Facebook [43], X [44]); висока онлайн-залученість клієнтів; використання сучасних бізнес-інструментів для автоматизації внутрішніх процесів.

2. Управління товарними запасами та технічна підтримка: наявність найпоширенішої продукції на власному складі, що дозволяє скоротити час виконання замовлень; забезпечення кваліфікованої технічної консультації.

3. Партнерства та ціноутворення: надійні партнерські відносини з міжнародними виробниками (зокрема, статус офіційного дистриб'ютора продукції Danfoss); диференційована цінова політика.

Разом із тим, компанія стикається з певними викликами:

1. Маркетинг та брендинг: недостатні інвестиції у широкомасштабні маркетингові кампанії.

2. Технічне забезпечення та цифровий досвід користувачів: недостатнє використання сучасних технологій у сфері управління продажами та обслуговування клієнтів; обмежена адаптивність сайту для мобільних пристроїв.

3. Операційні ризики: залежність від зовнішніх логістичних процесів; обмежені кадрові ресурси; використання російського програмного забезпечення.

У період з 2022-2024 рр. ринок, де функціонує компанія ТОВ «Промислова автоматика НВ» зазнав сильних змін. Щодо негативних чинників, до них можна віднести військові дії, порушення та повна перебудова логістичних ланцюгів, падіння купівельної спроможності споживачів (головним фактором при виборі продукції стає ціна, а не якість), занепад промисловості, коливання обмінного курсу, зростання цін на продукцію Danfoss. Детальніше ці чинники впливу узагальнено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Промислова автоматика НВ»

Політичні	Економічні
1	2
Вплив війни на бізнес-середовище: масова релокація підприємств з Дніпра, Донецька, Запоріжжя до безпечніших регіонів (Київ, Львів, Західна Україна). Руйнування інфраструктури та заводів призвело до скорочення виробничих потужностей і зменшення попиту на промислове обладнання. Законодавче регулювання державних закупівель: обов'язкове	Падіння купівельної спроможності споживачів: основним критерієм вибору стала ціна, а не якість. Колівання валютного курсу: у 2024 році долар США зріс до 42,03 грн [47], що безпосередньо вплинуло на вартість імпортової продукції. Подорожчання продукції Danfoss на 3,5-9% [48]. Зростання тарифів на електроенергію (до 4,32 грн/кВт·год з 1 червня 2024 року) стимулює попит на енергозберігаючі рішення [69].

Продовження таблиці 2.4

1	2
дотримання Закону України «Про публічні закупівлі» [70]. Податкові норми: обов'язок підприємств звітувати відповідно до загальних податкових норм. Жорсткіші вимоги до імпоротної продукції: ліцензування, перевірки митниці, зміна регламентів ввезення обладнання.	Логістичні труднощі: закриття морських та авіамаршрутів змусило повністю перейти на наземні перевезення; підвищення тарифів перевізників, зокрема «Нової Пошти». Зміщення фокусу із будівництва нових об'єктів на реконструкцію зруйнованої інфраструктури; новий сегмент клієнтів – військова сфера, що потребує спеціалізованого обладнання.
Соціальні	Технологічні
Масова міграція населення: за три роки війни країну покинули близько 3 млн українців, у 2024 році – ще 450 000 осіб [71]. Підвищений інтерес до енергоефективних рішень через зростання тарифів на електроенергію. Зміна споживчих пріоритетів: головним фактором вибору продукції стала ціна, а не якість.	Оптимізація логістичних процесів через впровадження цифрових рішень для моніторингу перевезень та управління запасами; автоматизація процесів для зменшення витрат. Розвиток e-commerce як ключового каналу збуту продукції. Впровадження електронного документообігу, що спрощує взаємодію з клієнтами та партнерами.

Джерело: складено автором на основі [47-48;69-71]

Для узагальнення сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища доцільно провести SWOT-аналіз його діяльності, який наведений у таблиці нижче (табл 2.5).

Таблиця 2.5– Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Промислова автоматика НВ»

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	- Відновлення промисловості. - Збільшення кількості OEM-виробників. - Підвищення попиту серед B2C-клієнтів на енергоефективні та автоматизовані рішення. - Розвиток технологій автоматичної обробки замовлень. - Використання ІІІ для консультування клієнтів. - Потенційне зменшення податкового навантаження завдяки реформі у післявоєнний час «10-10-10» [55]. - Відновлення авіаційної логістики для вантажних перевезень.	- Політична та економічна нестабільність (військові дії, валютні коливання, падіння купівельної спроможності користувачів) [47-48; 71]. - Зростання цін на продукцію Danfoss [48]. - Посилення конкуренції від компаній з розвиненими цифровими платформами (Додаток К). - Логістичні обмеження. - Зростання витрат на підтримку цифрової інфраструктури. - Загроза обстрілів. - Скорочення персоналу.

Продовження таблиці 2.5

Сильні сторони		
- Сильний бренд із сформованою базою постійних B2B-клієнтів, що регулярно повертаються. - Широкий асортимент: повний каталог продукції Danfoss та інших виробників [35]. - Гнучка диференційована цінова політика з індивідуальними пропозиціями. - Наявність кваліфікованої технічної консультації для клієнтів. - Автоматизовані цифрові канали залучення клієнтів. - Використання відповідного ПЗ для автоматизації бізнес-процесів. - Висока онлайн-залученість клієнтів (Додаток К).	- Розширення асортименту на маркетплейсах [41-42]. - Автоматична інтеграція ПЗ із маркетплейсами. - Автоматична обробка замовлень. - Оптимізація мобільної версії веб-сайту. - Використання чат-ботів на сайті для комунікації з клієнтами. - Укладання договорів підряду з компаніями внутрішньої інженерії. - Застосування цифрових інструментів для пришвидшення термінів поставки, можливості прогнозування точної дати та скорочення витрат на управління запасами.	- Використання цифрових інструментів та технологій з метою оптимізації витрат. - Пошук напрямів зниження собівартості продукції. - Активізація діяльності щодо просування сайту та застосування контекстної реклами.
Слабкі сторони		
- Використання російського ПЗ. - Недосконало організована телефонна підтримка через робочі телефони, що не дозволяють здійснювати запис й моніторинг дзвінків, а також пропуск телефонних дзвінків. - Обмежена кадрова база з високою навантаженістю директора, який виконує низку обов'язків (рисунок 2.1). - Вебсайт не адаптований для мобільних пристроїв: складна навігація, високий bounce rate, незручний інтерфейс для B2C-користувачів. - Відсутність аналітики та контролю продажів та показників функціонування сайту.	- Перехід на альтернативне українське або міжнародне ПЗ. - Впровадження телефонної системи з можливістю запису, моніторингу та обробки пропущених дзвінків. - Автоматизація рутинних завдань директора. - Оптимізація веб-сайту для мобільних пристроїв. - Впровадження CRM. - Інтеграція ПЗ для консультування клієнтів та автоматичної обробки замовлень.	- Пошук і реалізація варіантів пришвидшеної доставки. - Оптимізація та удосконалення сайту. - Пошук напрямів зниження собівартості продукції.

Джерело: розроблено автором на основі [35; 41-42; 47-48; 55; 70; Рисунок 2.1, Додаток К]

З огляду на наведені чинники та проведений аналіз можна стверджувати, що ТОВ «Промислова автоматика НВ» має реальні можливості для зміцнення своєї ринкової позиції, розширення клієнтської бази, інтеграції нових цифрових сервісів і підвищення своєї конкурентоспроможності в середньостроковій перспективі.

2.2 Дослідження поточного рівня цифровізації бізнес-організації за окремими функціональними підсистемами

У сучасних умовах динамічної трансформації світової економіки цифровізація стала одним із головних чинників забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств. З огляду на це, оцінка цифрової зрілості бізнес-організації набуває особливого значення як базис для формування стратегічних напрямів розвитку, удосконалення внутрішніх процесів і побудови взаємодії з зовнішнім середовищем. Цифрова зрілість підприємства відображає не лише наявність окремих цифрових рішень, а й глибину інтеграції технологій у ключові аспекти діяльності, рівень їх адаптації до бізнес-процесів і здатність використовувати цифрові інструменти для досягнення стратегічних цілей.

Для системного дослідження рівня цифрової зрілості ТОВ «Промислова автоматика НВ» було обрано методологічну основу, що базується на моделі Digital Maturity Model, запропонованій консалтинговою компанією Deloitte [29]. Ця модель є визнаною у міжнародній практиці та дозволяє всебічно оцінити цифрову трансформацію за шістьма ключовими блоками: стратегія, технології, процеси, культура, структура і аналітика даних. Вибір саме цієї моделі зумовлений її комплексністю, гнучкістю адаптації до особливостей підприємств різних розмірів та галузей, а також можливістю оцінювання як технічної складової цифровізації, так і організаційно-культурних аспектів.

Особливістю застосування Digital Maturity Model є її фокус не лише на технічних параметрах – наявності певних ІТ-рішень або платформ, а й на здатності

підприємства системно інтегрувати ці інструменти у бізнес-стратегію, культуру управління, структуру та практику ухвалення рішень. Такий підхід дозволяє уникнути поверхневого оцінювання цифровізації лише за фактом використання певних програмних продуктів і натомість звернути увагу на те, наскільки глибоко цифрові технології змінили логіку функціонування організації.

Враховуючи специфіку діяльності ТОВ «Промислова автоматика НВ», важливим є не тільки впровадження технологій у внутрішні процеси компанії, але й здатність інтегрувати цифрові сервіси у взаємодію з партнерами, клієнтами та зовнішніми контрагентами. Саме тому у дослідженні цифрової зрілості акцентовано увагу не лише на внутрішній автоматизації, а й на зовнішній цифровій присутності компанії на ринку.

Проведений аналіз базувався на узагальненні даних внутрішньої документації підприємства, інформації про використання програмних продуктів (1С:Підприємство, систем електронного документообігу, Dancoss Product Store [45], Microsoft Office, Google Workspace), оцінці корпоративної культури щодо сприйняття інноваційних змін, а також результатах аналізу наявних стратегічних документів і фактичної цифрової активності компанії у 2024 році. Оцінювання здійснювалося за шкалою рівнів розвитку: початковий, базовий, середній, високий і трансформаційний рівень – для кожного з шести блоків, що дозволило комплексно визначити загальний рівень цифрової зрілості підприємства.

Підхід до оцінки цифрової зрілості ТОВ «Промислова автоматика НВ» є системним і враховує всі ключові параметри, що формують реальний потенціал підприємства до цифрової трансформації. Обрана модель аналізу дозволяє виявити не лише поточний стан цифровізації, а й визначити основні напрями й пріоритетні функціональні сфери для її подальшого розвитку, що особливо важливо в умовах посилення конкуренції та технологічних змін у галузі промислової автоматизації.

Характеристика наявних елементів поточної цифрової стратегії ТОВ «Промислова автоматика НВ» представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Характеристика наявних елементів цифрової стратегії ТОВ «Промислова автоматика НВ»

Критерій оцінки	Рівень розвитку	Характеристика
Наявність цифрової стратегії, як окремого документа, та команди для її реалізації	Відсутній	Цифрова стратегія не формалізована, окремий документ не розроблений, команда відсутня (всі зміни запроваджує директор).
Реалізація цифрових ініціатив	Ситуаційний підхід	Запровадження цифрових рішень здійснюється переважно точково, відповідно до актуальних потреб бізнесу.
Інтеграція цифровізації в загальну бізнес-стратегію	Часткова	Технологічні рішення на підприємстві інтегровані у фінансові процеси (електронний облік операцій, електронна оплата рахунків), комерційні процеси (обробка онлайн-замовлень через сайт, інтеграція з Google Merchant, SEO-оптимізація сайту), частково – у логістику (облік складських залишків), а також у маркетингову діяльність.
Розвиток цифрової культури	Початковий	Наявні окремі ініціативи підвищення цифрової компетентності співробітників без системного підходу та без активного залучення персоналу до цифрової трансформації.

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності ТОВ «Промислова автоматика НВ»

Отже, оцінка показала, що цифрова стратегія в ТОВ «Промислова автоматика НВ» перебуває на початковій стадії розвитку, однак компанія вже демонструє ознаки переходу до середнього рівня цифрової зрілості. Існуючі технологічні рішення впроваджуються фрагментарно, без повної прив'язки до загальної бізнес-стратегії, але спостерігається прагнення до більшої інтеграції цифрових інструментів у ключові процеси. Для повноцінного переходу на середній рівень необхідно розробити комплексний план цифрової трансформації з визначенням стратегічних цілей, пріоритетів і механізмів інтеграції технологій за всіма напрямками діяльності компанії.

Одним із ключових показників цифрової зрілості компанії є рівень інтеграції цифрових рішень у щоденну операційну діяльність, а саме у її процеси, що зображені у Додатку М, рисунку М.1. У ТОВ «Промислова автоматика НВ» цифровізація охоплює всі основні бізнес-процеси, проте ступінь автоматизації та взаємопов'язаності систем є нерівномірним.

Базовою платформою для операційної діяльності виступає програмне забезпечення 1С:Підприємство, яке використовується для ведення бухгалтерського, управлінського обліку, контролю товарних залишків, обробки замовлень та формування первинних документів. Програма також виконує функції обліку клієнтів (включно з історією замовлень і контактними даними), проте її CRM-функціонал залишається обмеженим і не дає змоги здійснювати поглиблену аналітику або сегментацію.

Процес обробки замовлення включає етапи отримання запиту через електронну пошту або сайт, перевірку наявності товару в системі 1С, підготовку пропозиції та виставлення рахунку. Після підтвердження оплати замовлення автоматично передається до складу. Для логістики компанія використовує додатки Danfoss Product Store [45], DSV [13] та сервіси Нової пошти. Уся інформація про відвантаження фіксується в 1С, однак наскрізної інтеграції з транспортними платформами не існує – відстеження та обробка логістичних даних здійснюється вручну. Електронний документообіг реалізується через сервіси М.Е.Дос [36] та Вчасно [37], що забезпечує швидкий обмін актами, рахунками та податковими накладними з клієнтами й постачальниками. Це дозволяє скоротити час на обробку документів та мінімізувати людський фактор.

Закупівлі здебільшого виконуються вручну через комунікацію з постачальниками по електронній пошті або через платформи партнерів, зокрема Danfoss Product Store [45]. Замовлення вводяться в систему 1С вручну, без автоматизованого планування або прогнозування потреб. Аналогічно, відсутня централізована система управління запасами із можливістю автоматичного формування заявок на поповнення. Контроль залишків та відстеження термінів поставки здійснюється на основі звітів у 1С та даних від постачальників.

