

**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
КАЛИТИ АНТОНА ВІТАЛІЙОВИЧА**

Науковий керівник: к.е.н., доц. В'ячеслав ДАНИЛЮК

**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 Калиті Антону Віталійовичу

очної (денної) форми здобуття освіти

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
на тему: «Управління цифровізацією бізнес-організації» / «*Management of digitalization of
business organization*»

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

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «МТПК»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні засади цифровізації бізнес-організації (назва розділу)
Розділ 2	Аналітичне оцінювання та шляхи вдосконалення цифровізації ТОВ «МТПК» (назва розділу)

Об'єкт дослідження:	Відносини, які виникають у процесі функціонування та розвитку бізнес-організації
Предмет дослідження:	Процеси цифровізації бізнес-організації
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Обґрунтування теоретичних і прикладних аспектів управління цифровізацією бізнес-організації

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

У розділі 1

Дослідити сутність і ключові складові цифровізації бізнес-організації

Проаналізувати вплив цифровізації на бізнес-процеси організації

Визначити інструментарій аналізування викликів та ризиків цифровізації бізнес-організації

У розділі 2

Дати загальну характеристику діяльності ТОВ «МТПК»

Оцінити рівень цифровізації ТОВ «МТПК»

Розробити та обґрунтувати рекомендації щодо вдосконалення цифровізації ТОВ «МТПК»

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

В'ячеслав ДАНИЛЮК

«21» березня 2025 р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

Антон КАЛИТА

«21» березня 2025 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 82 сторінки, 29 таблиць, 3 рисунки, список літератури з 30 найменувань, 4 додатків

«Управління цифровізацією бізнес-організації»

Об'єкт дослідження – відносини, які виникають у процесі функціонування та розвитку бізнес-організації.

Предмет дослідження – процеси цифровізації бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – обґрунтування теоретичних і прикладних аспектів управління цифровізацією бізнес-організації.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- дослідити сутність і ключові складові цифровізації бізнес-організації;
- проаналізувати вплив цифровізації на бізнес-процеси організації;
- визначити інструментарій аналізування викликів та ризиків цифровізації бізнес-організації;
- дати загальну характеристику діяльності ТОВ «МТПК»;
- оцінити рівень цифровізації ТОВ «МТПК»;
- розробити та обґрунтувати рекомендації щодо вдосконалення цифровізації ТОВ «МТПК».

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані ТОВ «МТПК» для підвищення ефективності процесу цифровізації. Запропоновані заходи спрямовані на вдосконалення управління цифровими технологіями, оптимізацію бізнес- процесів та зниження ризиків, пов'язаних із впровадженням інновацій. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства, забезпечити гнучке реагування на виклики зовнішнього середовища та покращити взаємодію з клієнтами.

Крім того, результати дослідження можуть бути корисними для інших бізнес- організацій, які перебувають на етапі цифрової трансформації, а також для науковців, викладачів і студентів, які займаються проблематикою цифровізації. Запропонований аналітичний підхід до оцінювання рівня цифровізації та ідентифікації її слабких місць може слугувати основою для подальших досліджень у сфері управління цифровими змінами в різних галузях економіки.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Ключові слова: цифровізація, цифрова стратегія, HRM-система, CRM- система, ERP-система.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»

Калити Антона Віталійовича
на тему «Управління цифровізацією бізнес-організації»

Характер виконання роботи: прикладний

Відповідність виконання роботи затвердженому Індивідуальному завданню: відповідає

Ступінь самостійності здобувача при виконанні роботи: самостійно виконана робота

Уміння здобувача працювати з бібліографічними джерелами, аналізувати теоретичний та практичний матеріал, обґрунтовувати висновки та пропозиції (рекомендації), застосовувати сучасні інформаційні технології та аналітичний інструментарій: набуті

Найбільш важливі результати теоретичного та практичного характеру і їх апробація (за наявності публікації автора): пропозиційна частина роботи

Рівень відповідності оформлення роботи вимогам: у цілому відповідає

Висновок про набуті здобувачем компетентності відповідно до ОПП “Менеджмент бізнес-організацій” і можливість присвоєння йому кваліфікації бакалавра менеджменту: компетентності – набуті, може бути присвоєно кваліфікацію бакалавра менеджменту.

Науковий керівник



доцент кафедри менеджменту, доц., к.е.н. В'ячеслав ДАНИЛЮК

21.05.2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1. Сутність і ключові складові цифровізації бізнес-організації	6
1.2. Вплив цифровізації на бізнес-процеси організації	14
1.3. Інструментарій аналізування викликів та ризиків цифровізації бізнес-організації	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТОВ «МТПК».....	29
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «МТПК»	29
2.2. Оцінювання рівня цифровізації ТОВ «МТПК»	45
2.3. Розроблення та обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення цифровізації ТОВ «МТПК»	58
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ	83

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі цифровізація стала не просто модним трендом, а необхідною умовою виживання та розвитку бізнесу. Від локального магазину до транснаціональних корпорацій — кожна організація вимушена адаптуватися до нових цифрових реалій, аби не втратити конкурентоспроможність. Тому питання управління цифровізацією бізнес-організації є надзвичайно актуальним та вартим глибокого дослідження.

Цифрова трансформація не обмежується впровадженням нових технологій. Це стратегічний процес, який охоплює зміну мислення, культури, структури та бізнес-процесів організації. Відсутність чіткого бачення та ефективного управління цифровими змінами часто призводить до неуспіху навіть перспективних ініціатив. Саме тому управління цифровізацією потребує системного підходу, стратегічного планування та високого рівня управлінської гнучкості.

В умовах стрімкого розвитку технологій, зокрема штучного інтелекту, хмарних сервісів, блокчейну та великих даних, організації стикаються з як ніколи складними викликами. З одного боку, нові технології відкривають безпрецедентні можливості для підвищення ефективності, персоналізації продуктів і послуг, оптимізації витрат. З іншого боку — вони створюють тиск на бізнес, вимагаючи постійного навчання, змін у внутрішній структурі, нових підходів до безпеки й конфіденційності.

Особливо гостро проблема цифровізації постає в країнах, що розвиваються, де інфраструктура, кадри та нормативне середовище ще не повністю готові до масового впровадження цифрових технологій. Проте саме ці країни можуть отримати найбільший ефект від цифрової трансформації, скоротивши розрив із більш розвиненими економіками.

Крім того, цифровізація відкриває нові горизонти для сталого розвитку, інклюзивності та соціальної відповідальності бізнесу. Завдяки цифровим

інструментам організації мають змогу гнучко реагувати на запити суспільства, забезпечувати прозорість і підзвітність, зменшувати свій екологічний слід.

Таким чином, управління цифровізацією — це не лише питання технологій, а передусім питання управлінської зрілості, здатності до адаптації та бачення майбутнього. Саме тому дана тема є надзвичайно актуальною в сучасних умовах і потребує глибокого аналізу, критичної оцінки та практичного осмислення.

Мета дослідження. Обґрунтування теоретичних і прикладних аспектів управління цифровізацією бізнес-організації.

Завдання дослідження:

- дослідити сутність і ключові складові цифровізації бізнес-організації;
- проаналізувати вплив цифровізації на бізнес-процеси організації;
- визначити інструментарій аналізування викликів та ризиків цифровізації бізнес-організації;
- дати загальну характеристику діяльності ТОВ «МТПК»;
- оцінити рівень цифровізації ТОВ «МТПК»;
- розробити та обґрунтувати рекомендації щодо вдосконалення цифровізації ТОВ «МТПК».

Об'єкт дослідження. Відносини, які виникають у процесі функціонування та розвитку бізнес-організації.

Предмет дослідження. Процеси цифровізації бізнес-організації.

Методи дослідження. У процесі написання дипломної роботи були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез — для вивчення теоретичних засад цифровізації бізнес-організацій; системний підхід — для визначення взаємозв'язків між цифровими технологіями та бізнес-процесами; порівняльний аналіз — для оцінювання рівня цифровізації ТОВ «МТПК»; методи економічного аналізу — для виявлення проблем і перспектив цифрової трансформації підприємства.

Практичне значення результатів дослідження. Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані ТОВ «МТПК» для підвищення ефективності процесу цифровізації.