Таким чином, наявні цифрові інструменти дозволяють забезпечити базову автоматизацію процесів продажу, обліку та документообігу. Проте через фрагментарність інтеграції між системами та домінування ручної обробки даних цифрова трансформація компанії перебуває на перехідному етапі – від локальної автоматизації до необхідності побудови наскрізної цифрової моделі бізнес-

процесів. Разом із цим доцільним є аналіз ефективності цифрової присутності компанії у порівнянні з основними конкурентами, що дозволяє оцінити рівень її залученості у цифровому середовищі. Для оцінки поточного рівня цифрової присутності ТОВ «Промислова автоматика НВ» порівняно з основними конкурентами було проаналізовано ключові показники залученості відвідувачів за період листопад 2024 – лютий 2025 рр. (рис. 2.5).

Engagement					
Metric	ianv.com.ua	ugov.ua	holod-komplekt.com.ua	abr-electric.com.ua	megaimpex.com.ua
Monthly visits	4,556	4,740 🏆	3,344	2,033	445
Monthly unique visitors	2,641 🏆	2,443	1,691	1,198	223
Visits / Unique visitors	1.72	1.94	1.98	1.70	2.00 🏆
Deduplicated audience BETA	2,259 🏆	2,029	1,452	1,027	190
Visit duration	00:01:43 🏆	00:00:41	00:01:02	00:00:49	00:00:12
Pages per visit	2.25 🏆	1.86	1.79	1.76	1.21
Bounce rate	64.38%	56.66%	51.01%	49.07%	43.42% 🏆
Page Views	10,269 🏆	8,819	5,994	3,581	539

Рисунок 2.5 – Порівняльна характеристика показників залученості сайтів ТОВ «Промислова автоматика НВ» та основних конкурентів за період листопад 2024 – лютий 2025 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [53, Додаток К]

Аналіз показників цифрової присутності демонструє, що ТОВ «Промислова автоматика НВ» утримує сильні позиції на ринку порівняно з основними конкурентами. У цифровому середовищі лідерами за трафіком виступають Ugov.ua (31,35%) та Ianv.com.ua (30,14%), причому останній конкурент демонструє стабільне зростання. Ianv.com.ua також має найвищу тривалість візиту (1:43 хв) та показник сторінок за сеанс (Рис. 2.5), що свідчить про зацікавленість користувачів. Проте високий рівень відмов (64,38%) свідчить про потенціал для поліпшення UX.

Особливу увагу варто приділити мобільному трафіку: частка мобільних відвідувань Ianv.com.ua становить 46,8%, що нижче, ніж у конкурентів (наприклад, Ugov.ua – 45,5% мобільного проти 33,63% у загальному розподілі). Це може

свідчити про недостатню адаптованість сайту до мобільних пристроїв або обмежену маркетингову активність у B2C-сегменті. Мобільна залученість на lanv.com.ua нижча: середня тривалість сеансу – 1:00 хв, переглянутих сторінок – 1,12, рівень відмов – 77,61% (Рисунок К.7). Це вказує на необхідність оптимізації мобільної версії сайту та покращення взаємодії з користувачем.

Загалом результати свідчать про те, що вебресурс ТОВ «Промислова автоматика НВ» має достатню впізнаваність і спроможність залучати цільову аудиторію, проте подальший розвиток цифрової платформи має бути спрямований на поглиблення залучення відвідувачів та підвищення їхнього часу перебування на сайті.

Одним із ключових показників розвитку цифрової зрілості є наявність цифрової стратегії. Цифрова стратегія – це інтегрований план цифрового розвитку організації, який охоплює як внутрішні процеси, так і взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами. Її відсутність, як окремого документа, у ТОВ «Промислова автоматика НВ» на момент дослідження свідчить про недостатній рівень системності у цифровому розвитку, характерний для перехідного етапу між базовим і середнім рівнями цифрової зрілості.

Аналіз технологічної забезпеченості компанії виявив помітні зрушення: інтеграція окремих цифрових рішень у бізнес-процеси стала регулярною практикою, хоча повної наскрізної інтеграції між системами поки що немає. Застосування локальних ІТ-рішень, часткова автоматизація облікових і логістичних операцій, використання офісних сервісів без централізованої ІТ-платформи свідчать про перехідний стан – від окремих цифрових ініціатив до потреби комплексного цифрового управління.

У сфері взаємодії з клієнтами підприємство демонструє ознаки цифрової мультиканальності: наявний корпоративний сайт [35], присутність на електронних торговельних платформах [41-42], використання Google Shopping та соціальних мереж [43-44]. Це свідчить про активні кроки в напрямку розширення ринкової присутності за допомогою цифрових каналів.

Водночас обмежена аналітика клієнтських даних і відсутність розвиненої CRM-системи показують, що клієнтоорієнтована цифрова взаємодія все ще перебуває на початковій стадії розвитку. Для наочності результати аналізу рівня технологічної цифровізації функціональних систем компанії систематизовані в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Характеристика рівня технологічної цифровізації ТОВ «Промислова автоматика НВ» за функціональними підсистемами

Функціональна підсистема	Рівень цифровізації	Основні характеристики цифровізації
Фінансово-економічна діяльність	Середній	1С:Підприємство для обліку фінансів, звітності та управління запасами; часткова автоматизація прогнозування; первинна обробка звітів у Excel.
Логістика та складські операції	Середній	1С для обліку товарів, додатки DSV, “Нова Пошта” та Danfoss Product Store; відсутність наскрізної інтеграції; обробка замовлень здійснюється вручну.
Документообіг	Високий	Використання М.Е.Doc і Вчасно для електронного документообігу, обміну актами, рахунками, податковими накладними; швидке погодження документів з контрагентами.
Продажі та маркетинг	Середній	Сайт з інтеграцією Google Shopping (через API), розміщення на маркетплейсах (Rozetka, Епіцентр), SEO-оптимізація, Google Merchant Center; часткова автоматизація оновлення залишків і цін.
Управління клієнтською базою (CRM)	Базовий	Електронна база клієнтів у 1С з історією замовлень; відсутня повноцінна CRM-система; відсутність сегментації або воронки продажів.
Комунікації (внутрішні)	Базовий	Gmail, Outlook, Google Workspace (Docs, Sheets, Drive) для ділового листування та внутрішнього документообігу; відсутність централізованої платформи обміну повідомленнями.
Постачання та закупівлі	Базовий	Оформлення замовлень через електронну пошту або сайти постачальників (зокрема Danfoss Product Store); відсутня автоматизація закупівель і планування потреб.
Кадровий облік та HR	Початковий	Використання онлайн-платформ для розміщення вакансій (Work.ua, robota.ua); кадрова звітність – вручну у 1С або Excel.
Зовнішні комунікації	Середній	Присутність у соцмережах (Facebook, X); ведення блогу директором; зовнішні кампанії просування – через SEO/контекст.

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Промислова автоматика НВ» та результатів внутрішнього аудиту цифрових процесів [13; 36-37; 41-42; 43-44].

Внутрішні операції підтримуються частковою цифровізацією – використання окремих облікових, комунікаційних та логістичних сервісів – однак

нестача інтеграції між системами та потреба у ручній обробці даних обмежують можливості для ефективної автоматизації й аналітики. Організаційна культура свідчить про відкритість до цифрових змін: компанія активно застосовує Google Workspace, елементи електронного документообігу. Проте відсутність системного підходу до розвитку цифрових компетенцій працівників поки що стримує здатність організації до масштабнішої цифрової трансформації.

Таким чином, загальний стан цифрової зрілості ТОВ «Промислова автоматика НВ» можна визначити як перехідний між базовим і середнім рівнями.

Отримані результати свідчать про те, що цифрові інструменти в ТОВ «Промислова автоматика НВ» інтегровані нерівномірно: найбільший прогрес зафіксовано в обліку, документообігу та онлайн-продажах. У цих напрямках сформовано стабільну цифрову інфраструктуру, яка дозволяє виконувати основні функції з достатнім рівнем автоматизації. Натомість у сфері логістики, закупівель, управління клієнтськими відносинами та внутрішніх комунікацій домінують локальні рішення без наскрізної інтеграції. Це зумовлює фрагментарність цифрової взаємодії між підрозділами, залежність від ручного вводу даних і обмеження у швидкості обробки операцій. Особливо критичним є відсутність повноцінної CRM-системи, що ускладнює аналітику клієнтської бази та управління продажами.

Важливим аспектом цифрової трансформації є не лише технічна модернізація, а й формування відповідного культурного та організаційного середовища, здатного підтримувати інноваційні процеси. Оцінка цифрової культури, організаційної структури та аналітичних можливостей ТОВ «Промислова автоматика НВ» дозволяє сформулювати реалістичне уявлення про поточний рівень цифрового розвитку компанії.

Корпоративна культура ТОВ «Промислова автоматика НВ» демонструє орієнтацію на практичне використання цифрових інструментів у щоденній діяльності. Базові процеси організовані на платформі 1С Підприємство, яка забезпечує облік фінансових операцій, обробку замовлень та управління товарними запасами. Внутрішня комунікація підтримується за допомогою сервісів Google Workspace, а зовнішні контакти – через Gmail та Outlook.

Окремі напрями цифрового розвитку, такі як SEO-оптимізація, робота з маркетплейсами та розвиток сайту, підтримуються сторонніми спеціалізованими компаніями. Навчання цифровим навичкам відбувається переважно через зовнішні консалтингові послуги або безпосередньо директором компанії. Культура постійних цифрових інновацій на рівні всіх співробітників перебуває на етапі формування, оскільки більшість ініціатив надходить від керівництва.

Для наочності результати оцінювання рівня цифрової зрілості ТОВ «Промислова автоматика НВ» за методологією Digital Maturity Model компанії Deloitte [29] систематизовані у таблиці 2.8. Аналіз проводився за шістьма ключовими напрямками цифрової трансформації: стратегія, процеси, технології, культура, структура і аналітика даних. Для кожного напрямку визначено поточний рівень розвитку та наведено відповідну характеристику.

Таблиця 2.8 – Оцінка цифрової зрілості ТОВ «Промислова автоматика НВ» за моделлю Deloitte

Напрямок цифрової зрілості	Рівень розвитку	Характеристика поточного стану
Стратегія	Початковий	Відсутня формалізована цифрова стратегія; цифрові ініціативи реалізуються ситуативно без стратегічного планування; інтеграція цифрових елементів у загальну стратегію здійснюється частково.
Технології	Середній	Використання спеціалізованих ІТ-рішень для обліку, документообігу та маркетингу; часткова інтеграція цифрових сервісів; відсутність єдиної централізованої платформи управління даними.
Операції	Базовий	Окремі бізнес-процеси автоматизовані через ІС та сервіси електронного документообігу; відсутня наскрізна інтеграція між підсистемами; процеси потребують ручної обробки даних.
Культура	Початковий	Існує відкритість до цифрових змін; цифрові інструменти використовуються у повсякденній роботі; розвиток цифрових компетенцій працівників не є системним і ініціюється здебільшого керівництвом.
Організація	Базовий	Компактна організаційна структура сприяє оперативності комунікацій; немає спеціалізованих підрозділів цифрової трансформації; обмежена відповідальність за ІТ-розвиток на рівні окремих посад.
Аналітика даних	Початковий	Основна аналітика здійснюється за допомогою базових офісних інструментів; відсутні інструменти Business Intelligence та прогнозової аналітики; аналітичні можливості використовуються переважно для оперативного управління.

Джерело: сформовано автором на основі [29] та внутрішнього аудиту бізнес-процесів ТОВ «Промислової автоматики НВ»

Організаційна структура підприємства є компактною та чітко визначеною. Завдяки невеликій кількості працівників (директор, менеджер по роботі з клієнтами, технічний спеціаліст, бухгалтер, спеціаліст із контекстної реклами) функціональні обов'язки розподілені прозоро та ефективно. Комунікація між працівниками відбувається оперативно без затримок, переважно через телефон, електронну пошту та корпоративні хмарні сервіси. Підрозділи в класичному розумінні відсутні, що сприяє швидкому обміну інформацією та гнучкому ухваленню рішень. Отже, відповідно до результатів аналізу можна сформулювати сильні та слабкі сторони цифровізації ТОВ «Промислова автоматика НВ».

Серед основних проблем цифровізації компанії доцільно виділити такі:

- відсутність офіційно оформленої цифрової стратегії;
- цифрові ініціативи реалізуються фрагментарно без системного довгострокового плану;
- низький рівень цифрової культури працівників;
- підприємство не використовує потенціал сучасних аналітичних технологій для прийняття стратегічних рішень, прогнозування ринкової ситуації та оптимізації операційних процесів;
- ручне виконання багатьох операційних процесів.

Разом з тим у ТОВ «Промислова автоматика НВ» наявний значний потенціал розвитку цифровізації, який ґрунтується на таких сильних сторонах:

- підтримка цифрової модернізації керівництвом (директор активно ініціює цифрові зміни та сприяє їх впровадженню);
- використання ключових цифрових інструментів;
- розширена інтеграція в онлайн-простір (компанія має сайт, працює через маркетплейси (Rozetka [41], Епіцентр [42]), використовує Google Shopping і соцмережі (Facebook [43], X [44]) для просування товарів);
- гнучкість організаційної структури (невеликий розмір компанії та чіткий розподіл функцій сприяють швидкому ухваленню рішень та адаптації);
- початкова мультиканальна взаємодія з клієнтами.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Промислова автоматика НВ» має всі передумови для переходу до вищого рівня цифрової зрілості за умови системного підходу до подальшої трансформації. Для цього необхідно розробити та впровадити єдину цифрову стратегію підприємства, забезпечити наскрізну інтеграцію ІТ-рішень між підрозділами, розвивати внутрішню цифрову культуру через освітні програми та підвищувати рівень використання аналітичних платформ для підтримки управлінських рішень.

2.3 Розробка рекомендацій щодо підвищення рівня цифровізації бізнес-організації та управлінське забезпечення їх впровадження

Рівень цифровізації ТОВ «Промислова автоматика НВ» слід оцінювати через детальний аналіз функціональних підсистем, що забезпечують ключові бізнес-процеси компанії. Такий підхід дає змогу точно визначити глибину інтеграції цифрових технологій, рівень автоматизації та взаємопов'язаність процесів, а також їх відповідність сучасним вимогам ринку.