Запропоновані заходи спрямовані на вдосконалення управління цифровими технологіями, оптимізацію бізнес-процесів та зниження ризиків, пов'язаних із впровадженням інновацій. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства, забезпечити гнучке реагування на виклики зовнішнього середовища та покращити взаємодію з клієнтами.

Крім того, результати дослідження можуть бути корисними для інших бізнес-організацій, які перебувають на етапі цифрової трансформації, а також для науковців, викладачів і студентів, які займаються проблематикою цифровізації. Запропонований аналітичний підхід до оцінювання рівня цифровізації та ідентифікації її слабких місць може слугувати основою для подальших досліджень у сфері управління цифровими змінами в різних галузях економіки.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження склали наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів з питань цифровізації бізнесу, матеріали фахових періодичних видань, аналітичні звіти, законодавчі та нормативно-правові акти України щодо цифрової трансформації, а також внутрішня документація ТОВ «МТПК», зокрема фінансова звітність, стратегічні плани розвитку, статистичні дані та результати внутрішнього моніторингу впроваджених цифрових рішень.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 82 сторінки, 29 таблиць, 3 рисунки, список літератури з 30 найменувань, 4 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність і ключові складові цифровізації бізнес-організації

У сучасних умовах цифрова трансформація є визначальним чинником успішного розвитку бізнес-організацій. Вона охоплює не лише впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, а й зміну підходів до управління, організації бізнес-процесів та взаємодії з клієнтами. Цифровізація стала потужним каталізатором для інновацій, підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності та адаптивності підприємств до динамічного середовища.

У центрі цифрової трансформації знаходиться потреба бізнесу в оперативному прийнятті рішень на основі даних, автоматизації процесів, розвитку цифрових каналів комунікації та формуванні нових моделей створення цінності. Водночас цифровізація передбачає не лише технічні зміни, а й глибоку трансформацію організаційної культури, управлінських практик та навичок персоналу.

Цифровізація стала однією з ключових тенденцій трансформації сучасного бізнесу. У центрі уваги науковців опинилася не лише технічна сторона впровадження цифрових інструментів, але й глибоке переосмислення самої сутності бізнес-процесів, управління організацією, взаємодії з клієнтами й підходів до створення цінності. З огляду на це, у науковому дискурсі дедалі частіше розглядається цифровізація як багатовимірне явище, що потребує міждисциплінарного підходу до його вивчення та реалізації в практиці [1].

У науковій і прикладній літературі термін «цифровізація бізнес-організації» інтерпретується по-різному залежно від дослідницького підходу, предметної галузі та рівня узагальнення. Для забезпечення теоретичної чіткості та формування

власної аналітичної позиції доцільно порівняти визначення, запропоновані як вітчизняними, так і зарубіжними авторами. У таблиці 1.1 систематизовано п'ять підходів до тлумачення сутності цифровізації бізнесу, що дозволяє виявити спільні риси, відмінності та зробити обґрунтовані висновки щодо ключових акцентів у науковій дискусії [1;2;3].

Таблиця 1.1 – Визначення терміну «цифровізація бізнес-організації»

Автор / Джерело	Визначення	Власний коментар
Зеліч В. В., Гарькава В. Ф., Матвеев М. Е. [1]	Цифровізація визначається як процес глибокої трансформації управлінських функцій і операційної діяльності підприємства на основі цифрових технологій.	Автори підкреслюють комплексний характер змін, зосереджуючи увагу на управлінських функціях.
Зуб П., Калач Г. [2]	Цифровізація – це інтеграція цифрових технологій у всі аспекти бізнес-процесів з метою підвищення їхньої ефективності.	Спрямованість на оптимізацію процесів робить це визначення прикладним і функціональним.
Таранич О. В. [3]	Цифровізація трактується як адаптація операційного менеджменту до умов цифрової економіки.	Визначення вузьке, але акцентує на потребі адаптації управління.
Michael Porter & James Heppelmann	Діджиталізація - це використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделі та створення нових можливостей для отримання прибутку і створення цінності.	Визначення стратегічне, фокусується на зміні бізнес-моделі та створенні цінності.
George Westerman (MIT Sloan)	Цифрова трансформація - це не про технології, а про стратегію, лідерство та нові способи надання цінності клієнтам.	Підхід акцентує на зміні мислення, що важливо для розуміння цифровізації як управлінської трансформації.

Джерело: складено автором на основі [1;2;3]

Цифровізація бізнес-організацій у сучасному науковому дискурсі постає як багатовимірне явище, що поєднує у собі технологічні, управлінські, стратегічні та соціокультурні компоненти. Аналіз визначень, представлених у таблиці 1.1, дозволяє виявити як концептуальні спільності, так і відмінності у підходах до трактування сутності цифровізації. Вітчизняні автори здебільшого розглядають цифровізацію через призму оптимізації процесів, підвищення ефективності та адаптації операційного менеджменту до нових умов. Такий підхід фокусується на інструментальному рівні змін, що відображає практичну потребу українського бізнесу у підвищенні продуктивності та зниженні трансакційних витрат в умовах обмежених ресурсів.

Водночас зарубіжні дослідники, зокрема Майкл Портер, Джеймс Геппельманн та Джордж Вестерман, пропонують стратегічне розуміння цифровізації як засобу побудови нових бізнес-моделей, створення доданої вартості та посилення взаємодії з клієнтом. У їхніх підходах акцент зміщується від технологічного оновлення до переосмислення ціннісної пропозиції підприємства, ролі лідерства та організаційної культури. Таким чином, цифровізація трактується не лише як інтеграція цифрових інструментів у поточну діяльність, а як якісна зміна логіки функціонування бізнесу в умовах цифрової економіки [1;2;3].

Узагальнюючи проаналізовані підходи, можна стверджувати, що цифровізація є інтегративним процесом, який поєднує технологічне переоснащення з глибинною трансформацією управлінських рішень, структур і взаємодії зі стейкхолдерами. Її успішна реалізація потребує не лише інвестицій у цифрові інструменти, а й змін у стратегічному мисленні, культурі управління та компетентностях персоналу. Отже, цифровізація бізнес-організації — це не просто технологічний тренд, а нова парадигма розвитку, яка визначає конкурентоспроможність підприємств у цифрову епоху.

Однією з фундаментальних праць у сфері цифрової трансформації є дослідження М. Портера та Дж. Геппельманна, які трактують цифровізацію як використання цифрових технологій для зміни способу ведення бізнесу з метою досягнення нової цінності для клієнта. Вони підкреслюють, що цифровізація охоплює не тільки автоматизацію процесів, але й зміну самої природи продуктів, послуг і бізнес-моделей. У своїх роботах автори показують, як «розумні» продукти та платформи відкривають нові шляхи взаємодії з ринком, формуючи цифрову екосистему, де перевагу отримують компанії, здатні швидко адаптуватися до технологічних змін [2].

Інший вагомий внесок у наукову концептуалізацію цифровізації зробив Г. Вестерман, який вважає, що цифрова трансформація — це не стільки про технології, скільки про лідерство. Він зазначає, що компанії-лідери в цифровізації поєднують інноваційні технології із стратегічним баченням, змінюючи корпоративну культуру та управлінські підходи. На його думку, ключем до успіху є здатність організації

швидко адаптуватися, впроваджувати нові моделі мислення та будувати цифрову компетентність на всіх рівнях – від вищого керівництва до виконавців [3].

К. Лайонс і П. Аведісіан у своїх дослідженнях деталізують структуру цифровізації, виокремлюючи її основні складові: цифрову інфраструктуру, цифрові навички персоналу та цифрову культуру. Під цифровою інфраструктурою вони розуміють технічну базу, яка включає ІТ-системи, хмарні платформи, штучний інтелект, великі дані та інші технології. Цифрові навички, у свою чергу, є передумовою ефективного використання цієї інфраструктури, тоді як цифрова культура — це система цінностей, орієнтована на інновації, гнучкість і відкритість до змін [4].

Сучасні вчені також приділяють увагу соціальним і психологічним аспектам цифровізації. Л. Пеллет'єс наголошує, що цифрова трансформація – це, передусім, трансформація людей. Її дослідження показують, що успіх цифрових ініціатив значною мірою залежить від залученості працівників, рівня внутрішньої комунікації та готовності до змін. Авторка звертає увагу на необхідність розвитку емоційного інтелекту, міжособистісної взаємодії в умовах цифрового середовища та постійного навчання [5].