Як показали результати аналізу, одним із найбільш розвинених напрямів цифровізації на підприємстві є фінансово-економічна підсистема. Компанія активно використовує програмне забезпечення 1С:Підприємство для автоматизації бухгалтерського, податкового та управлінського обліку. Проте застосування цього програмного забезпечення створює ризики, пов'язані з залежністю від російських технологій. Для усунення цих ризиків доцільно здійснити перехід на програмний продукт BAS КУП, що дозволить централізувати облік, покращити управлінську звітність відповідно до українських стандартів і вдосконалити інтеграцію бізнес-процесів. Для ефективної реалізації цієї ініціативи необхідно провести перенесення даних, налаштування проводок та придбати ліцензії для користувачів. Крім того, інтеграція з електронними сервісами документообігу, зокрема через платформи М.Е.Дос [36] та Вчасно [37], дозволить суттєво скоротити час на обробку вхідних і

вихідних документів, прискорити обмін інформацією з контрагентами та державними органами. Також наразі обмін даними з маркетплейсами, такими як Rozetka [41] та Епіцентр [42], здійснюється вручну, що спричиняє затримки в оновленні залишків товарів і цін. Впровадження автоматичної інтеграції BAS КУП з цими платформами дозволить оптимізувати обробку замовлень, підвищити точність даних щодо наявності товарів і поліпшити управління запасами на складах. Важливо зазначити, що на поточний момент 1С інтегровано з вебсайтом компанії, а сайт у свою чергу підключено до Google Merchant Center.

Логістична система ТОВ «Промислова автоматика НВ» характеризується фрагментарністю, оскільки функціональні процеси розподілені між кількома платформами. Зокрема, для здійснення клієнтських відправок використовується сервіс Нової Пошти, тоді як поставки продукції реалізуються через додаток DSV [13]. Окрім цього, процес відстеження посилок відбувається вручну через платформу Danfoss Product Store [45], що вимагає додаткових операцій з боку працівників. Незважаючи на відсутність єдиної логістичної системи, нинішній підхід є функціональним і не створює критичних перешкод для забезпечення безперебійного товарообігу. З огляду на стабільність роботи наявних інструментів, на даному етапі необхідність в оптимізації логістичної підсистеми не є пріоритетною, але складська частина потребує цифровізації.

Для вдосконалення обліку складських запасів та інтеграції цього процесу в BAS необхідно запровадити автоматизований облік, що дозволить здійснювати оперативний контроль за залишками товарів, формувати електронні замовлення на поповнення запасів і прогнозувати потреби у закупівлях.

Маркетингова підсистема демонструє позитивні результати завдяки активному розвитку онлайн-ресурсів компанії. Корпоративний сайт функціонує як ефективна платформа для просування товарів і залучення клієнтів, активно підтримується SEO-оптимізація, що сприяє зростанню органічного трафіку. Інтеграція сайту із Google Merchant Center забезпечує легший доступ потенційних замовників до товарів та полегшує отримання інформації про продукцію. Водночас виявлено суттєву проблему, пов'язану з функціональністю мобільної версії сайту,

яка не відповідає очікуванням користувачів сегмента B2C. Незручне розташування елементів інтерфейсу, низька адаптивність до різних типів мобільних пристроїв спричиняють високий рівень відмов, що безпосередньо знижує конверсію. Рекомендується провести комплексний аудит UX/UI мобільної версії сайту, реалізувати редизайн із фокусом на інтуїтивну навігацію, швидкодію і відповідність мобільним стандартам SEO. Такий підхід дозволить суттєво покращити користувацький досвід, підвищити задоволеність клієнтів і забезпечити стійке зростання показників залучення й утримання аудиторії.

Підсистема взаємодії з клієнтами є критично важливою для компанії. На цьому етапі існують недоліки в організації телефонних комунікацій, зокрема відсутність можливості запису та контролю дзвінків, що ускладнює аналіз звернень клієнтів і виявлення проблем. Рекомендується впровадити IP-телефонію Zadarma Standard [57] з інтеграцією з CRM-системою, що дозволить не лише контролювати якість обслуговування, а й формувати статистику звернень для подальшого аналізу.

Важливим напрямом цифрової трансформації є впровадження вбудованої у BAS КУП CRM-системи [58], яка забезпечить централізоване управління взаємовідносинами з клієнтами, зберігання історії комунікацій, автоматизацію процесів продажу та аналітику клієнтської активності. На даний момент компанія використовує лише ретроспективну аналітику, яка не дає можливості прогнозувати поведінку споживачів або оперативно реагувати на зміни попиту. CRM-система дозволить формувати сегменти клієнтів, відстежувати конверсії, ефективність маркетингових кампаній та повторні продажі. Завдяки інтеграції з BAS КУП можна буде створити єдиний інформаційний простір, у якому об'єднуються дані про продажі, комунікації, залишки товарів і документообіг. Це не лише підвищить прозорість процесів, але й дасть змогу керівництву ухвалювати більш точні, обґрунтовані рішення на основі повної, структурованої аналітики.

Внутрішня комунікація в компанії наразі здійснюється через електронну пошту, месенджери та телефонні розмови. Такий підхід є прийнятним і не потребує негайних змін. Водночас у майбутньому доцільно розглянути можливість впровадження єдиної корпоративної платформи комунікацій, що дозволить

створити централізований простір для обміну інформацією, управління проектами та координації завдань у режимі реального часу.

Управлінська підсистема демонструє окремі досягнення в сфері цифровізації, але потребує подальшого вдосконалення для досягнення комплексної інтеграції цифрових технологій у процеси прийняття рішень, стратегічного планування та контролю виконання завдань. На даному етапі цифрові рішення використовуються переважно для підтримки операційної діяльності, і їхня роль у стратегічному плануванні залишається обмеженою. Для покращення стратегічного управління необхідно розробити документ, що описує напрямки цифрової трансформації, їхній вплив на бізнес і методи оцінки ефективності.

Особливу увагу варто приділити моніторингу результатів цифрової трансформації. Для цього пропонується система цифрових KPI, яка оцінюватиме ступінь автоматизації процесів, інтеграцію систем, швидкість обробки інформації та вплив на фінансові результати компанії. Для фінансової та облікової підсистеми доцільно застосовувати такі KPI: середній час обробки документа в обліковій системі; рівень точності управлінської звітності. У логістиці релевантними KPI можуть бути точність оновлення залишків товарів в електронній системі; середній час обробки одного замовлення; частка замовлень, оброблених без ручного втручання. У сфері цифрового маркетингу та клієнтської взаємодії до ключових KPI належать: конверсія відвідувачів сайту в замовлення, bounce rate мобільної версії, тривалість сесії користувача, частка повторних відвідувань. У підсистемі взаємодії з клієнтами (CRM та IP-телефонія) важливими показниками є середня кількість оброблених звернень за день, рівень задоволеності клієнтів, частка пропущених дзвінків.

Таким чином, запровадження системи цифрових KPI дає змогу перетворити цифрову трансформацію з разового технічного проєкту на постійно діючий механізм стратегічного розвитку.

Комплексна цифрова трансформація ТОВ «Промислова автоматика НВ» повинна охоплювати всі основні бізнес-підсистеми підприємства. Впровадження запропонованих заходів дозволить оптимізувати внутрішні процеси, підвищити

якість обслуговування клієнтів і створити стійку основу для подальшого розвитку компанії в умовах цифрової економіки.

Для обґрунтування вибору ІТ-підрядників було здійснено порівняльний аналіз компаній, що надають послуги з впровадження BAS КУП та UX/UI-дизайну (табл. 2.9)

Таблиця 2.9 – Порівняльна характеристика ІТ-компаній за напрямками BAS КУП та UX/UI-дизайну.

Напрямок	Компанія	Послуги	Орієнтовна вартість*	Знижки та програма лояльності	Підтримка	Досвід	Співпраця з ТОВ
BAS КУП	Ingenium.ua	BAS КУП, міграція з 1С, інтеграції	від 145 тис. грн	Так, при пакеті	Повна після впровадження	BAS для малого / середнього бізнесу	Так
BAS КУП	SoftServe	ERP/облік	від 250 тис. грн	Індивідуально	SLA*	Корпоративні ERP-рішення	Ні
BAS КУП	EPAM	ERP + CRM	від 300 тис. грн	Індивідуально	SLA*	Міжнародні впровадження	Ні
UX/UI дизайн	IT Lobster	Аудит, редизайн, SEO	від 60 тис. грн	Так, за співпрацю	3 міс. безкоштовно	B2C, мобільні сайти	Так
UX/UI дизайн	SoftServe	UX/UI, дизайн платформ	від 250 тис. грн	Індивідуально	SLA*	UX для корпорацій	Ні
UX/UI дизайн	EPAM	UX/UI, моб. додатки	від 300 тис. грн	Індивідуально	SLA*	Глобальні продукти	Ні

Джерело: розроблено автором на основі [56-58; 72-73]

Примітки: орієнтовна вартість вказана на основі інформації з офіційних сайтів компаній та може змінюватися залежно від специфіки проєкту.

SLA – договірна підтримка з чітко визначеними умовами (час відповіді, обсяг тощо).

За результатами порівняльного аналізу доцільним є співпраця з «IT Lobster» у сфері UX/UI-дизайну та з Ingenium.ua для впровадження BAS КУП, налаштування та інтеграції з різними системами, з огляду на релевантний досвід, підтримку та умови співпраці.

Також для обґрунтування економічної доцільності проєкту було розраховано приблизну вартість впровадження (табл. 2.10) вище описаних заходів.

Таблиця 2.10 – Розрахунок орієнтовного бюджету витрат за проектом впровадження цифрових інструментів у діяльність ТОВ «Промислова автоматика НВ»

№	Нововведення / Етап	Опис	Одноразова вартість (грн.)	Щомісячна вартість (грн.)	Пакет
1	Перехід з ІС: Підприємство на BAS КУП із вбудованою CRM [59]	Впровадження BAS КУП для централізованого управління бізнес-процесами з інтегрованою CRM.	114 000	0	Комплексне рішення BAS КУП із CRM – 114 000 грн.
2	Ліцензії для користувачів BAS КУП	Придбання ліцензій для 5 користувачів системи.	21 000	0	-
3	Перенесення даних з ІС та налаштування BAS КУП	Базовий пакет перенесення даних, налаштування спеціалізованих проводок і загальної конфігурації, подальше обслуговування.	14 000	0	Налаштування
4	Перенесення даних з ІС та налаштування CRM	Початкове налаштування CRM відповідно до потреб компанії.	Входить у вартість налаштування BAS	0	-
5	IP-телефонія Zadarma – Standard	Абонентська плата за тариф “Zadarma Standard” (запис дзвінків, інтеграція з CRM).	4495	450	Zadarma Standard, інтеграція IP-телефонії та BAS КУП
6	Інтеграція BAS КУП із телефонією	Налаштування синхронізації BAS КУП із IP-телефонією.	4 495	0	-
7	Інтеграція Rozetka з BAS КУП	Автоматизація обміну даними з маркетплейсом Rozetka.	12 000	0	-
8	Інтеграція Епіцентр з BAS КУП	Автоматизація обміну даними з маркетплейсом Епіцентр.	9 000	0	-
9	Аудит UX/UI мобільної версії веб-сайту	Аналіз UX/UI мобільної версії, виявлення недоліків, рекомендації щодо покращення.	65 500	0	Пакет “Аудит мобільної версії” від IT Lobster
10	Редизайн мобільної версії веб-сайту	Розробка оновленого дизайну з адаптацією для B2C-користувачів.	88 000	0	Пакет “Редизайн мобільної версії” від IT Lobster
11	Тестування та SEO-оптимізація мобільної версії	Оптимізація швидкості завантаження, тестування функціональності, базова SEO-оптимізація.	10 000	0	Пакет “Мобільна оптимізація” від IT Lobster
12	Розробка документа про напрямки цифровізації	Визначення стратегії, цілей та етапів цифрової трансформації компанії.	0	0	-
13	Впровадження цифрових KPI	Забезпечення оцінки ефективності цифрових рішень за ключовими показниками.	0	0	-

Джерело: розроблено автором на основі даних табл. 2.9, [56-58]

Для забезпечення подальшого переходу до середнього та високого рівнів цифрової зрілості ТОВ «Промислова автоматика НВ» доцільно впровадити низку

рішень, спрямованих на автоматизацію ключових бізнес-функцій, інтеграцію каналів взаємодії з клієнтами, а також підвищення ефективності управління.

Враховуючи актуальні потреби компанії та наявні ресурси, нижче наведено таблицю 2.11 з узагальненням рекомендованих цифрових ініціатив із зазначенням їх функціонального призначення, очікуваних результатів та цільових ефектів, які можуть бути досягнуті на основі досвіду провідних компаній, висвітленого у фаховій літературі [27-29; 65-67].

Таблиця 2.11 – Узагальнення цифрових рішень для комплексної трансформації бізнес-процесів ТОВ «Промислова автоматика НВ»

Рішення	Опис	Очікуваний результат	Яку проблему вирішує	Прогнозовані показники ефективності
Впровадження BAS КУП із вбудованою CRM	Перехід на комплексну ERP-систему для централізованого управління бізнес-процесами з інтегрованим CRM-модулем.	Централізація даних, прозорість взаємодії з клієнтами, усунення дублювання даних, скорочення часу на виконання типових операцій.	Фрагментарність процесів, відсутність повноцінної CRM, ручне введення даних.	Зростання повторних продажів на 10-15%, приріст щорічного доходу на 8–12% [66].
ІР-телефонія з інтеграцією в BAS	Встановлення Zadarma з можливістю запису дзвінків і синхронізацією з CRM у BAS КУП.	Контроль комунікацій, автоматизація фіксації звернень клієнтів, підвищення якості обслуговування.	Втрата звернень, неможливість аналізу комунікацій, відсутність обліку вхідних дзвінків.	Зниження кількості пропущених дзвінків на 30-50%, збільшення кількості успішних звернень на 15–20%, приріст щомісячного доходу на 5–8% [29].
Інтеграція маркетплейсів із BAS КУП	Автоматичний обмін замовленнями, залишками і статусами доставки з Rozetka та Епіцентр.	Скорочення часу обробки замовлень, зменшення помилок, оперативне оновлення даних.	Ручне оновлення залишків, несвочасне оновлення інформації на маркетплейсах.	Зменшення кількості помилок у замовленнях на 40%, скорочення часу обробки замовлення на 20–25%, приріст щомісячного доходу на 6–9% [67].
Редизайн мобільної версії сайту	Розробка адаптивного інтерфейсу для зручної взаємодії з сайтом зі смартфонів.	Покращення користувацького досвіду, збільшення тривалості сеансів, зниження показника відмов.	Високий bounce rate, незручна навігація, низька залученість B2C-аудиторії.	Зростання мобільної конверсії на 12-20%, приріст щомісячного доходу від онлайн-продажів з мобільних пристроїв на 7–10% [68].
Документ про напрямки цифровізації	Формалізація цифрової стратегії, визначення пріоритетів, етапів, відповідальних і метрик.	Системність трансформації, цілеспрямоване впровадження цифрових рішень, чітке планування.	Відсутність єдиної цифрової стратегії, фрагментарність ініціатив.	Прискорення впровадження рішень на 15–20% [30].

Джерело: розроблено автором на основі [27-29; 65-67; Додатку М]

Для комплексного управління цифровою трансформацією необхідно чітко визначити відповідальність усіх учасників цього процесу (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Матриця відповідальності RACI для впровадження цифрових нововведень у ТОВ «Промислова автоматика НВ»

Виконавець	№ завдання (Таблиця 2.10)												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Директор	R	R	C	C	C	C	C	C	C	C	C	R,A	R,A
Бухгалтер	C	C	R	I	I	I	I	I	I	I	I	C	-
Менеджер по роботі з клієнтами	C	C	C	R	C	C	C	C	I	I	I	C	I
Інженер технічної підтримки	I	I	I	C	R	R	C	C	I	I	I	C	I
Фахівець з контекстної реклами	I	I	I	C	I	I	R	R	R	R	R	C	I
Залучені фахівці компанії It Lobster	-	-	-	-	-	-	-	-	A	A	A	-	-
Залучені фахівці компанії Ingenium.ua	A	A	A	A	-	A	A	A	-	-	-	-	-
Залучені фахівці компанії Zадarma	-	-	-	-	A	C	-	-	-	-	-	-	-

Джерело: розроблено автором на основі Таблиці 2.10, [56-58]

Примітка: Позначення у матриці RACI мають таке значення: R (Responsible) – відповідальний за виконання завдання; A (Accountable) – особа, яка несе загальну відповідальність і ухвалює остаточні рішення; C (Consulted) – залучений для консультації; I (Informed) – поінформований про хід виконання або результати.

Для забезпечення ефективного впровадження цифрових рішень у ТОВ «Промислова автоматика НВ» було розроблено календарний план реалізації заходів, що охоплює ключові етапи переходу на BAS КУП, інтеграції з зовнішніми сервісами, модернізації вебресурсу та впровадження цифрових KPI.

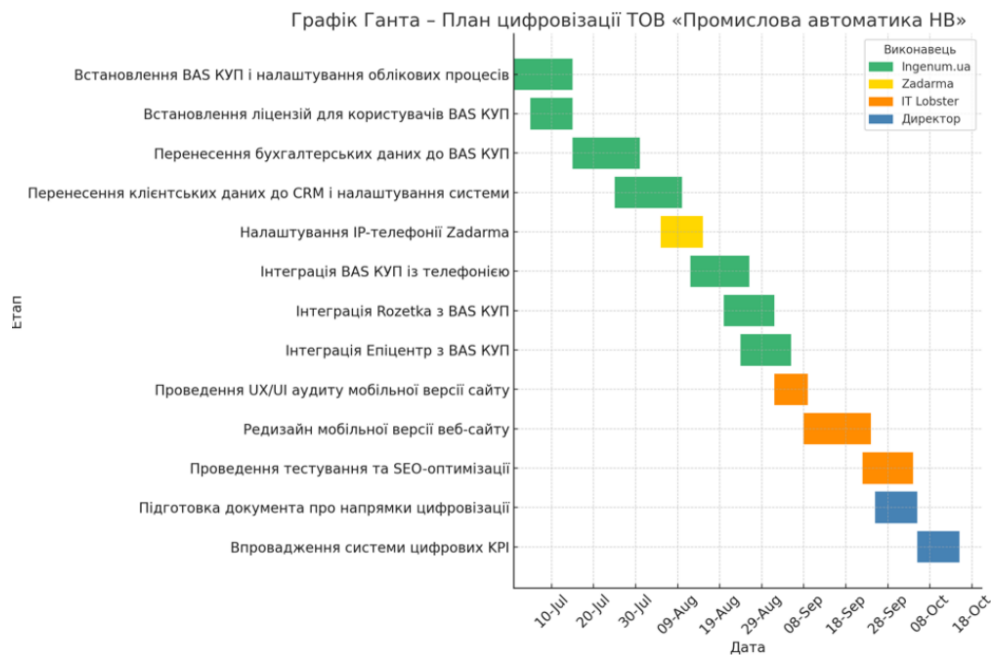


Рисунок 2.6 – Календарний план реалізації цифрових рішень у ТОВ «Промислова автоматика НВ»

Джерело: створено автором на основі даних табл. 2.10 та 2.12

Графік Ганта (рис. 2.6) відображає логіку послідовного та паралельного виконання завдань із урахуванням виконавців, термінів початку, тривалості робіт і очікуваної дати завершення – середини жовтня 2025 року.

З метою забезпечення контрольованості впровадження цифрових змін та зниження ймовірності негативних наслідків доцільно проаналізувати потенційні ризики реалізації проєкту. У таблиці 2.13 наведено перелік основних загроз, що можуть виникнути в процесі цифровізації, а також конкретні заходи щодо їх попередження або мінімізації.

Таблиця 2.13 – Основні ризики реалізації проєкту впровадження цифрових інструментів у діяльність ТОВ «Промислова автоматика НВ» та заходи з їх мінімізації

№	Опис ризику	Ймовірність настання	Заходи з мінімізації
1.	Технічні збої при переході з 1С на BAS КУП	Висока	Попереднє тестування та резервне копіювання даних.
2.	Низька якість перенесених даних	Низька	Верифікація результатів перенесення, залучення розробників.
3.	Затримка з налаштуванням CRM або телефонії	Середня	Буфер часу у плані, проміжне тестування.
4.	Несумісність BAS КУП із Rozetka чи Епіцентр	Низька	Попередня перевірка технічних вимог API.
5.	Низька адаптація працівників до нових систем	Низька	Навчання персоналу, відеоінструкції.
6.	Помилки в мобільній версії сайту після редизайну	Середня	Мультиплатформне тестування, SEO-аудит.
7.	Невизначеність відповідальності між підрядниками	Середня	Фіксація зон відповідальності в контрактах та матриці RACI.

Джерело: складено автором на основі табл. 2.10, 2.11

Таким чином, за результатами аналізу та розроблених рекомендацій встановлено, що цифровізація ТОВ «Промислова автоматика НВ» перебуває на етапі переходу від базового до середнього рівня.

Попри існуючі бар'єри компанія володіє вагомим потенціалом до цифрової трансформації. Впровадження запропонованих заходів дозволить сформувати єдиний цифровий простір, покращити взаємодію з клієнтами, підвищити

операційну ефективність і забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах цифрової економіки. Успішна цифровізація ТОВ «Промислова автоматика НВ» має спиратися на розробку й впровадження комплексної, багаторівневої стратегії, що враховує взаємодію технологічних, організаційних та поведінкових факторів трансформації. Реалізація такої стратегії потребуватиме системних змін у підходах до управління підприємством, активної участі персоналу у процесах змін, модернізації інформаційної інфраструктури та запровадження аналітичних інструментів нового покоління. Тільки за умови одночасного розвитку всіх цих напрямів ТОВ «Промислова автоматика НВ» зможе повною мірою реалізувати потенціал цифрової трансформації та забезпечити сталий розвиток у новій економічній реальності.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему було досягнуто мети дослідження, а саме узагальнення теоретико-методичних основ та розробка прикладних рішень щодо ефективного управління цифровою трансформацією на рівні малого підприємства. Усі поставлені у вступі завдання виконано в повному обсязі, що дозволяє сформулювати комплексні висновки та окреслити наукову і практичну значущість одержаних результатів.

У теоретичному розділі розкрито сутнісну характеристику цифровізації бізнесу як системного процесу впровадження цифрових технологій, що змінює не лише операційні процеси, а й трансформує структуру управління, модель лідерства, логіку прийняття рішень та механізми комунікації. Визначено, що цифровізація є етапом до повномасштабної цифрової трансформації, яка охоплює технологічні, організаційні, поведінкові та інституційні компоненти. Показано, що цифрова трансформація не може бути обмежена суто технічними оновленнями – вона передбачає глибоку зміну бізнес-моделі, організаційної культури, рівня аналітики, а також залучення персоналу до нової парадигми функціонування.

Проаналізовано ключові концепції цифрової трансформації, зокрема підхід цифрової зрілості (Digital Maturity), який дозволяє оцінити ступінь інтеграції цифрових рішень у всі аспекти функціонування підприємства. У роботі застосовано моделі цифрової зрілості, що враховують не лише технічну оснащеність, але й стратегічне бачення, організаційну відкритість до змін, культуру інновацій і рівень компетентностей персоналу. Уточнено, що цифрова зрілість є передумовою ефективної трансформації, а її вимірювання дозволяє розробити цільовий профіль розвитку компанії. Систематизовано методичні підходи до оцінки рівня цифровізації організації. Це дозволило побудувати багатоаспектну систему оцінювання ефективності цифровізації, що є необхідною умовою для прийняття управлінських рішень у динамічному цифровому середовищі.

Крім того, сформовано перелік ключових індикаторів, які можуть бути використані для відстеження як кількісних, так і якісних результатів цифрової трансформації. До них належать: частка автоматизованих процесів, швидкість обробки замовлень, рівень цифрової компетентності працівників, ступінь інтеграції ІТ-рішень, індекси задоволеності клієнтів, операційна ефективність, гнучкість організації. Використання цих показників у системі моніторингу дозволяє не лише визначити поточний стан цифровізації, а й встановити цільові значення та коригувати управлінські дії в реальному часі.

Доцільним доповненням оцінювального інструментарію виступає побудова цифрового профілю підприємства, що дозволяє візуалізувати слабкі місця, окреслити зони росту та сформувати дорожню карту розвитку. Такий підхід забезпечує перехід від фрагментарних дій до комплексної цифрової стратегії, яка охоплює всі етапи: від формування цифрового бачення до вимірювання результативності впроваджених рішень. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню керованості цифрових змін, залученню працівників до трансформаційних процесів і зростанню внутрішньої узгодженості організації.

Досліджено системний підхід до управління цифровими перетвореннями, який включає визначення суб'єктів і об'єктів цифровізації, принципів управління (цілісність, гнучкість, сталість, орієнтація на дані, персоніфікована відповідальність) та трансформацію класичних управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль, регулювання, аналітика) у цифровому вимірі. Встановлено, що цифрове управління базується на гнучких проєктних структурах, швидкій аналітиці, постійній адаптації до змін та активному залученні персоналу до процесів цифрової трансформації.

В аналітичному розділі роботи здійснено аналіз організаційно-економічного стану та ринкового середовища ТОВ «Промислова автоматика НВ». Визначено, що підприємство функціонує у сфері постачання рішень промислової автоматики, має лінійну структуру з елементами аутсорсингу та обслуговує переважно B2B-сегмент. Компанія використовує окремі цифрові інструменти (1С, М.Е.Дос, Вчасно, сайт, соцмережі), але рівень цифрової інтеграції залишається низьким.

Діагностика цифрової зрілості показала, що підприємство перебуває на базовому рівні – окремі функції автоматизовані, але відсутня наскрізна інтеграція та стратегія цифрової трансформації.

На основі діагностики розроблено рекомендації щодо підвищення рівня цифровізації: впровадження програмного забезпечення BAS КУП із CRM-модулем; інтеграція з маркетплейсами Rozetka, Епіцентр; IP-телефонія з аналітикою дзвінків; оновлення сайту з фокусом на зручність і персоналізацію; запуск таргетованих рекламних кампаній через Meta Ads; цифрова аналітика продажів і клієнтської поведінки в Power BI. Запропоновані рішення відповідають поточним можливостям компанії та є досяжними з огляду на ресурсне забезпечення малого бізнесу.

Розроблено управлінське забезпечення реалізації зазначених заходів: підготовлено графік Ганта, в якому етапи розбиті за функціональними блоками (встановлення ПЗ, міграція даних, CRM, сайт, комунікації, аналітика), визначено терміни впровадження (липень–жовтень 2025 року), відповідальних осіб і прогнозні бюджети. Загальна вартість реалізації цифрової трансформації становить 95 532 грн. Представлено таблицю з ризиками та заходами щодо їх зниження, що дозволяє підвищити стійкість проєкту до внутрішніх і зовнішніх збоїв. Ризики охоплюють технічні (помилки інтеграції), фінансові (непередбачені витрати), кадрові (опір змінам), стратегічні (некоректна оцінка потреб), з відповідними заходами: поетапне тестування, страхові резерви, навчання персоналу, аудит ІТ-стратегії.

Оцінено прогнозовані результати впровадження цифрових рішень: скорочення ручної праці на 60%, зменшення часу обробки замовлень на 20–30%, зростання конверсії повторних клієнтів на 10–15%, підвищення цифрового охоплення аудиторії, створення наскрізної аналітичної системи для ухвалення управлінських рішень. Підвищення рівня інтеграції даних сприятиме централізації обліку, уніфікації бізнес-процесів і зменшенню ймовірності помилок, а персоналізовані канали комунікації підвищать лояльність клієнтів і середній чек продажу.

Практична значущість одержаних результатів дослідження полягає в тому, що запропонована модель цифрової трансформації адаптована до умов малого бізнесу і може бути впроваджена без залучення дороговартісних рішень. Застосовані ІТ-продукти є поширеними, доступними й мають підтримку вітчизняних розробників. Це дозволяє не лише підвищити конкурентоспроможність підприємства, а й забезпечити сталий розвиток через використання сучасних управлінських інструментів.

Теоретичні положення та розроблені в роботі підходи можуть бути використані при подальших дослідженнях у сфері менеджменту цифрових змін, розробці політик цифрового розвитку підприємств, створенні навчальних програм для підготовки фахівців з цифрової трансформації. Отримані результати апробовано на науково-практичній конференції, що підтверджує їх академічну релевантність і практичну реалізованість.