У вітчизняному науковому середовищі також формується потужна база досліджень із цифровізації бізнесу. Зокрема, українські вчені, такі як О. Гудзь, С. Ліпкан та Н. Репіна, визначають цифровізацію як стратегічний ресурс економічного зростання та адаптації до глобальних викликів. Вони зазначають, що для українського бізнесу особливо актуальною є потреба у цифровій модернізації виробництва, впровадженні електронної комерції, цифровому маркетингу та захисті даних [6].

Таким чином, аналіз думок учених свідчить про те, що цифровізація – це складне й багатогранне явище, яке вимагає глибокого осмислення та адаптації до конкретних умов функціонування бізнес-організації. Її сутність полягає не лише у впровадженні технологій, а в побудові нової моделі організації бізнесу – цифрової, гнучкої, інноваційної. Успішна цифровізація потребує комплексного підходу, що

включає технічні, управлінські, культурні та людські аспекти, а також постійну готовність до змін у швидкоплинному цифровому світі.

Отже, цифровізація бізнес-організацій є ключовим аспектом, що визначає конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до сучасних умов ринку. Вона включає впровадження новітніх технологій та інструментів, які забезпечують автоматизацію процесів, підвищення ефективності та покращення взаємодії з клієнтами. Таблиця 1.2 надає огляд основних компонентів цифровізації бізнес-організації, їхніх характеристик, ролі в процесі цифрової трансформації та очікуваних результатів [7;8].

Таблиця 1.2 – Основні компоненти цифровізації бізнес-організації

Складова	Характеристика	Роль у цифровізації	Очікуваний результат
Цифрова стратегія	Визначає цілі, напрями, KPI, ресурси для цифрової трансформації	Формує бачення та напрям розвитку	Скоординованість дій, досягнення цифрових цілей
ІТ-інфраструктура	Сервери, мережі, платформи, ПЗ, хмари	Базис для функціонування цифрових рішень	Надійна, масштабована та безпечна робота ІТ-систем
Бізнес-процеси	Оцифрування та автоматизація ключових операцій	Підвищення продуктивності	Оптимізація часу, зниження витрат
Клієнтський досвід	Оmnіканальність, персоналізація, швидкість обслуговування	Підвищення цінності для клієнта	Лояльність, зростання продажів
Аналітика та дані	Збір, обробка, зберігання та інтерпретація даних	Прийняття рішень на основі фактів	Зниження ризиків, підвищення точності стратегій
Культура інновацій	Гнучке мислення, експерименти, навчання	Створення середовища для розвитку цифрових рішень	Постійне вдосконалення, адаптація до змін

Джерело: складено автором на основі [7;8]

Цифровізація бізнес-організацій є необхідним процесом для адаптації до швидко змінюваного технологічного середовища та підвищення ефективності бізнес-процесів. Як показано в таблиці 1.2, основні компоненти цифровізації взаємопов'язані і кожен з них має вирішальне значення для успішної трансформації. Цифрова стратегія визначає загальний напрямок і координацію дій, створюючи основу для досягнення цифрових цілей. ІТ-інфраструктура є критичним елементом, що забезпечує стабільну, безпечну та масштабовану

платформу для реалізації цифрових рішень, без якої інші компоненти не можуть функціонувати на належному рівні.

Оптимізація бізнес-процесів через автоматизацію та оцифрування операцій сприяє зниженню витрат та підвищенню продуктивності, що є ключовим фактором у сучасному конкурентному середовищі. Підвищення якості клієнтського досвіду, через омніканальність та персоналізацію, створює додаткову цінність для споживачів і стимулює лояльність, що в свою чергу позитивно впливає на зростання продажів.

Збір, обробка та аналіз даних, які є важливим аспектом цифрової трансформації, дозволяють приймати обґрунтовані, фактичні рішення, що знижує ризики і підвищує точність стратегій. Водночас культура інновацій формує середовище для безперервного вдосконалення та адаптації організації до нових викликів, що є невід’ємною складовою успішної цифровізації [7;8].

Таким чином, ефективна цифровізація бізнес-організації потребує комплексного підходу до кожного з вищезгаданих компонентів. Лише їх синергія дозволяє створити стійку та адаптовану бізнес-модель, здатну конкурувати в умовах глобальної цифрової економіки.

Крім цього, у сучасному бізнес-середовищі цифрові технології стали основою для оптимізації процесів, підвищення ефективності та зниження витрат. Таблиця 1.3 надає огляд ключових цифрових технологій, які активно використовуються для покращення функціонування бізнес-організацій. Від хмарних обчислень до штучного інтелекту – ці технології дозволяють компаніям не лише автоматизувати свої операції, але й отримувати стратегічну перевагу завдяки збору, обробці та аналізу великих обсягів даних [9;10].

Таблиця 1.3 – Ключові цифрові технології, що використовуються в бізнесі

Технологія	Призначення	Приклади застосування	Вплив на ефективність
Хмарні обчислення (Cloud)	Доступ до ресурсів онлайн, масштабованість, зниження витрат	Google Cloud, AWS, Microsoft Azure	Зниження витрат на інфраструктуру, доступність
Великі дані (Big Data)	Аналіз великих обсягів даних для стратегічних рішень	Аналіз поведінки клієнтів, прогнозування продажів	Покращення таргетингу, виявлення трендів

Інтернет речей (IoT)	Підключення пристроїв до мережі та збір даних у реальному часі	Smart-склади, GPS-трекери, розумне обладнання	Автоматизація, моніторинг, зменшення простоїв
Штучний інтелект (AI)	Автоматизація рутинних операцій, аналітика, прогнозування	Чат-боти, автоматична обробка заявок, розпізнавання образів	Підвищення продуктивності, скорочення витрат на персонал
Блокчейн	Прозорість, безпека транзакцій, неможливість підробки даних	Системи логістики, договірні платформи	Довіра, мінімізація ризиків шахрайства
ERP-системи	Централізоване управління ресурсами підприємства	SAP, 1C:Підприємство, Oracle NetSuite	Синхронізація процесів, контроль за ресурсами

Джерело: складено автором на основі [9;10]

Цифрові технології стали основним драйвером трансформації бізнес-середовища в останні десятиліття. Як показує таблиця 1.3, кожна з технологій, що використовується сучасними компаніями, має важливу роль у забезпеченні ефективності, зниженні витрат і підвищенні конкурентоспроможності підприємств. Успішна інтеграція цих технологій дозволяє компаніям не лише зберегти свою позицію на ринку, а й значно посилити свої можливості для росту та інновацій.

Хмарні обчислення (Cloud) є однією з найбільш революційних технологій, що дозволяє знизити витрати на власну інфраструктуру, зробити ресурси більш доступними та масштабованими, що, в свою чергу, покращує гнучкість і швидкість реакції підприємства на зміни ринку. Інтеграція хмарних рішень дає можливість бізнесам зменшити витрати на підтримку традиційних ІТ-систем і інвестувати в інші аспекти своєї діяльності, що безпосередньо сприяє покращенню загальної ефективності компанії.

Великі дані (Big Data) також відіграють надзвичайно важливу роль у сучасному бізнесі, адже дозволяють здійснювати глибокий аналіз величезних обсягів інформації для прийняття стратегічних рішень. Збір і обробка даних про поведінку споживачів, тенденції на ринку чи навіть передбачення майбутніх змін дозволяють компаніям точно налаштовувати свої стратегії маркетингу, удосконалювати продукти і послуги та забезпечувати точніше планування

ресурсів. Позитивний вплив на ефективність, зокрема в аспекті таргетингу, дозволяє бізнесам краще розуміти своїх клієнтів і збільшувати конверсії.

Технології Інтернету речей (IoT) мають величезний потенціал для автоматизації та моніторингу. Підключення пристроїв до мережі, а також збір даних у реальному часі дозволяють компаніям оптимізувати логістичні процеси, здійснювати моніторинг стану обладнання, забезпечувати автоматичне регулювання та зменшувати час простоїв. Це підвищує не лише ефективність, а й безпеку в таких сферах, як виробництво чи складські операції, забезпечуючи своєчасне реагування на будь-які проблеми [9].

Штучний інтелект (AI) сприяє не тільки автоматизації рутинних операцій, але й впровадженню нових інтелектуальних можливостей у бізнес. Наприклад, чат-боти та автоматизована обробка заявок дають можливість значно скоротити час обробки запитів, знижують навантаження на персонал і підвищують продуктивність. Штучний інтелект також активно використовується для прогнозування, аналітики та підвищення точності ухвалюваних рішень, що сприяє зниженню витрат і підвищенню ефективності роботи компанії.

Не менш важливою є технологія блокчейн, яка забезпечує прозорість і безпеку транзакцій, виключаючи можливість підробки даних. Це особливо критично в галузях, де важлива достовірність і довіра між учасниками угод, таких як фінансові послуги, логістика, а також при управлінні ланцюгами постачання. Завдяки блокчейну підприємства можуть мінімізувати ризики шахрайства, покращити відносини з партнерами та забезпечити високий рівень безпеки операцій.

Останньою технологією, що заслуговує уваги, є ERP-системи, які дозволяють централізовано управляти ресурсами підприємства, оптимізуючи та синхронізуючи всі внутрішні процеси. Вони дають змогу контролювати запаси, фінансові потоки, людські ресурси та інші важливі аспекти діяльності компанії. Це не лише підвищує ефективність операцій, але й забезпечує кращу прозорість і контроль над усіма процесами, що є критично важливим для успіху в умовах глобалізації та швидко змінюваних умов [10].

Таким чином, кожна з цих технологій має свій внесок у загальний розвиток та трансформацію бізнес-організацій. Вони не лише полегшують внутрішні операції, але й створюють нові можливості для бізнесу, дозволяючи організаціям краще реагувати на зміни в ринку, підвищувати ефективність, знижувати витрати та досягати більшої клієнтської лояльності. Інтеграція цифрових технологій дає компаніям конкурентну перевагу, сприяючи сталому розвитку і адаптації до майбутніх викликів.

Узагальнюючи, цифровізація бізнес-організацій є основним елементом, що визначає конкурентоспроможність підприємств у сучасному світі, де швидкість змін і технологічний прогрес постійно впливають на функціонування компаній. Вона охоплює не тільки впровадження новітніх технологій, а й зміну підходів до управління, взаємодії з клієнтами та організації бізнес-процесів. Важливою складовою цифровізації є стратегічний підхід, який забезпечує синергію між різними компонентами, такими як цифрові стратегії, IT-інфраструктура, оптимізація бізнес-процесів і поліпшення клієнтського досвіду. Використання цифрових технологій, таких як хмарні обчислення, великі дані, Інтернет речей, штучний інтелект, блокчейн і ERP-системи, дозволяє значно покращити ефективність, знизити витрати і підвищити гнучкість бізнес-операцій. Завдяки цьому організації можуть швидко адаптуватися до змін ринку, підвищувати рівень інноваційності та забезпечувати сталий розвиток у конкурентному середовищі.

1.2. Вплив цифровізації на бізнес-процеси організації

У сучасному світі цифровізація стала ключовим фактором, що визначає ефективність та конкурентоспроможність бізнес-організацій. Впровадження цифрових технологій змінює не тільки технологічну інфраструктуру компаній, а й саму природу бізнес-процесів, сприяючи їхній автоматизації, оптимізації та інтеграції. Цифровізація охоплює всі аспекти діяльності організації, від управлінських практик до взаємодії з клієнтами та постачальниками, що забезпечує

нові можливості для підвищення продуктивності, скорочення витрат і поліпшення якості обслуговування. Вона дозволяє компаніям оперативно реагувати на зміни на ринку, збільшувати швидкість виконання завдань, а також покращувати прийняття рішень завдяки доступу до великих обсягів даних. У цьому контексті важливо дослідити, як саме цифровізація впливає на структуру і функціонування бізнес-процесів, а також визначити переваги та виклики, що виникають при її впровадженні в організаціях різних галузей.

Таблиця 1.4 надає огляд основних напрямів впливу цифровізації на бізнес-процеси організації, що є ключовими для підвищення ефективності та конкурентоспроможності компаній у сучасному ринку. Впровадження цифрових технологій дозволяє радикально змінити структуру та функціонування різних процесів у бізнесі, починаючи від управління постачанням і виробничих процесів до фінансового менеджменту та обслуговування клієнтів [11;12].

Таблиця 1.4 – Основні напрями впливу цифровізації на бізнес-процеси організації

Бізнес-процес	Зміни внаслідок цифровізації	Результат для організації	Інструменти/технології
Управління постачанням	Автоматизація замовлень, моніторинг у реальному часі	Зменшення затримок, оптимізація запасів	ERP-системи, IoT, системи SCM
Виробничі процеси	Впровадження смарт-технологій, машинного навчання	Зростання продуктивності, зменшення витрат	IoT, автоматизовані лінії, AI-аналітика
Продажі та маркетинг	Онлайн-просування, персоналізовані пропозиції, CRM-системи	Підвищення обсягів продажу, лояльності клієнтів	CRM, Big Data, соціальні мережі, AI
Управління персоналом	Електронний документообіг, HRM-системи, аналітика кадрів	Прозорість, ефективність рекрутингу, мотивація персоналу	HRM-системи, цифрові платформи навчання
Фінансовий менеджмент	Електронна звітність, фінансове моделювання	Зниження помилок, своєчасність рішень	BI-системи, фінансові модулі ERP
Обслуговування клієнтів	Онлайн-підтримка, чат-боти, мобільні додатки	24/7 підтримка, зменшення навантаження на персонал	Chatbots, мобільні застосунки, омніканальність

Джерело: складено автором на основі [11;12]

Цифровізація бізнес-процесів є важливим етапом розвитку сучасних організацій, що дозволяє не тільки автоматизувати операції, а й значно покращити ефективність, швидкість та якість виконання бізнес-процесів. Як показує таблиця 1.4, впровадження цифрових технологій має глибокий і всебічний вплив на різні сфери діяльності компанії. Починаючи від управління постачанням і виробничих процесів, до фінансового менеджменту та обслуговування клієнтів — кожен з цих процесів стає більш оптимізованим, швидким і зручним завдяки впровадженню інноваційних технологій.

Наприклад, у сфері управління постачанням автоматизація замовлень і моніторинг у реальному часі дозволяють зменшити затримки, забезпечити більш точне планування запасів та знизити ризики перебоїв у ланцюгу постачання. Це сприяє зниженню витрат, підвищенню ефективності та швидкості виконання операцій. Виробничі процеси також вииграють від впровадження смарт-технологій і машинного навчання. Використання Інтернету речей (IoT) і автоматизованих ліній дозволяє значно підвищити продуктивність, зменшити витрати на виробництво та знизити людський фактор, що веде до покращення якості продукції та скорочення часу на виготовлення товарів [11].

Зміни, що відбуваються в продажах і маркетингу, також мають значний позитивний вплив на бізнес-результати організації. Персоналізовані пропозиції, засновані на аналізі великих даних (Big Data), дають можливість точніше орієнтуватися на потреби клієнтів, що сприяє зростанню продажів і лояльності. Інтеграція CRM-систем дозволяє більш ефективно управляти взаємодією з клієнтами, прогнозувати їхні потреби та своєчасно реагувати на зміни.

Управління персоналом стає більш прозорим і ефективним завдяки електронному документообігу, HRM-системам і аналітиці кадрів. Це дозволяє оптимізувати процеси рекрутингу, мотивації та розвитку персоналу, що сприяє підвищенню якості роботи співробітників та зменшенню текучості кадрів. Водночас у фінансовому менеджменті електронна звітність та фінансове моделювання дають можливість знизити помилки в обчисленнях, покращити

планування та своєчасно приймати рішення, що критично важливо для забезпечення стабільності бізнесу.

Важливою складовою цифровізації є обслуговування клієнтів. Завдяки чат-ботам, онлайн-підтримці і мобільним додаткам організації можуть забезпечити клієнтам зручний доступ до послуг 24/7, що значно зменшує навантаження на персонал і дозволяє швидко вирішувати питання, які виникають у користувачів. Це сприяє підвищенню рівня задоволення клієнтів, що є одним з важливих факторів утримання клієнтської бази і зростання лояльності [11;12].

Таким чином, впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси організації призводить до значних переваг, таких як оптимізація витрат, зниження часу на виконання завдань, покращення якості обслуговування клієнтів і підвищення ефективності всіх операцій компанії. Цифровізація дозволяє організаціям стати більш гнучкими та адаптивними до змін на ринку, швидко реагувати на нові виклики і знаходити нові можливості для розвитку. В результаті, це створює стійку основу для конкурентоспроможності бізнесу, дозволяючи йому ефективно функціонувати у динамічному та технологічно розвиненому середовищі.