Таким чином, виконання всіх поставлених завдань дозволило досягти мети дослідження та зробити висновок про те, що управління цифровізацією потребує системного підходу, чіткого планування, поетапного впровадження та постійного моніторингу. Тільки за умови інтеграції цифрових інструментів у всі ключові функціональні блоки підприємства можливе формування сталої конкурентної переваги в умовах цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шатілова О.В., Мельничук Д.А. Розвиток управлінських компетентностей в умовах цифровізації економіки. *Наукові записки КНЕУ*. 2024. Вип. X. С. 468–471. Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/39547>
2. Ремньова Л.В., Хмелевський С.В. Диджиталізація процесів управління персоналом як сучасний тренд розвитку інноваційних HR-технологій. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4(36). С. 35–48. Режим доступу: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-35-48](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-35-48)
3. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності підприємства. *Economic Synergy*. 2022. Вип. 4(6). С. 82–85. Режим доступу: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-6>
4. Дергачова В.В., Колешня Я.О., Голюк В.Я. Цифрова термінологія у стратегіях. Сутність, місце та роль діджитал-менеджменту. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2022. № 22. С. 114–118. Режим доступу: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/260165>
5. Гавриш Ю.О., Матюхіна А.О. Тенденції та виклики цифровізації бізнес-процесів менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 29–34. Режим доступу: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-5_0-pages29_34.pdf
6. Возний Д.С. Трансформація бізнес-процесів та стратегічний розвиток вітчизняних медичних організацій в умовах цифровізації екосистем. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2(29). С. 85–101. Режим доступу: http://www.economy.nuft.edu.ua/images/pdf/nvp2024_2_29.pdf
7. Челядінова Н.Г., Куделя В.І. HR-менеджмент і цифровізація у сучасній організації. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 69. С. 181–186. Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/69_2022/39.pdf

8. Барабанщикова М.І. Удосконалення управління командами бізнес-організації в умовах цифровізації: кваліфікаційна бакалаврська робота. Київ: КНЕУ, 2023. – 63 с. Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/36823>
9. Сибірцева А.М. Управління процесами цифровізації в бізнес-організації: кваліфікаційна бакалаврська робота. Київ: КНЕУ, 2024. – 61 с. Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/39125>
10. Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 2022 р.). Запоріжжя: Гельветика, 2022. – 692 с. Режим доступу: <https://conf.helvetica.ua/files/2022/cifrovizatsiya-zbirnyk.pdf>
11. Климчук О., Старушкевич Ю. Менеджмент: виклики та перспективи цифрової епохи: матеріали III Міжнар. наук. студентської конференції (Київ, 2022). Київ: КНЕУ, 2022. 132 с. Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/36908>
12. Лазаренко Ю.О., Бодак Р.В. Цифровізація бізнес-процесів як фактор підвищення ефективності діяльності українських бізнес-організацій. Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Стратегія бізнесу: українські реалії та можливості конвергенції з ЄС». 8 листопада 2023 р. С. 159-163. Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/38307>
13. DSV Україна – міжнародні перевезення. URL: <https://www.dsv.com/uk-ua/countries/europe/ukraine> (дата звернення: 28.04.2025).
14. Ярмус Т.Б. Характеристика елементів системи управління персоналом. *Академічні візії*. 2024. № 37. С. 1–7. Режим доступу: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14197624>
15. Сірук О.М. Цифровізація бізнесу та її вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання у сфері торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. С. 223–229. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/223>

- 16.Кравчук О.І., Азовцева К.С. Цифровізація онбордингу персоналу в умовах дистанційної та гібридної зайнятості. *Електронний науковий журнал*. 2024. № 5 (8). С. 638–640. Режим доступу: <https://ensz.knute.edu.ua/2024/5.8/638.pdf>
- 17.Дуна Н.Г., Доценко А.В. Цифрові інструменти в управлінні сучасним бізнесом. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 2022 р.). – С. 92–94. Режим доступу: <https://conf.odeku.edu.ua/files/2022-08/92.pdf>
- 18.Сагайдак М.П., Андрющенко А.Р. Цифрові комунікації в системі управління бізнес-організацією. *Соціально-інноваційний менеджмент*. 2024. № 22. С. 169–176. Режим доступу: <https://sism.journal.kpi.ua/article/view/169>
- 19.Токмакова І.В., Корінь М.В., Полозов А.Є., Авагімова В.А. Кадрове забезпечення інноваційно-цифрової модернізації підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 276–283. Режим доступу: <https://vetp.kart.edu.ua/article/view/317290>
- 20.Бенч А. Роль цифрових екосистем у трансформації організаційної структури компанії. *Бізнес та управління*. 2023. № 2. С. 45–49. Режим доступу: <https://biznes-i-upravlinnia.org.ua/article/view/2023.2.45>
- 21.Полякова І.Г. Цифрова трансформація бізнесу: сучасні тренди та підходи. *Інноваційна економіка*. 2022. № 5. С. 77–82. URL: <https://iecon.org.ua/article/view/77>
- 22.Єрмоленко К.С. Управління цифровою стратегією підприємства в умовах VUCA-середовища. *Економіка та держава*. 2023. № 9. С. 34–39. URL: <https://ecopolitic.gov.ua/article/ermolenko-vuca>
- 23.Філатова І.Ю. Цифрові навички персоналу як фактор ефективності бізнесу. *HR і цифровізація*. 2023. № 1. С. 10–15. URL: <https://hrdigit.online/articles/filatova>
- 24.Дмитренко Н.В. Інформаційна безпека як компонент цифрової стратегії підприємства. *Технології та безпека*. 2024. № 1. С. 60–64. URL: <https://techbez.org.ua/article/60>

25. Інститут цифрової економіки. Цифрова трансформація в Україні: звіт за 2023 рік. – Київ: Мінцифри, 2023. – 48 с. URL: <https://thedigital.gov.ua/reports> (дата звернення: 10.04.2025)
26. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки: розпорядження КМУ від 17.01.2018 № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p> (дата звернення: 14.04.2025)
27. OECD. Digital Transformation in Business and Industry. – Paris: OECD Publishing, 2022. – 114 p. URL: <https://www.oecd.org/publications/digital-transformation-2022.htm> (дата звернення: 16.04.2025)
28. McKinsey & Company. The case for digital reinvention. – 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/the-case-for-digital-reinvention> (дата звернення: 10.04.2025)
29. Deloitte. Digital maturity assessment: Unlocking value through digital transformation. – 2023. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 29.03.2025)
30. Scriptum.ua. Ефективність цифрової трансформації підприємства. URL: <https://scriptum.ua/efektyvnist-czyfrovoyi-transformacziyi/> (дата звернення: 16.03.2025)
31. Недашківська Є.В., Лазаренко Ю.О. Цифрова трансформація бізнес-організацій: ключові напрями та управлінські аспекти реалізації. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку: матеріали X Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 28 березня 2025 р.) / редкол.: І. Репіна та ін. – Київ: КНЕУ, 2025. С. 410-413.
32. OpenDataBot про ТОВ “Промислова автоматика НВ”. URL: <https://opendatabot.ua/c/36382570> (дата звернення: 31.03.2025)
33. Danfoss. URL: <https://www.danfoss.com/uk-ua/> (дата звернення: 07.04.2025)
34. Асортимент Промислова автоматика НВ. URL: <https://ianv.com.ua/uk/literatura> (дата звернення: 31.03.2025)

- 35.ТОВ “Промислова автоматика НВ”. URL: <https://ianv.com.ua/> (дата звернення: 27.04.2025)
- 36.М.Е.Дос – бухгалтерські рішення. URL: <https://medoc.ua/> (дата звернення: 16.03.2025)
- 37.Вчасно – електронний документообіг. URL: <https://vchasno.ua/> (дата звернення: 22.03.2025)
- 38.2030 Digital Compass: The European way for the Digital Decade. – EU4Digital, 2021. URL: <https://eufordigital.eu/uk/library/2030-digital-compass-the-european-way-for-the-digital-decade/> (дата звернення: 08.04.2025)
- 39.Кузьмін О.Є., Заяць Т.А. Цифрова трансформація підприємств: теорія, методологія, практика. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. 232 с.
- 40.Біла С.О., Іванюк І.В. Цифровізація економіки: виклики та перспективи розвитку підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. – № 75. – С. 15–21.
- 41.Продавець ТОВ “Промислова автоматика НВ” на Rozetka. URL: <https://rozetka.com.ua/ua/seller/panv/goods/> (дата звернення: 23.03.2025)
- 42.Продавець ТОВ “Промислова автоматика НВ” на Epicentrk. URL: <https://epicentrk.ua/ua/merchant/ianv/> (дата звернення: 23.03.2025)
- 43.Офіційна сторінка ТОВ “Промислова автоматика НВ” у Facebook. URL: <https://www.facebook.com/ianv.com.ua/> (дата звернення: 31.03.2025)
- 44.Офіційна сторінка ТОВ “Промислова автоматика НВ” у X (Twitter). URL: https://x.com/promavtomat_nv (дата звернення: 31.03.2025)
- 45.Product Store Danfoss. URL: <https://store.danfoss.com/en/>. (дата звернення: 22.03.2025)
- 46.Офіційна сторінка порталу «Мінфін» – Валовий внутрішній продукт України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (дата звернення: 27.04.2025)

47. Національний банк України – курс валют за період 01.01.2022 – 14.04.2025.
URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart?cn%5B%5D=USD&startDate=01.01.2022&endDate=14.04.2025> (дата звернення: 14.04.2025)
48. Прайс-лист Danfoss. URL: <https://gme.in.ua/files/price/danfoss.pdf?srsId=AfmBOoqnmyNKfyZrRLIoIo84cwuIyMZinKrFis4JbmSV8SzwV4Qx6Tsi0>. (дата звернення: 05.04.2025)
49. Ugov. URL: <https://ugov.ua/>. (дата звернення: 07.04.2025)
50. Holod-Komplekt. URL: <https://www.holod-komplekt.com.ua/holodilnaya-avtomatika/danfoss/>. (дата звернення: 08.04.2025)
51. ABR Electric. URL: <https://abr-electric.com.ua/danfoss/contact.html> (дата звернення: 08.04.2025)
52. Megaimpex. URL: <https://megaimpex.com.ua/product-category/danfoss>. (дата звернення: 08.04.2025)
53. SimilarWeb. URL: <https://pro.similarweb.com>. (дата звернення: 07.04.2025)
54. Прайс-лист ТОВ «Промислова автоматика НВ». URL: <https://ianv.com.ua/image/catalog/price/BV.pdf>. (дата звернення: 05.04.2025)
55. Суспільне. 10-10-10: яку податкову реформу пропонують урядовці та чи проголосують за неї депутати? URL: <https://suspilne.media/275150-10-10-10-aku-podatkovu-reformu-proponuut-uradovci-ta-ci-progolosuut-za-nei-deputati/>. (дата звернення: 21.04.2025)
56. IT Lobster. URL: <https://it-lobster.com/ua/> (дата звернення: 30.01.2025)
57. Zadarma IP-телефонія. URL: https://zadarma.com/ua/?utm_source=Google_UA&utm_campaign=Brand_zadarma&gad_source=1&gclid=CjwKCAiAk8G9BhA0EiwAOQxmfmXh-BBpDhm1M7C1Y9mf2MIrJ0Bgi9v76LVvTJMvcfD6GUmjB7xDsxoCsXsQAvD_BwE (дата звернення: 15.04.2025)
58. Ingenum.ua. Каталог послуг. URL: <https://ingenum.ua/katalog>. (дата звернення: 21.04.2025)

- 59.Глушко О.В., Назаренко І.М. Цифрова трансформація як стратегія розвитку підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 54–63.
- 60.Canva схема “Шлях клієнта” ТОВ “Промислова автоматика НВ”. URL: https://www.canva.com/design/DAGc0TaJ1aI/U3Mo4wnQSoY_Gz7GkzZJyg/edit?utm_content=DAGc0TaJ1aI&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton. (дата звернення: 07.04.2025)
- 61.Electronika. URL: <https://electronika.com.ua/>. (дата звернення: 17.04.2025)
- 62.Solutions Forge. URL: <https://solutionsforge.com.ua/>. (дата звернення: 17.04.2025)
- 63.ERC. URL: <https://erc.ua/>. (дата звернення: 17.04.2025)
- 64.Evolux. URL: <https://evolux.com.ua/>. (дата звернення: 17.04.2025)
- 65.Gartner. The Future of CRM: Trends for 2023. Stamford: Gartner, Inc., 2023. – 22 р. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/4003336> (дата звернення: 29.04.2025)
- 66.Forrester Research. Marketplace Automation and Retail Efficiency. Cambridge, MA : Forrester, 2021. – 18 р. URL: <https://go.forrester.com> (дата звернення: 29.04.2025)
- 67.Baymard Institute. Mobile UX Benchmark Report: 2023. Copenhagen : Baymard Institute, 2023. – 54 р. URL: <https://baymard.com/research/ux-mobile> (дата звернення: 29.04.2025)
- 68.YouControl про ТОВ «Промислова автоматика НВ». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=10507744> (дата звернення: 18.04.2025)
- 69.YASNO – тарифи на електроенергію з 01.06.2024. URL: https://yasno.com.ua/news/all_news/electricity-tariffs-for-household-consumers-from-01-06-2024. (дата звернення: 10.04.2025)
- 70.Закон України «Про публічні закупівлі» №922-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>. (дата звернення: 09.04.2025)

71. Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/news/mayzhe-450-000-ukraintsiv-viikhali-i-ne-povernulisya-dodomu-v-2024-rotsi-za-tri-roki-viyni-blizko-3-mln-15012025-26301>. (дата звернення: 20.04.2025)
72. SoftServe. Офіційний сайт. URL: <https://www.softserveinc.com> (дата звернення: 08.05.2025).
73. EPAM Systems. Офіційний сайт. URL: <https://www.epam.com> (дата звернення: 08.05.2025)
74. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston, USA : Harvard Business Review Press, 2014. 304 с.