У сучасних умовах цифровізація стала ключовим чинником трансформації системи управління бізнес-організаціями. Вона впливає на всі основні складові управлінського процесу, від об'єкта і суб'єкта управління до функцій і структури організації. Таблиця 1.5 ілюструє, як цифрові технології змінюють природу бізнесу, формують нові вимоги до компетенцій керівників і персоналу, оптимізують управлінські функції за допомогою інноваційних інструментів та трансформують організаційну структуру, сприяючи більш гнучким і інтегрованим формам роботи [11;12].

Таблиця 1.5 – Вплив цифровізації на ключові елементи системи управління бізнес-організацією

Аспект	Вплив цифровізації	Приклад / Наслідок
Об'єкт управління	Змінюється природа бізнесу: від традиційного до цифрово-орієнтованого середовища	Перехід до онлайн-платформ, автоматизація продажів, поява нових цифрових продуктів

Суб'єкт управління	Зростають вимоги до цифрових компетенцій керівників і персоналу	Необхідність цифрової грамотності, навчання співробітників, нові ролі (Data Officer)
Функції управління	Планування, організація, мотивація, контроль здійснюються за допомогою цифрових інструментів	Використання ERP-систем, KPI-аналітики, онлайн-контролю та CRM-систем
Структура організації	Виникають нові підрозділи, спрощується ієрархія, зростає міжфункціональна інтеграція	Створення IT-відділів, діджитал-команд, перехід до гнучких (agile) структур

Джерело: складено автором на основі [11;12]

Цифровізація суттєво трансформує фундаментальні складові системи управління бізнес-організацією, що безпосередньо впливає на її ефективність, адаптивність та конкурентоспроможність у сучасних ринкових умовах. Зміни, зафіксовані у таблиці 1.2, свідчать про те, що цифрові технології змінюють не лише технічний аспект діяльності підприємств, а й глибоко реорганізують управлінські процеси та організаційну культуру.

Цифровізація трансформує об'єкт управління, забезпечуючи перехід від традиційних моделей ведення бізнесу до цифрово орієнтованих платформ і сервісів, що не лише розширює можливості компаній у залученні клієнтів та оптимізації операцій, а й відкриває нові напрями інноваційної діяльності. Це зумовлює необхідність переосмислення стратегічних цілей та переорієнтації бізнес-моделей відповідно до вимог цифрової економіки.

Суттєві зміни відбуваються і в ролі суб'єкта управління. Зростаючі вимоги до цифрової компетентності керівників та персоналу обумовлюють необхідність безперервного професійного розвитку, впровадження програм підвищення кваліфікації та формування нових управлінських ролей, які відповідають вимогам цифрової трансформації. Таким чином, цифровізація стає каталізатором формування нової корпоративної культури, орієнтованої на інновації, швидкість прийняття рішень і гнучкість.

Цифрові інструменти докорінно змінюють функції управління, зокрема планування, організацію, мотивацію та контроль. Використання ERP-систем, CRM-платформ, аналітичних інструментів і технологій штучного інтелекту підвищує точність і оперативність прийняття управлінських рішень, сприяє

кращому прогнозуванню та оптимізації ресурсів. Це створює умови для більш прозорого, ефективного та персоналізованого управління, яке враховує індивідуальні потреби клієнтів і співробітників.

Цифровізація зумовлює істотні зміни в організаційній структурі підприємств. Виникнення нових підрозділів, таких як ІТ-відділи та діджитал-команди, а також перехід до гнучких (agile) організаційних форм сприяють підвищенню міжфункціональної інтеграції, прискоренню комунікаційних потоків і адаптивності структури до змін зовнішнього середовища. Це забезпечує більш ефективне використання людських і технологічних ресурсів, а також формує сприятливі умови для інноваційного розвитку [11;12].

Отже, цифровізація є не просто технологічною модернізацією, а комплексним процесом, що змінює сутність управління бізнесом на всіх рівнях. Вона вимагає від організацій системного підходу до інтеграції новітніх цифрових технологій, модернізації управлінських практик та розвитку людського капіталу. Урахування цих змін є ключовим фактором забезпечення стійкого розвитку і конкурентоспроможності бізнес-організацій в умовах динамічного цифрового середовища.

Таблиця 1.6 висвітлює переваги цифровізації бізнес-процесів для організації, демонструючи, як впровадження цифрових технологій може значно поліпшити ефективність, швидкість та якість виконання ключових операцій. Цифровізація не лише оптимізує витрати та знижує людський фактор, а й підвищує точність даних, покращує прозорість і забезпечує більшу гнучкість у прийнятті рішень [13;14].

Таблиця 1.6 – Переваги цифровізації бізнес-процесів для організації

Напрямок	Переваги цифровізації	Пояснення/Приклад	Очікуваний ефект
Швидкість виконання процесів	Автоматизація та цифрові канали пришвидшують виконання задач	Електронні заявки обробляються за секунди	Скорочення часу обслуговування, прискорення циклу
Точність даних	Зменшення людського фактору, автоматичний облік та контроль	CRM/ERP-системи фіксують всі операції без дублювання	Зниження помилок, підвищення якості прийнятих рішень

Вартісна ефективність	Оптимізація витрат за рахунок цифрових інструментів	Менше ручної роботи — менше витрат на персонал	Зниження операційних витрат
Гнучкість	Можливість адаптації бізнес-процесів до змін у режимі реального часу	ВІ-аналітика вказує на відхилення — оперативне реагування	Адаптивність до ринку, стійкість
Прозорість	Усі процеси фіксуються та відслідковуються	Керівництво бачить реальний статус кожного проєкту	Підвищення контролю та підзвітності
Масштабованість	Легке розширення цифрових систем під нові процеси чи обсяги діяльності	Хмарні сервіси дозволяють працювати у будь-якій точці	Швидке зростання бізнесу без втрати ефективності

Джерело: складено автором на основі [13;14]

Цифровізація бізнес-процесів відкриває для організацій широкий спектр можливостей для покращення ефективності, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до швидко змінюваного ринкового середовища. Як показано в таблиці 1.6, впровадження цифрових технологій має значний вплив на ключові аспекти діяльності компанії. Автоматизація процесів та використання цифрових каналів дозволяють суттєво збільшити швидкість виконання завдань, що, в свою чергу, веде до скорочення часу обслуговування клієнтів і прискорення всіх операційних циклів. Це забезпечує не лише підвищення ефективності, але й дозволяє організації оперативно реагувати на запити ринку.

Точність даних, досягнута за рахунок зменшення людського фактору та автоматичного обліку через CRM і ERP системи, забезпечує значне зниження помилок, підвищуючи якість прийнятих рішень. Однією з ключових переваг цифровізації є також вартісна ефективність. Використання цифрових інструментів дозволяє мінімізувати витрати на ручну працю, що веде до зниження операційних витрат. Водночас, забезпечення гнучкості бізнес-процесів дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін, забезпечуючи стійкість і можливість реагувати на відхилення від запланованих показників в реальному часі.

Прозорість процесів, що надається через автоматизовані системи, забезпечує не тільки кращий контроль, але й підвищує рівень підзвітності на всіх етапах. Керівництво отримує реальний час зворотного зв'язку щодо статусу кожного проєкту чи операції. Масштабованість також є суттєвою перевагою,

оскільки цифрові системи, такі як хмарні сервіси, дозволяють швидко розширювати обсяги діяльності без втрати ефективності, підтримуючи високий рівень продуктивності навіть у разі швидкого зростання бізнесу.

Отже, цифровізація бізнес-процесів дає можливість організаціям бути більш конкурентоспроможними та ефективними, знижуючи витрати, підвищуючи точність операцій, зростаючи в швидкості і гнучкості та забезпечуючи прозорість у прийнятті рішень. Це не тільки покращує внутрішні процеси, але й сприяє забезпеченню стійкого розвитку в умовах високої динаміки сучасного ринку.

Узагальнюючи, цифровізація бізнес-процесів має глибокий вплив на функціонування сучасних організацій, даючи їм змогу підвищувати ефективність, знижувати витрати і поліпшувати якість виконання завдань. Впровадження цифрових технологій, таких як автоматизація, CRM/ERP-системи, BI-аналітика та хмарні сервіси, забезпечує більш точне управління даними, швидке реагування на зміни ринку та адаптивність до нових умов. Як показує таблиця 1.4, цифровізація дозволяє значно прискорити виконання процесів, зменшити людський фактор і знизити операційні витрати, що, в свою чергу, сприяє підвищенню прозорості та підзвітності на всіх рівнях організації. Водночас, інтеграція таких технологій дозволяє бізнесу бути більш масштабним і гнучким, що є критично важливим для росту і стійкості організації в умовах сучасного динамічного середовища. У результаті, цифровізація створює стійку основу для конкурентоспроможності та довгострокового розвитку компаній.

1.3. Інструментарій аналізування викликів та ризиків цифровізації бізнес-організації

Цифровізація бізнес-організацій є важливим кроком на шляху до підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності підприємств у сучасному економічному середовищі. Водночас, процес впровадження цифрових

технологій несе за собою низку викликів та ризиків, які можуть вплинути на стабільність і успіх організації. Серед основних ризиків можна виділити технічні, фінансові, організаційні та культурні аспекти, а також питання кібербезпеки та захисту даних. Для ефективного управління цифровою трансформацією важливо використовувати інструменти та методи, які допоможуть оцінити ці ризики та вчасно зреагувати на потенційні проблеми. Інструментарій аналізування викликів та ризиків цифровізації дозволяє організаціям систематизувати потенційні загрози, визначити пріоритети та розробити стратегії для їх подолання. У цій темі буде розглянуто основні інструменти для аналізу та управління ризиками цифровізації, а також підходи до зниження їх впливу на бізнес-процеси організації.

Таблиця 1.7 надає огляд основних ризиків, що можуть виникнути в процесі цифровізації бізнес-організацій. Ці ризики включають технічні, кіберризики, організаційні, фінансові, юридичні, стратегічні та операційні аспекти, кожен з яких може суттєво вплинути на ефективність і стабільність підприємства [15].

Таблиця 1.7 – Основні ризики цифровізації бізнес-організації

Категорія ризику	Опис ризику	Можливі наслідки	Ймовірність виникнення	Ступінь впливу	Заходи управління ризиком
Технічні ризики	Збої IT-інфраструктури, відмови систем, несумісність нових технологій	Зупинка бізнес-процесів, втрата даних	Середня	Високий	Резервне копіювання, тестування систем, технічна підтримка
Кіберризики	Хакерські атаки, витік персональних/комерційних даних	Штрафи, втрата довіри клієнтів, репутаційні втрати	Висока	Високий	Захист даних, шифрування, аудит кібербезпеки, навчання персоналу
Організаційні ризики	Супротив змінам з боку персоналу, відсутність цифрової культури	Зниження ефективності впровадження, саботаж	Середня	Середній	Тренінги, залучення працівників до процесу змін
Фінансові ризики	Перевищення бюджету на цифрові проекти, недостатнє фінансування	Незавершені проекти, перевитрати	Середня	Високий	Детальне планування бюджету, контроль витрат
Юридичні ризики	Порушення норм щодо захисту даних (наприклад, GDPR), ліцензійне програмне забезпечення	Судові позови, штрафи, блокування діяльності	Низька	Високий	Юридичний супровід цифрових ініціатив, аудит документів

Стратегічні ризики	Вибір неактуальних або неефективних цифрових рішень	Втрата конкурентоспроможності, даремні інвестиції	Середня	Середній	Попередній аналіз, участь експертів, пілотні впровадження
Операційні ризики	Втрата контролю над процесами внаслідок автоматизації або недосконалих алгоритмів	Збої в управлінні, хаос у даних	Низька	Середній	Контрольні точки, моніторинг, налаштування системних прав

Джерело: складено автором на основі [15]

Цифровізація бізнес-організацій відкриває нові можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності, але одночасно несе за собою значні ризики, які можуть мати серйозні наслідки для компанії. Як показує таблиця 1.7, ці ризики поділяються на технічні, кіберризики, організаційні, фінансові, юридичні, стратегічні та операційні. Кожен з цих ризиків має свою специфіку та ймовірність виникнення, але незалежно від цього вони можуть істотно вплинути на стабільність і розвиток організації. Наприклад, технічні ризики, пов'язані із збоями ІТ-інфраструктури чи відмовами систем, можуть спричинити зупинку бізнес-процесів, що загрожує величезними втратами. Кіберризики, такі як хакерські атаки чи витік даних, можуть призвести до штрафів, втрати довіри клієнтів та серйозних репутаційних втрат, що підкреслює важливість впровадження надійних систем захисту даних та проведення регулярних аудитів безпеки.

Фінансові ризики, зокрема перевищення бюджету на цифрові проєкти, можуть обернутися незавершеними проєктами та значними перевитратами, тому критично важливим є ретельне планування та контроль витрат. Операційні ризики, пов'язані з автоматизацією та неконтрольованими алгоритмами, можуть створити хаос у процесах, тому необхідно забезпечити постійний моніторинг і налаштування системних прав для збереження контролю над операціями.

Для ефективного управління цими ризиками важливо впроваджувати відповідні заходи управління, такі як резервне копіювання даних, тестування систем, навчання персоналу, юридичний супровід і контроль бюджету. Загалом, розуміння і правильне управління ризиками цифровізації є основою для забезпечення безпеки та стабільного розвитку бізнесу в умовах цифрової

трансформації. Вчасне виявлення і нейтралізація цих ризиків допомагає зберігати стабільність організації, підвищувати її адаптивність до змін і зменшувати можливі негативні наслідки [15].

Таблиця 1.8 надає огляд основних інструментів аналізу викликів, з якими стикаються бізнес-організації в процесі цифровізації [16].

Таблиця 1.8 – Характеристика методів аналізу викликів цифровізації бізнес-організації

Назва методу	Суть методу	Як працює (логіка застосування)	Що дозволяє оцінити / результати для компанії	Вплив на загальну діяльність компанії (висновок)
SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Дані збираються за чотирма категоріями: S – Strengths, W – Weaknesses, O – Opportunities, T – Threats; формується стратегічна матриця	Визначає внутрішні бар'єри, зовнішні виклики, фокус для формування цифрової стратегії	Дає змогу прийняти обґрунтовані стратегічні рішення з урахуванням поточних можливостей і ризиків
PEST-аналіз	Вивчення політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів	Збір інформації за чотирма напрямками: P – Political, E – Economic, S – Social, T – Technological; формується поле зовнішніх впливів	Оцінка впливу макросередовища на цифрові ініціативи підприємства	Дозволяє адаптувати цифрову стратегію до зовнішніх умов, уникати несприятливих впливів та використати тренди
GAP-аналіз	Порівняння поточного та цільового рівня цифрового розвитку	Визначаються ключові параметри цифровізації, вимірюється поточний стан, формується уявлення про необхідний стан і розрив (gap)	Виявляє відставання від бажаного рівня цифрової зрілості, обґрунтовує потребу у змінах	Сприяє формуванню плану дій і визначенню пріоритетних напрямів цифрового розвитку
Аналіз зацікавлених сторін	Виявлення впливу внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів	Ідентифікуються групи впливу (персонал, клієнти, керівництво, партнери), аналізуються їх	Визначає готовність персоналу до цифрових змін, джерела опору або	Забезпечує ефективне управління змінами, врахування людського

	на цифрову трансформацію	інтереси, рівень впливу, потенційний опір чи підтримка змін	підтримки трансформації	чинника при цифровій трансформації
Цифровий аудит	Комплексна оцінка цифрових активів, систем, даних і процесів	Застосовується check-лист/матриця для оцінки стану ІТ-інфраструктури, даних, систем управління, рівня автоматизації, безпеки та цифрової компетентності	Виявляє слабкі місця у цифровій інфраструктурі, готує основу для планування цифрових рішень	Дає змогу сформувати цифрову дорожню карту, скоригувати інвестиції в ІТ та підвищити технологічну зрілість компанії

Джерело: складено автором на основі [16]

Аналіз методів оцінки викликів цифровізації бізнес-організації, представлений у таблиці 1.8, дає змогу комплексно зрозуміти різні підходи до діагностики та управління процесом цифрової трансформації. Кожен із розглянутих методів – SWOT-аналіз, PEST-аналіз, GAP-аналіз, аналіз зацікавлених сторін і цифровий аудит – має власну специфіку, яка дозволяє виявити критичні аспекти цифровізації на різних рівнях організаційної діяльності.