ДОДАТКИ

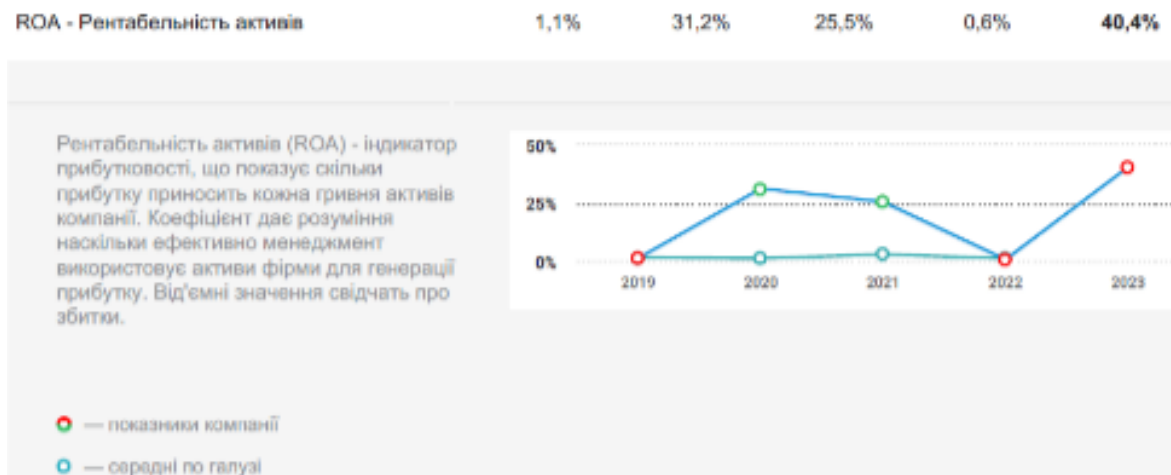


Рисунок А.1 – Рентабельність активів ТОВ “Промислова автоматика НВ” у динаміці за 2019-2023 рр. [68]

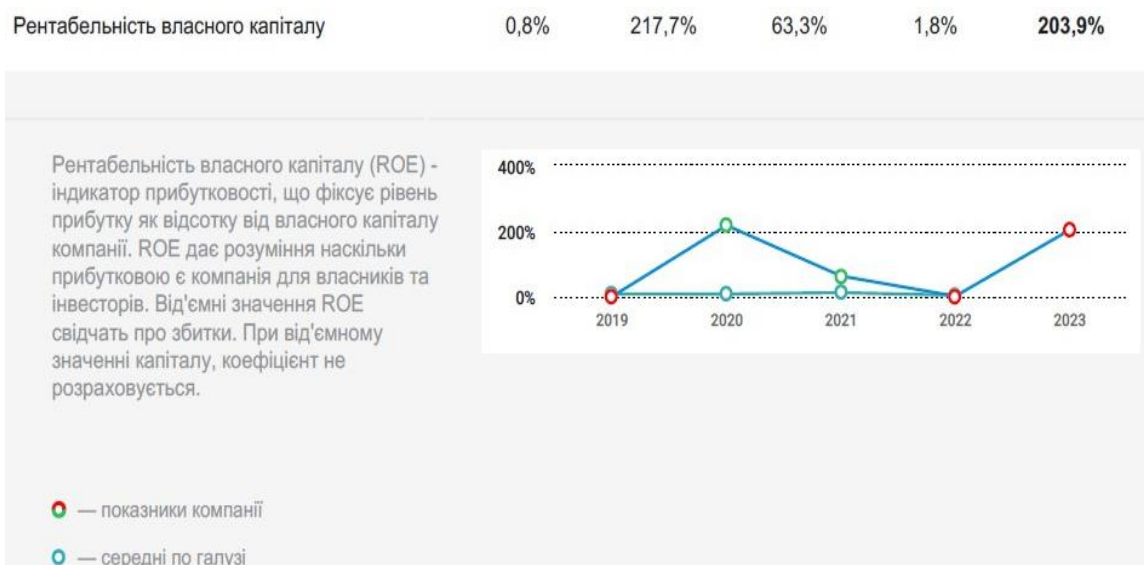


Рисунок А.2 – Рентабельність власного капіталу ТОВ “Промислова автоматика НВ” у динаміці за 2019-2023 рр. [68]

NPM - Чиста маржа

0,2%

7,6%

5,3%

0,2%

11,9%

Чиста маржа (NPM) - індикатор прибутковості, що відображає відношення чистого прибутку до загальної виручки компанії. Чим вища чиста маржа, тим більш ефективною вважається компанія з точки зору конвертації продажів у реальний прибуток. Від'ємні значення свідчать про збитки.

— показники компанії

— середні по галузі

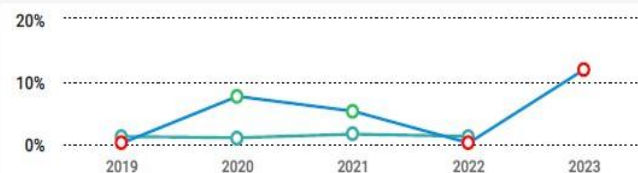


Рисунок А.3 – Чиста маржа ТОВ “Промислова автоматика НВ” у динаміці за 2019-2023 рр. [68]

Коефіцієнт автономії

35,0%

45,0%

37,9%

32,8%

60,3%

Коефіцієнт автономії (Equity-to-Assets) - індикатор платоспроможності, що характеризує частку власного капіталу компанії у загальній сумі коштів, інвестованих у її діяльність. Чим вищий цей коефіцієнт, тим більш компанія є фінансово незалежною від кредиторів. Для нефінансових корпорацій оптимальне значення складає $\geq 50\%$.

— показники компанії

— середні по галузі

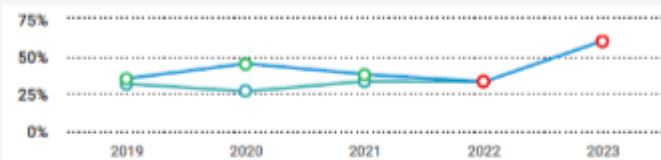


Рисунок А.4 – Коефіцієнт автономії у динаміці за 2019-2023 рр. [68]



ТОВ"ПРОМИСЛОВА АВТОМАТИКА НВ"

Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань на 09.01.2025 17:50:40

Повна назва: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПРОМИСЛОВА АВТОМАТИКА НВ"

Організаційно-правова форма: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Код: 36382570

Реєстраційний номер: 13571020000002428

Місцезнаходження реєстраційної справи: Виконавчий комітет Ірпінської міської ради

Дата реєстрації: 22.07.2009

Дата запису: 22.07.2009

Адреса: Україна, 08296, Київська обл., місто Ірпінь, селище міського типу Ворзель, ВУЛИЦЯ

К.ЛІБКНЕХТА, будинок 10, квартира 16

Статус: зареєстровано

Керівник: Недашківський Віктор Петрович

Представник: Недашківський Віктор Петрович

Засновник: Недашківська Людмила Володимирівна

Адреса: Україна, 08296, Київська обл., місто Ірпінь, селище міського типу Ворзель, ВУЛИЦЯ

К.ЛІБКНЕХТА, будинок 10, квартира 16

Статутний внесок: 72 000 (100%)

Кінцевий бенефіціарний власник: Недашківська Людмила Володимирівна

Адреса: Україна, 08297, Київська обл., Бучанський р-н, селище міського типу Ворзель(з), вул.Лісова, будинок 40Б

Статутний капітал: 72 000 грн

Види діяльності

Основний:

- 46.52 Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього

Додаткові:

- 46.14 Діяльність посередників у торгівлі машинами, промисловим устаткуванням, суднами та літаками
- 46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
- 33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування

Контактна інформація

Телефон: 80504441896

Дані про взяття на облік

Органи статистики:

Назва: ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ

Дата: 23.07.2009

Ідентифікаційний код: 37507880

Рисунок Б.1 – Витяг із Єдиного державного реєстру юридичних осіб щодо ТОВ «Промислова автоматика НВ» [32]

Таблиця В.1 – Асортимент ТОВ “Промислова автоматика НВ” станом на грудень 2024 р.

Бренд	№	Категорія	Кількість основних підкатегорій	Кількість позицій у підкатегоріях (шт.)	Питома вага в асортименті (%)	Обсяг продажів за грудень 2024р., грн.	Частка у загальному збуті, %
DANFOSS	1	Промислова автоматика	6	80	18.56%	1 945 165,20	70,91%
	2	Теплопостачання	18	213	49.41%	191 860,01	6,99%
	3	Холодильна техніка та кондиціонування	23	27	6.26%	87 948,98	3,22%
	4	Привідна техніка	3	11	2.56%	79 482,74	2,89%
DEVI	5	Нагрівальні системи та терморегулятори	7	37	8.58%	7 050,24	0,26%
VERIA	6	Нагрівальні системи	-	3	0.69%	0	0%
RGC	7	Привідна техніка	-	1	0.24%	0	0%
BELIMO	8	Привідна техніка	3	33	7.66%	396 657,00	14,46%
VITECH	9	Привідна техніка	-	6	1.39%	5 684,02	0,21%
ZETKAMA	10	Клапани та фільтри	3	4	0.93%	0	0%
LD	11	Клапани та крани	4	10	2.33%	29 005,20	1,06%
INTERVAL	12	Крани	-	6	1.39%	0	0%
Разом		-	-	431	100%	2 742 853,39	100%

Джерело: розроблено автором на основі [34]

ШТАТНИЙ РОЗПИС
ТОВ «Промислова автоматика НВ»
на 2024 рік

Вводиться в дію з 01 січня 2024 року

№ з/п	Найменування структурного підрозділу	Найменування посади	Код за Класифікатором професій ДК 003:2010	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад	Надбавки		Місячний фонд заробітної плати
						персональні	інші	
1	2	3		4	5	6	7	8
1	Адміністрація							
1.1		Директор	1210.1	1	17500,00	-	-	17500,00
1.2		Бухгалтер	2411.2	1	17500,00	-	-	17500,00
2.	Відділ продажу							
2.1		Інженер технічної підтримки	2149.2	1	17000,00	-	-	17000,00
2.2		Фахівець по роботі з клієнтами	3439	1	9500,00			9500,00
2.3		Фахівець з контекстної реклами	3439	1	11500,00			11500,00
	ВСЬОГО:			5	X	-	-	73000,00

Рисунок Д.1 – Штатний розпис ТОВ “Промислова автоматика НВ” на 2024 р.

Джерело: управлінський звіт

Таблиця Ж.1 – Фінансові результати ТОВ “Промислова автоматика НВ” за 2021р.

Фінансові результати	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13 035,5	9 828,9
Інші доходи	2160	38,4	30,1
Разом доходи	2280	13 073,9	9 859
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	9 288,4	6 919,1
Інші витрати	2165	2 950	2 025,8
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	12 238,4	8 944,9
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	835,5	914,1
Податок на прибуток	2300	150,4	164,5
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток	2350	685,1	749,6

Джерело: управлінський звіт

Таблиця Ж.2 – Фінансові результати ТОВ “Промислова автоматика НВ” за 2022 р.

Фінансові результати	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9 562,2	13 035,5
Інші доходи	2160	19	38,4
Разом доходи	2280	9 581,2	13 073,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 347	9 288,4
Інші витрати	2165	3 212,3	2 950
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	9 559,3	12 238,4
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	21,9	835,5
Податок на прибуток	2300	3,9	150,4
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток	2350	18	685,1

Джерело: управлінський звіт

Таблиця Ж.3 - Фінансові результати ТОВ “Промислова автоматика НВ” за 2023 р.

Фінансові результати	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	17 676,2	9 562,2
Інші доходи	2160	41	19
Разом доходи	2280	17 717,2	9 581,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	12 128,6	6 347,2
Інші витрати	2165	3 016,6	3 212,2
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	15 145,2	9 559,4
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	2 572	21,8
Податок на прибуток	2300	463	3,9
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток	2350	2 109	17,9

Джерело: управлінський звіт



Рисунок К.1 – Загальний трафік користувачів за листопад 2024-лютий 2025 рр. сайту ТОВ “Промислова автоматика НВ” та головних конкурентів [53].

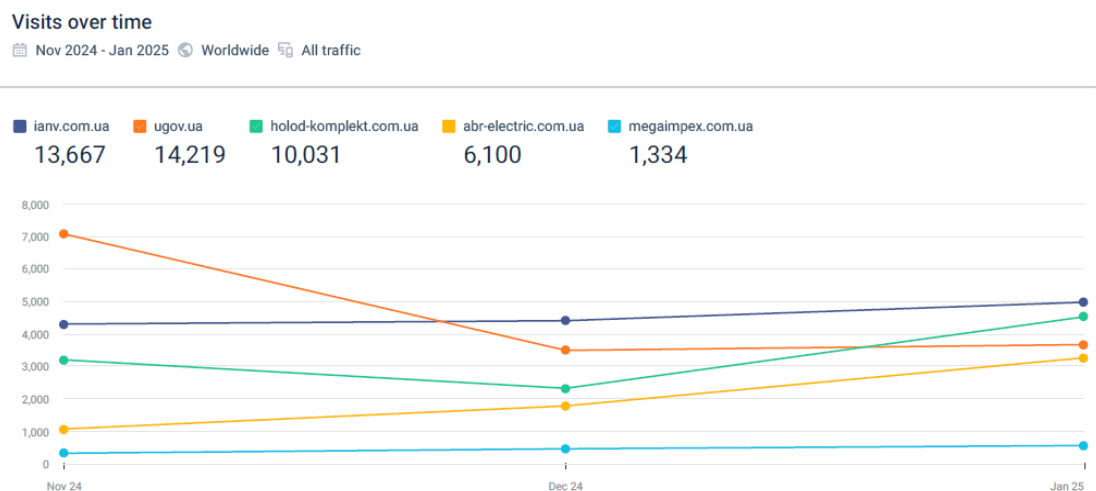


Рисунок К.2 – Розподіл загального трафіку користувачів за листопад 2024- лютий 2025 рр. сайту ТОВ “Промислова автоматика НВ” та головних конкурентів [53].



Рисунок К.3 – Розподіл трафіку за типом пристрою користувачів за листопад 2024 – лютий 2025 рр. сайту ТОВ “Промислова автоматика НВ” та головних конкурентів [53].



Рисунок К.4 – Декстоптний трафік користувачів за листопад 2024 – лютий 2025 рр. сайту ТОВ “Промислова автоматика НВ” та головних конкурентів [53].



Рисунок К.5 – Мобільний трафік користувачів за листопад 2024-лютий 2025 р. сайту ТОВ “Промислова автоматика НВ” та головних конкурентів [53].

Desktop Engagement						
Nov 2024 - Jan 2025 Worldwide						
Domain	Monthly visits	Unique visitors	Visits / Unique visitors	Visit duration	Pages/Visit	Bounce rate
 ianv.com.ua	2,424	1,561	1.55	00:03:14	3.25	52.75%
 ugov.ua	2,157	1,054	2.05	00:01:31	2.57	60.95%
 abr-electric.com.ua	1,066	670	1.59	00:01:28	2.07	54.99%
 megaimpex.com.ua	255	128	1.99	00:00:22	1.36	49.58%
 holod-komplekt.com.ua	1,534	759	2.02	00:01:20	2.18	59.85%

Рисунок К.6 – Показники залученості користувачів на десктоп-версіях за листопад 2024 – лютий 2025 рр. сайту ТОВ “Промислова автоматика НВ” та головних конкурентів [53].