SWOT-аналіз слугує базовим інструментом для оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз, що формує основу для розробки зваженої цифрової стратегії. Він сприяє ідентифікації внутрішніх бар'єрів та зовнішніх викликів, що дозволяє менеджменту приймати стратегічні рішення з урахуванням комплексного контексту діяльності компанії.

PEST-аналіз доповнює картину, зосереджуючись на макросередовищі, що визначає політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які можуть як сприяти, так і перешкоджати цифровій трансформації. Завдяки цьому методу організація здатна адаптувати цифрову стратегію до зовнішніх умов, мінімізуючи ризики та використовуючи актуальні тренди [16].

GAP-аналіз виконує функцію діагностики розриву між поточним та бажаним рівнями цифрової зрілості, що дозволяє чітко окреслити пріоритети у плануванні цифрових ініціатив та спрямувати ресурси на найважливіші напрямки розвитку.

Аналіз зацікавлених сторін фокусує увагу на людському чиннику цифрової трансформації, виявляючи потенційні джерела підтримки чи опору серед ключових груп впливу. Це є критично важливим для ефективного управління змінами, оскільки успіх цифровізації значною мірою залежить від готовності персоналу і партнерів адаптуватися до нових умов.

Цифровий аудит надає глибоку оцінку поточного стану цифрової інфраструктури, систем управління та рівня автоматизації, що дає змогу виявити технологічні слабкі місця та розробити детальну дорожню карту цифрової трансформації з оптимальним розподілом інвестицій [16].

Отже, інтеграція цих методів створює цілісну систему аналітичної підтримки цифровізації бізнес-організації, що підвищує її адаптивність, дозволяє усунути слабкі ланки та забезпечує системний підхід до реалізації стратегічних цифрових ініціатив. Ефективне застосування наведених інструментів сприяє не лише формуванню обґрунтованих управлінських рішень, але й посиленню конкурентоспроможності компанії в умовах стрімких змін цифрового середовища.

Таблиця 1.9 надає огляд основних інструментів оцінки ризиків цифровізації бізнес-організацій, що дозволяють систематично аналізувати та мінімізувати потенційні загрози в процесі цифрової трансформації [17;18].

Таблиця 1.9 – Інструменти оцінки ризиків цифровізації бізнес-організації

Інструменти	Призначення	Типи ризиків, що аналізуються	Очікуваний результат
Методика FMEA	Виявлення можливих відмов і визначення їхніх наслідків	Технічні, програмні, процесні ризики	Запобігання критичним помилкам до їх виникнення
Аналіз сценаріїв	Прогнозування декількох сценаріїв розвитку подій	Фінансові, кіберризики, організаційні	Підготовка альтернативних стратегій реагування
Карта ризиків (Risk Map)	Візуалізація ризиків за рівнем ймовірності та наслідками	Усі види ризиків	Виокремлення критичних ризиків та їх пріоритетів
Метод DELPHI	Експертне оцінювання ризиків через багатократні опитування	Інноваційні та поведінкові ризики, управлінські	Консолідована думка фахівців для ухвалення обґрунтованих рішень
ISO 31000	Міжнародний стандарт управління ризиками	Стратегічні, операційні, інформаційні	Створення системи управління ризиками цифровізації

Джерело: складено автором на основі [17;18]

Інструменти оцінки ризиків цифровізації бізнес-організацій, наведені в таблиці 1.9, є важливими механізмами для ефективного управління цифровими трансформаціями. Кожен з інструментів надає організаціям можливість виявляти та аналізувати різноманітні ризики, з якими може стикнутися бізнес в процесі впровадження нових технологій та адаптації до змінюваного середовища. Методика FMEA, зокрема, фокусується на технічних, програмних та процесних ризиках, дозволяючи своєчасно запобігти можливим відмовам і критичним помилкам, що може зберегти цілісність бізнес-процесів. Аналіз сценаріїв надає можливість прогнозувати різні варіанти розвитку подій, що дає компаніям гнучкість у підготовці альтернативних стратегій реагування, зокрема на фінансові та кіберризики.

Карта ризиків (Risk Map) є важливим інструментом для візуалізації ризиків, що дозволяє виокремити критичні загрози та їх пріоритети, що допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо необхідних заходів. Метод DELPHI, заснований на експертних оцінках, дозволяє інтегрувати думки фахівців для оцінки інноваційних, поведінкових та управлінських ризиків, що є важливим для прийняття більш інформованих та збалансованих рішень. Стандарт ISO 31000 є основою для створення надійної системи управління ризиками, забезпечуючи організаціям міжнародний стандарт для аналізу стратегічних, операційних і інформаційних ризиків, що дозволяє побудувати ефективну і стабільну систему ризик-менеджменту [17;18].

Таким чином, ці інструменти не тільки сприяють мінімізації потенційних загроз для організацій, але й дозволяють створити цілісну стратегію для управління ризиками в умовах цифрових трансформацій. Завдяки застосуванню цих інструментів бізнеси можуть зменшити ймовірність виникнення серйозних проблем, бути готовими до змін та забезпечити стійкий розвиток у швидко змінюваному середовищі.

Узагальнюючи, цифровізація бізнес-організацій є необхідним етапом для забезпечення їхньої ефективності та конкурентоспроможності в умовах швидко змінюваного ринку. Проте цей процес супроводжується значними викликами та

ризиками, які можуть суттєво вплинути на стабільність і розвиток організації. Інструменти аналізу та оцінки ризиків, представлені в таблицях 1.5, 1.6 та 1.7, дозволяють систематично виявляти та мінімізувати ці загрози. Завдяки методам, таким як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, GAP-аналіз, а також використанню спеціалізованих інструментів для оцінки технічних, фінансових, організаційних та стратегічних ризиків, компанії можуть успішно адаптуватися до нових технологічних реалій. Впровадження таких інструментів забезпечує комплексний підхід до управління ризиками, що дозволяє знизити ймовірність серйозних проблем, скоротити витрати та підвищити ефективність у процесі цифровізації. Отже, використання цих методів є важливим для побудови стабільної та адаптивної стратегії цифрової трансформації, сприяючи успішному і сталому розвитку бізнесу в умовах цифрового світу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТОВ «МТПК»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «МТПК»

ТОВ «МТПК» – це компанія, зареєстрована в Україні, яка спеціалізується на консалтингових послугах у галузі інформатизації та комп'ютерного програмування. Заснована в 2021 році, компанія займається також виданням програмного забезпечення та довідників, що відображає її активну роль у розвитку інформаційних технологій. Стратегічні напрямки діяльності компанії спрямовані на надання інноваційних рішень у сфері інформатизації для бізнесу.

Таблиця 2.1 надає загальну характеристику ТОВ «МТПК», що включає основні дані про організаційно-правову форму компанії, її реєстраційні реквізити, а також деталі щодо основного виду діяльності та додаткових напрямків. Ці показники дають чітке уявлення про юридичний статус і напрямки роботи підприємства [19;20].

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «МТПК»

Параметр	Характеристика
Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «МТПК»
Скорочена назва	ТОВ «МТПК»
Назва англійською	MTPK LIMITED LIABILITY COMPANY (MTPK, LLC)
Код ЄДРПОУ	44251791
Дата реєстрації	14.04.2021
Статус	Зареєстровано (станом на 24.02.2025)
Уповноважена особа	Муравічик Олександр Олексійович (керівник)
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Основний вид діяльності (КВЕД)	62.02 Консультування з питань інформатизації
Додаткові види діяльності	58.12 Видання довідників і каталогів, 58.29 Видання іншого програмного забезпечення, 62.01 Комп'ютерне програмування
Юридична адреса	Україна, місто Київ, вул. Микільсько-Слобідська

Джерело: складено автором на основі [19;20]

ТОВ «МТПК» є досить новим, але амбітним гравцем на ринку консалтингових послуг в Україні. Засноване лише у 2021 році, підприємство вже зареєстровано та активно працює в сфері інформатизації, надаючи послуги з комп'ютерного програмування, а також видаючи програмне забезпечення і довідники. Це свідчить про високий рівень адаптації компанії до швидко змінюваного технологічного середовища.