Mobile Engagement						
Nov 2024 - Jan 2025 Worldwide						
Domain	Monthly visits	Unique visitors	Visits / Unique visitors	Visit duration	Pages/Visit	Bounce rate
 ianv.com.ua	2,132	1,080	1.97	00:00:00	1.12	77.61%
 ugov.ua	2,583	1,389	1.86	00:00:00	1.26	53.08%
 abr-electric.com.ua	968	528	1.83	00:00:07	1.42	42.54%
 megaimpex.com.ua	190	95	2.00	N/A	1.01	35.14%
 holod-komplekt.com.ua	1,809	932	1.94	00:00:46	1.46	43.52%

Рисунок К.7 – Показники залученості користувачів на мобільних версіях за листопад 2024 – лютий 2025 рр. сайту ТОВ “Промислова автоматика НВ” та головних конкурентів [53].



Рисунок К.8 – Розподіл трафіку за країнами за листопад 2024 – лютий 2025 рр. сайту ТОВ “Промислова автоматика НВ” та головних конкурентів [53].

Додаток Л

Артикул	По роках	Кількість (у базових од.)	Сума продажу (без ПДВ) в (грн)	Сума продажу (з ПДВ) в (грн)
	По місяцях			
	Номенклатура			
	2022 р.	5 158,000	9 562 173,75	11 474 608,52
	Січень 2022 р.	376,000	501 695,18	602 034,23
	Лютий 2022 р.	871,000	1 091 317,15	1 309 580,57
	Березень 2022 р.	6,000	35 926,87	43 112,25
	Квітень 2022 р.	77,000	129 371,95	155 246,33
	Травень 2022 р.	530,000	682 435,95	818 923,15
	Червень 2022 р.	634,000	977 201,90	1 172 642,27
	Липень 2022 р.	317,000	696 744,05	836 092,87
	Серпень 2022 р.	444,000	803 119,67	963 743,60
	Вересень 2022 р.	456,000	924 542,21	1 109 450,67
	Жовтень 2022 р.	495,000	1 312 812,89	1 575 375,46
	Листопад 2022 р.	783,000	1 922 747,12	2 307 296,57
	Грудень 2022 р.	169,000	484 258,81	581 110,55
Підсумок		5 158,000	9 562 173,75	11 474 608,52

Рисунок Л.1 – Об’єм продажів продукції ТОВ “Промислова автоматика НВ” у натуральних та грошових одиницях за 2022 р.

Джерело: управлінський звіт

Артикул	По роках	Кількість (у базових од.)	Сума продажу (без ПДВ) в (грн)	Сума продажу (з ПДВ) в (грн)
	По місяцях			
	Номенклатура			
	2023 р.	7 626,000	17 676 260,95	21 211 513,17
	Січень 2023 р.	161,000	551 339,20	661 607,05
	Лютий 2023 р.	709,000	1 713 829,67	2 056 595,61
	Березень 2023 р.	294,000	1 073 303,62	1 287 964,36
	Квітень 2023 р.	245,000	725 338,28	870 405,93
	Травень 2023 р.	387,000	1 011 011,20	1 213 213,42
	Червень 2023 р.	212,000	637 372,00	764 846,41
	Липень 2023 р.	597,000	1 440 677,73	1 728 813,27
	Серпень 2023 р.	1 274,000	2 111 122,43	2 533 346,92
	Вересень 2023 р.	907,000	1 882 445,23	2 258 934,28
	Жовтень 2023 р.	920,000	2 080 055,93	2 496 067,11
	Листопад 2023 р.	703,000	1 777 246,78	2 132 696,14
	Грудень 2023 р.	1 217,000	2 672 518,88	3 207 022,67
Підсумок		7 626,000	17 676 260,95	21 211 513,17

Рисунок Л.2 – Об’єм продажів продукції ТОВ “Промислова автоматика НВ” у натуральних та грошових одиницях за 2023 р.

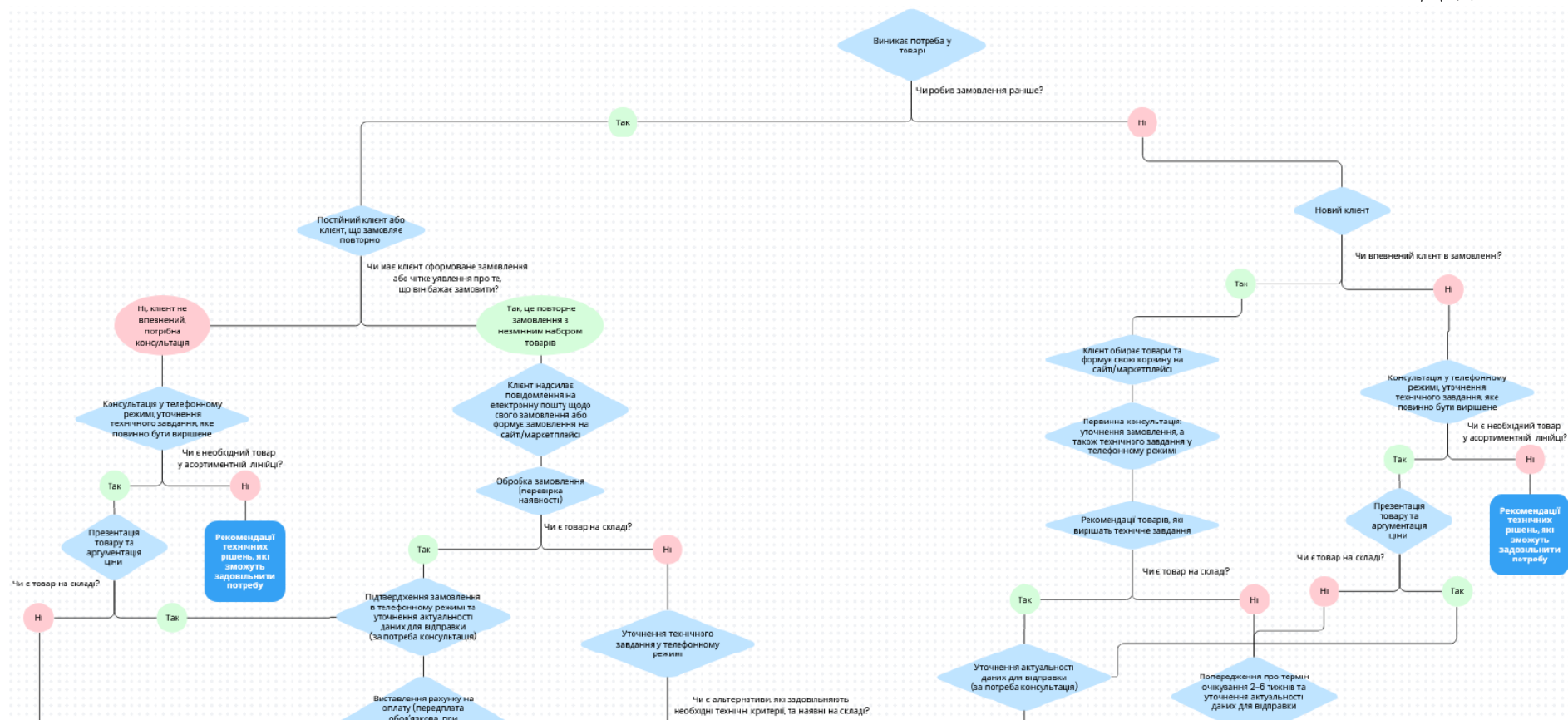
Джерело: управлінський звіт

Артикул	По роках	Кількість (у базових од.)	Сума продажу (без ПДВ) в (грн)	Сума продажу (з ПДВ) в (грн)
	По місяцях			
	Номенклатура			
	2024 р.	7 473,000	19 173 555,51	23 008 266,62
	Січень 2024 р.	653,000	1 299 597,20	1 559 516,64
	Лютий 2024 р.	581,000	1 311 831,02	1 574 197,22
	Березень 2024 р.	262,000	849 267,98	1 019 121,57
	Квітень 2024 р.	568,000	1 345 498,53	1 614 598,22
	Травень 2024 р.	616,000	1 798 739,24	2 158 487,08
	Червень 2024 р.	241,000	851 687,22	1 022 024,66
	Липень 2024 р.	629,000	1 917 973,34	2 301 568,02
	Серпень 2024 р.	601,000	1 548 195,89	1 857 835,06
	Вересень 2024 р.	881,000	2 177 360,79	2 612 832,96
	Жовтень 2024 р.	896,000	1 709 284,63	2 051 141,55
	Листопад 2024 р.	682,000	2 078 408,52	2 494 090,25
	Грудень 2024 р.	863,000	2 285 711,15	2 742 853,39
Підсумок		7 473,000	19 173 555,51	23 008 266,62

Рисунок Л.3 – Об’єм продажів усієї продукції ТОВ “Промислова автоматика НВ” у натуральних та грошових одиницях за 2024 р.

Джерело: управлінський звіт

Додаток М



Продовження рисунку М.1

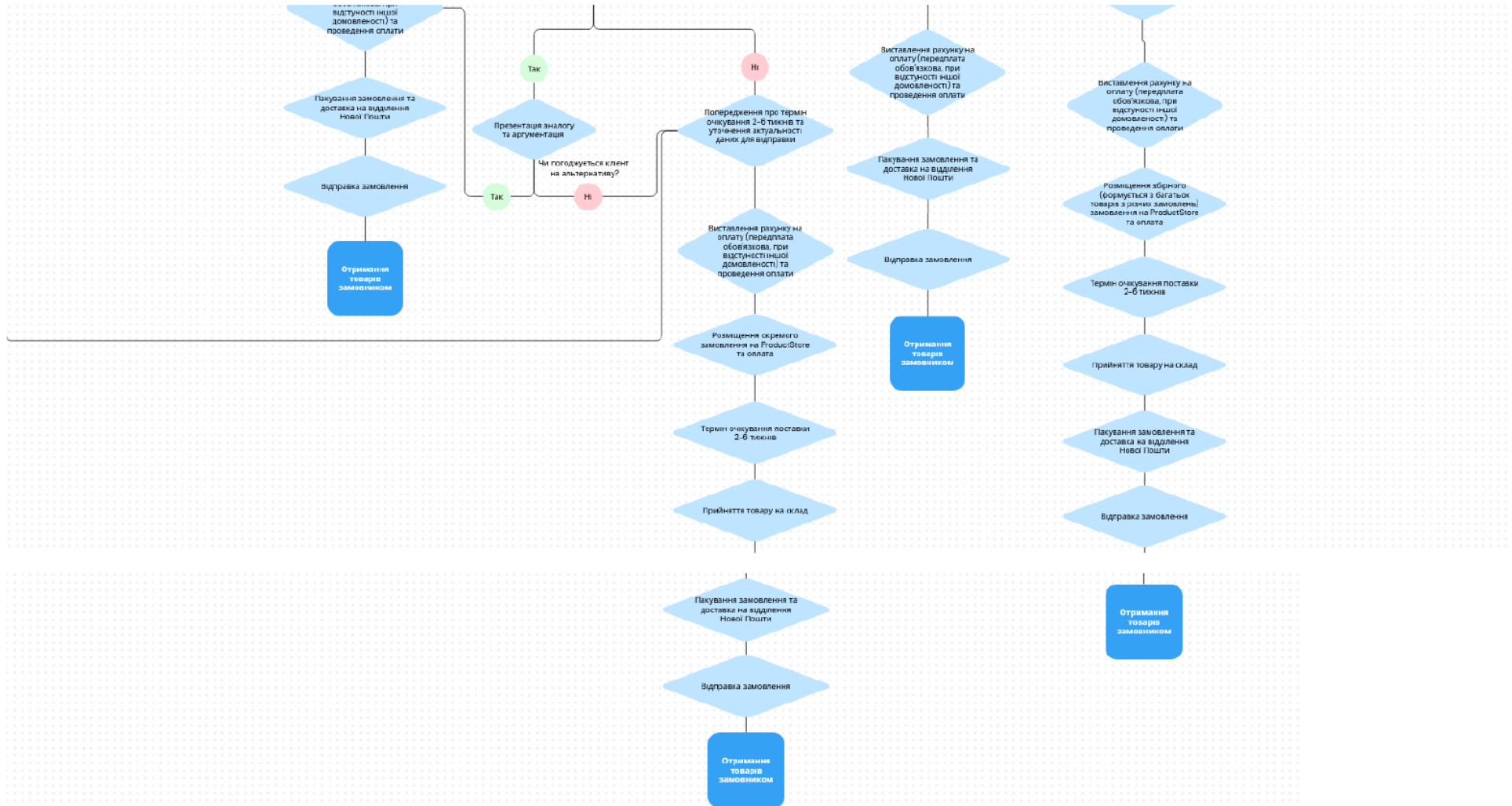


Рисунок М.1 – Блок-схема бізнес-процесів “Шлях клієнта” ТОВ “Промислова автоматика НВ”

Джерело: створена автором на основі управлінського звіту та [35,60].



Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

КБР Недашківська ЄВ

Автор

Науковий керівник / Експерт

Недашківська Єлизавета ВікторівнаЛазаренко Юлія Олександрівна

Підрозділ

кафедра менеджменту

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

13813

Кількість слів



КЦ

111696

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		12
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		20

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копію тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз		Копію тексту
ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/20fd8ee5-8644-4883-9155-757a1f0f3700/download	42 0.30 %
2	http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17258/1/Monografija_menedzhment.pdf	14 0.10 %
3	https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/89222588-1ba0-40ed-8334-dc876467cd9c/content	14 0.10 %
4	http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17258/1/Monografija_menedzhment.pdf	13 0.09 %
5	https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/89222588-1ba0-40ed-8334-dc876467cd9c/content	13 0.09 %

ПРОТОКОЛ АНАЛІЗУ ЗВІТУ ПОДІБНОСТІ НАУКОВИМ КЕРІВНИКОМ

Заявляю, що я ознайомила з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Недашківська Єлизавета Вікторівна

Назва роботи: Управління цифровізацією бізнес-організації

Науковий керівник: Лазаренко Юлія Олександрівна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності 1: 2,54%

Коефіцієнт подібності 2: 0,30%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ☒ виявлені в роботі запозичення є сумнійними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- ☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора.
Роботу направити на доопрацювання;
- ☐ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

Виявлені у роботі запозичення супроводжуються відповідними посиланнями на оригінальні інформаційні джерела, етика посилань дотримана. Кваліфікаційна бакалаврська робота є самостійним дослідженням і може бути допущена до захисту.

«12» травня 2025 р.

к.е.н., доцент Лазаренко Ю.О.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва
Інститут інноваційного підприємництва КНЕУ імені Вадима Гетьмана
Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій
Max Planck Institute for Innovation and Competition (Німеччина)
Uniwersytet Jagielloński (Польща)
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie (Польща)
НДІ Інтелектуальної власності Національної академії правових наук України
Інститут експериментальної патології, онкології і радіобіології
ім. Р.Є. Кавецького НАН України
НТУУ «Київський політехнічний інститут імені І. Сікорського»
AgileLeanHouse (Данія)

**X МІЖНАРОДНА НАУКОВО-
ПРАКТИЧНА ІНТЕРНЕТ-
КОНФЕРЕНЦІЯ
«ІННОВАЦІЙНЕ
ПІДПРИЄМНИЦТВО: СТАН ТА
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ»**



28 березня 2025 року

Київ, КНЕУ



ІНФОРМАЦІЙНИЙ ВЕБ-ЗАСТОСУНОК ДЛЯ МОНІТОРИНГУ ЛОГІСТИКИ.....	393
<i>Yaroslav MOZHARIVSKYI</i>	396
THE ROLE OF GRANT FUNDING IN THE RESTORATION OF	396
SOCIAL INFRASTRUCTURE IN TERRITORIAL COMMUNITIES	396
<i>Андрій МОРОХОВ</i>	400
ПРОБЛЕМИ І МОЖЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ	400
<i>Сергій МУРАВСЬКИЙ</i>	404
ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА ЗРОСТАННЯ РИЗИКІВ ТА ЗАГРОЗ ЕКОНОМІЧНИЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВ.....	404
<i>Єлизавета НЕДАШКІВСЬКА</i>	410
<i>Юлія ЛАЗАРЕНКО</i>	410
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ: КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ.....	410
<i>Антон НЕСЕНЮК</i>	414
ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	414
<i>Валентина ЛАВРЕНЕНКО</i>	417
<i>Святослав НЕСТЕРЕНКО</i>	417
НАПРЯМИ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ СКЛАДСЬКОЇ ЛОГІСТИКИ	417
<i>Ірина НЕСТЕРЕНКО</i>	421
ПЛАТФОРМНА ЕКОНОМІКА ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВ.....	421
<i>Вікторія ОВЧИННИКОВА</i>	427
ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ	427
<i>Олег ОЛІЙНИК</i>	430
ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ ДУХ КИТАЮ В НОВУ ЕПОХУ	430
<i>Надія ОНІКІСНКО</i>	437
СУЧАСНІ МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: ТЕНДЕНЦІЇ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	437
<i>Максим ОСАДЧИЙ</i>	440
РЕІНЖІНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У МОРСЬКИХ ПОРТАХ: ЯК ЦИФРОВЕ ЛІДЕРСТВО ФОРМУЄ НОВІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ	440
<i>Геннадій ОСОКІН</i>	445
ТЕНДЕНЦІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ В СМАРТ- ЕКОНОМІЦІ	445
<i>Стефанія ПАРУБЕЦЬ</i>	449

JEL Classification: L86, M15, O33, D83

Єлизавета **НЕДАШКІВСЬКА**

здобувач вищої освіти ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ
Юлія ЛАЗАРЕНКО

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ

Yelizaveta NEDASHKIVSKA,

student of the "Management of business organizations"
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv
Yuliia LAZARENKO,

Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Management,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ: КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ

DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS ORGANIZATIONS: KEY DIRECTIONS AND MANAGEMENT ASPECTS OF IMPLEMENTATION

Анотація. Досліджено ключові аспекти цифрової трансформації підприємств, зокрема впровадження хмарних технологій, штучного інтелекту та цифрових платформ. Розглянуто основні виклики, що постають перед бізнесом у процесі цифровізації, та значення організаційних змін для успішного впровадження технологій. Визначено головні етапи управління цифровою трансформацією, які сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів та конкурентоспроможності компаній.

Ключові слова: цифрова трансформація, бізнес-процеси, хмарні технології, штучний інтелект, цифрові платформи, управління змінами, конкурентоспроможність.

Abstract. The key aspects of digital transformation of enterprises are explored, including the implementation of cloud technologies, artificial intelligence, and digital platforms. The main challenges businesses face in the digitalization process and the importance of organizational changes for the successful adoption of technologies are examined. The key stages of managing digital transformation that enhance business process efficiency and company competitiveness are identified.

Keywords: digital transformation, business processes, cloud technologies, artificial intelligence, digital platforms, change management, competitiveness.

Сучасний бізнес зазнає значних змін у зв'язку з розвитком цифрових технологій, які стають основою ефективного управління компаніями. Цифрова трансформація передбачає впровадження інноваційних технологій за усіма функціональними підсистемами організації, що дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищити продуктивність і забезпечити конкурентоспроможність на ринку. Вона є невід'ємним елементом адаптації компаній до нових реалій, спричинених швидкими змінами в глобальній економіці та зростанням ролі інформаційних технологій [1].

Останніми роками український бізнес стикається з новими викликами, які вимагають прискореної цифрової трансформації. Змінюються підходи до організації роботи,

управління персоналом і взаємодії з клієнтами. Підприємства впроваджують цифрові інструменти для підвищення продуктивності, зменшення витрат і розширення ринкових можливостей [2]. Важливим фактором є інтеграція сучасних технологій у традиційні бізнес-моделі, що сприяє їх адаптації до динамічних умов ринку.

Однією з ключових сфер цифрової трансформації є використання хмарних технологій. Використання хмарних рішень дозволяє компаніям зменшити витрати на інфраструктуру, підвищити безпеку даних та забезпечити віддалений доступ до інформаційних ресурсів. Водночас ефективність їхнього використання залежить від рівня цифрової грамотності персоналу та здатності компанії адаптувати внутрішні процеси під нові технологічні можливості [3]. Іншим важливим напрямом є застосування штучного інтелекту. Використання AI у бізнесі дозволяє автоматизувати рутинні процеси, покращити персоналізацію послуг та підвищити швидкість обробки інформації. Штучний інтелект знаходить застосування у клієнтській підтримці, прогнозуванні попиту та автоматизованих системах контролю якості [3]. Не менш значущим напрямом є розвиток цифрових платформ, які допомагають компаніям покращувати управління ланцюгами постачання, оптимізувати комунікацію з партнерами та підвищувати рівень персоналізації послуг. Використання сучасних CRM-систем сприяє ефективному управлінню взаємодією з клієнтами, а ERP-системи дозволяють інтегрувати всі ключові процеси компанії в єдине інформаційне середовище, що підвищує прозорість операцій та ефективність прийняття рішень [3].

Цифрова трансформація охоплює комплексну інтеграцію цифрових технологій за усіма аспектами діяльності бізнес-організації, що передбачає не лише впровадження нових технологій та диджитал-інструментів, але й глибоке переосмислення бізнес-процесів, організаційної структури та корпоративної культури компанії. З огляду на це управління процесом цифрової трансформації повинне відбуватися із урахуванням технологічних, організаційних та культурних факторів. Серед основних компонентів успішної цифрової трансформації варто виокремити технології, процеси, дані, інсайти, дії та результати, а також людський фактор [4]. Незважаючи на важливість технологічної складової, саме людський фактор відіграє вирішальну роль у реалізації потенціалу цифрової трансформації та досягненні бажаних результатів. В управлінському контексті людський фактор охоплює такі аспекти, як корпоративна культура, стилі та моделі лідерства, компетенції працівників, рівень їх вмотивованості й залученості, а також внутрішньоорганізаційні комунікації та управління змінами. Ігнорування цього компонента може призвести до опору змінам, неефективного використання нових інструментів та зрештою до невдачі під час впровадження ініціатив цифрової трансформації [5]. Характеризуючи інші компоненти успішної цифрової трансформації варто зазначити, що дані дозволяють проводити аналіз наявного рівня цифрової зрілості компанії, планувати зміни, оптимізувати бізнес-процеси та приймати стратегічні рішення. Інсайти в свою чергу допомагають визначати напрями змін й розробляти конкретні ініціативи, а дії забезпечують їх реалізацію. Результати є ключовим фактором оцінки ефективності цифрової трансформації, адже цей процес є неперервним і потребує постійного вдосконалення та адаптації.

Процес цифрової трансформації бізнес-організації вимагає стратегічного підходу та зваженого планування, яке повинне відбуватися із урахуванням специфіки діяльності компанії, поточного рівня її цифрової зрілості, а також особливостей середовища функціонування. Діяльність кожної бізнес-структури є унікальною, проте можна виділити кілька ключових етапів, які є загальними для більшості організацій, що прагнуть до успішної цифрової трансформації.

Основні етапи управління цифровою трансформацією включають планування, аналіз, організацію, регулювання, контроль і моніторинг, оцінку результатів та оптимізацію [1]. На початку процесу цифрової трансформації важливо визначити стратегічні, тактичні та операційні цілі, оцінити поточний стан технологій, розробити план цифрової

трансформації. Аналіз тісно пов'язаний зі всіма функціями менеджменту і застосовується на всіх етапах управління, зокрема з метою дослідження ринку, визначення ефективності впровадження технологій тощо. Організація процесу цифрової трансформації включає формування команди, розподіл завдань, узгодження дій між підрозділами. Контроль і моніторинг забезпечують визначення метрик для відстеження прогресу трансформації, збір даних, порівняння фактичних результатів з визначеними стандартами та управлінську реакцію за відхиленнями. Регулювання передбачає внесення коректив у стратегію цифрової трансформації на основі отриманих результатів.

Також у процесі управління цифровою трансформацією бізнесу вважаємо за потрібне виокремити етап оптимізації та масштабування, який настає після впровадження цифрових ініціатив. На цьому етапі організація зосереджується на постійному вдосконаленні впроваджених рішень, аналізуючи їхню ефективність та вносячи необхідні корективи для покращення результатів. Успішні пілотні проєкти та ініціативи масштабуються на всю компанію, забезпечуючи ширше впровадження цифрових інновацій та отримання максимальної віддачі від інвестицій. Одночасно відбувається постійний пошук нових можливостей для використання цифрових технологій з метою створення додаткової цінності для бізнесу та клієнтів. Важливим аспектом також є здатність організації швидко адаптуватися до змінних умов ринку та технологічних викликів, забезпечуючи її конкурентоспроможність та стійкість у довгостроковій перспективі.

Таким чином, цифрова трансформація є необхідним процесом для сучасних бізнес-організацій, що забезпечує їхню стійкість у конкурентному середовищі. Використання хмарних технологій, штучного інтелекту та цифрових платформ дозволяє компаніям ефективно управляти ресурсами, оптимізувати процеси та покращувати взаємодію з клієнтами. Однак для успішної реалізації цифрової трансформації необхідний стратегічний підхід, готовність до змін та постійне вдосконалення управлінських практик. У цьому контексті важливо зазначити, що вибір інструментів залежить від специфіки бізнесу, його цілей та цифрової стратегії, а впровадження цифрової трансформації потребує не лише технологій, але й змін в організаційній культурі та процесах, а також забезпечення інтеграції між різними інструментами для створення єдиної екосистеми.

Література

1. Губарева І.О., Белікова Н.Д., Ягольницький О.А. Управління цифровою трансформацією підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-46> (Дата звернення: 16.03.2025)
2. Європейська Бізнес Асоціація. Основні напрями цифрової трансформації. URL: <https://eba.com.ua/osnovni-napryamy-tyyvrovoyi-transformatsiyi/> (Дата звернення: 16.03.2025)
3. Що кажуть експерти: 9 важливих фактів про цифровізацію бізнесу. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-kazhuti-eksperti-9-vazhlyvih-faktiv-pro-cyfrovizacziyu-biznesu> (Дата звернення: 18.03.2025)
4. Дунська А.Р., Говорощук І.В. Ключові аспекти успішної цифрової трансформації підприємств. *Трансформаційна економіка*. 2023. 5 (05). С. 36–40.
5. EU4Digital. Людський фактор у цифровій трансформації: Цифрова конференція Східного партнерства 2023. URL: <https://eufordigital.eu/> (Дата звернення: 19.03.2025)

References

1. Gubareva I.O., Belikova N.D., Yagolnitsky O.A. Managing the digital transformation of an enterprise. *Economy and Society*. 2024. No. 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-46> (Accessed: 03/16/2025)
2. European Business Association. Main directions of digital transformation. URL: <https://eba.com.ua/osnovni-napryamy-tyyvrovoyi-transformatsiyi/> (Accessed: 03/16/2025)

3. What experts say: 9 important facts about business digitalization. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-kazhuti-eksperti-9-vazhlyvih-faktiv-pro-cyfrovizacziyu-biznesu> (Accessed: 03/18/2025)
4. Dunska A.R., Govoroshchuk I.V. Key aspects of successful digital transformation of enterprises. *Transformation Economics*. 2023. 5 (05). P. 36–40.
5. EU4Digital. The human factor in digital transformation: Eastern Partnership Digital Conference 2023. URL: <https://eufordigital.eu/> (Accessed: 03/19/2025)



ДОВІДКА

**про впровадження результатів кваліфікаційної бакалаврської роботи
на тему «Управління цифровізацією бізнес-організації»
Недашківської Єлизавети Вікторівни**

ТОВ «Промислова автоматика НВ» розглянула пропозиції щодо практичних аспектів цифрової трансформації бізнес-процесів компанії, які були розроблені й рекомендовані до впровадження здобувачкою бакалаврського рівня вищої освіти освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій» Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана» Недашківською Є.В. за результатами проведеного дослідження.

Результати, отримані за підсумками аналізу діяльності ТОВ «Промислова автоматика НВ» на основі сучасних підходів до диджитал-менеджменту та інструментів стратегічного планування, дозволили об'єктивно оцінити рівень цифрової зрілості підприємства та сформувані пріоритетні напрями впровадження цифрових рішень за функціональними підсистемами компанії. Запропоновані заходи, серед яких впровадження BAS КУП із CRM-модулем, IP-телефонії з інтеграцією в BAS, автоматизація взаємодії з маркетплейсами, редизайн мобільної версії сайту та формалізація цифрової стратегії, спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів, підвищення клієнтоорієнтованості та конкурентоздатності компанії. Практичне впровадження запропонованих рекомендацій підтверджує їхню доцільність, економічну ефективність та можливість масштабування на інші підприємства галузі.

Директор _____



Недашківський В.П.

22 травня 2025 р.