Організаційно-правова форма ТОВ дає певну гнучкість у веденні бізнесу, дозволяючи залучати необхідний капітал і ресурси для розвитку. Оскільки компанія лише розпочала свою діяльність, їй важливо зосередитися на створенні стабільної клієнтської бази та налагодженні довгострокових партнерських відносин. Пріоритетним напрямком є інформатизація бізнес-процесів, що відповідає загальним світовим трендам розвитку технологій і цифровізації.

Компанія також активно працює в напрямках, пов'язаних із видавництвом програмного забезпечення, що є додатковим джерелом доходу та посилює її конкурентоспроможність на ринку. Таким чином, ТОВ «МТПК» має значний потенціал для розвитку в майбутньому, особливо якщо зможе ефективно використовувати наявні ресурси і адаптуватися до ринкових вимог, підтримуючи високий рівень інновацій [19;20].

ТОВ «МТПК» орієнтується на розвиток та впровадження інноваційних технологічних рішень у сфері ІТ-консалтингу та розробки програмного забезпечення. Основними цілями компанії є розширення ринкової присутності через створення високоякісних цифрових продуктів, автоматизація бізнес-процесів для клієнтів та впровадження передових технологій, зокрема штучного інтелекту та кібербезпеки. Компанія прагне зміцнити свою конкурентоспроможність, підвищити ефективність внутрішніх процесів та збільшити частку на ІТ-ринку України та Європи. Також серед стратегічних цілей – удосконалення клієнтоорієнтованого підходу та формування довгострокових партнерських відносин.

Для досягнення цих цілей ТОВ «МТПК» реалізує стратегію зростання, яка включає диверсифікацію послуг, впровадження хмарних технологій та розвиток

ІТ-інфраструктури. Ключовими плановими документами компанії є бізнес-план, стратегія цифрової трансформації, фінансові плани, плани розвитку персоналу та документи з управління проєктами, розроблені відповідно до методологій Agile та DevOps. Крім того, компанія активно використовує систему ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу результативності роботи та коригування стратегічних напрямків [19;20].

Організаційна структура компанії є важливим елементом для ефективного функціонування підприємства та реалізації стратегічних цілей. Вона визначає розподіл ролей та відповідальностей серед працівників, забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами та забезпечує сприятливі умови для досягнення поставлених цілей. Правильна організація управління і взаємодії між рівнями компанії сприяє оптимізації внутрішніх процесів і дозволяє швидко адаптуватися до змін на ринку.

Таблиця 2.2 та рисунок 2.1 містять організаційну структуру ТОВ «МТПК», яка описує різні рівні управління та функціональні підрозділи компанії. Вона демонструє, як розподілені обов'язки серед працівників, а також як відбувається взаємодія між різними підрозділами для забезпечення безперебійної діяльності компанії [19;20].

Таблиця 2.2 – Організаційна структура ТОВ «МТПК»

Рівень управління	Посада	Кількість працівників	Основні функції	Взаємодія з іншими підрозділами
Вищий рівень	Директор (керівник)	1	Загальне управління підприємством, стратегічне планування, фінансовий контроль	Координує роботу всіх відділів, приймає ключові рішення
Середній рівень	Фінансовий відділ	2	Бухгалтерія, управління фінансами, податковий облік	Взаємодіє з керівником, клієнтами, контролюючими органами
	Відділ розробки ПЗ	3	Розробка програмного забезпечення, технічна підтримка	Взаємодіє з відділом консалтингу та клієнтами

	Відділ консалтингу	3	Надання консультаційних послуг з інформатизації, впровадження ІТ-рішень	Співпрацює з відділом розробки ПЗ та клієнтами
Операційний рівень	Технічні спеціалісти	2	Виконання програмування, тестування та впровадження ІТ-продуктів	Взаємодіють з відділом розробки ПЗ та консалтингу
	Адміністративний персонал	1	Документообіг, організаційні питання, підтримка діяльності офісу	Взаємодіє з усіма відділами для забезпечення ефективної роботи

Джерело: складено автором на основі [19;20]

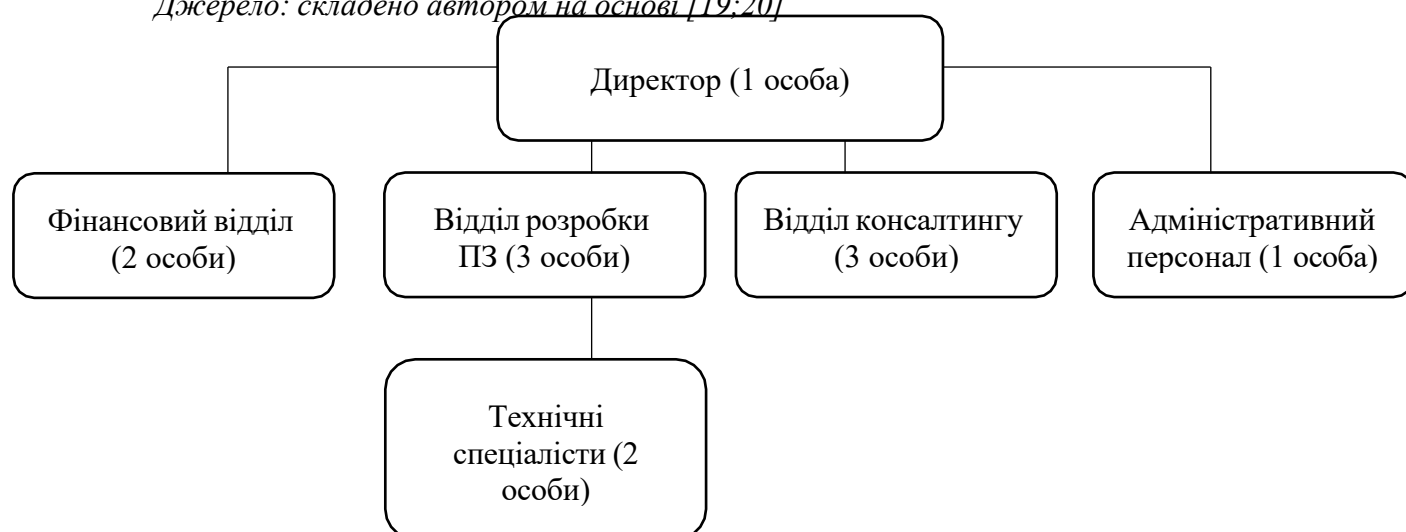


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «МТПК»

Джерело: складено автором на основі [19;20]

Організаційна структура ТОВ «МТПК» демонструє чітко розподілені ролі та відповідальності на кожному рівні управління, що є основою для ефективного функціонування компанії. Вищий рівень управління представлений директором, який відповідає за загальне управління, стратегічне планування та фінансовий контроль. Це дозволяє компанії мати єдиний вектор розвитку та забезпечувати своєчасне прийняття ключових рішень.

Середній рівень представлений трьома важливими підрозділами: фінансовим відділом, відділом розробки програмного забезпечення та відділом консалтингу. Кожен з них має чітко визначені функції, що сприяє високій спеціалізації працівників та забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами для

виконання стратегічних завдань компанії. Взаємодія відділів забезпечує цілісність і злагодженість робочих процесів, особливо у таких критичних напрямках, як розробка і впровадження ІТ-рішень та надання консультаційних послуг.

На операційному рівні компанія має технічних спеціалістів та адміністративний персонал, які виконують важливі функції, пов'язані з програмуванням, тестуванням продуктів, а також з організаційними питаннями, які допомагають підтримувати роботу всіх відділів. Це свідчить про важливість ефективної організації внутрішніх процесів, що забезпечує стабільну роботу ТОВ «МТПК» [19;20].

Отже, така структура управління дає змогу компанії гнучко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, оптимізувати робочі процеси та створювати умови для подальшого росту та розвитку.

Таблиця 2.3 містить детальний аналіз основних бізнес-процесів та діяльності ТОВ «МТПК», включаючи ключові показники, що визначають успішність цих процесів, а також виклики та перспективи для подальшого розвитку компанії. Вона охоплює такі ключові напрями, як консалтинг, розробка програмного забезпечення, технічна підтримка, фінансовий менеджмент та маркетинг [19;20].

Таблиця 2.3 – Аналіз бізнес-процесів і діяльності ТОВ «МТПК»

Категорія	Основні процеси/Діяльність	Ключові показники	Виклики/Ризики	Перспективи/Напрями розвитку
Консалтинг	Аналіз потреб клієнтів, розробка стратегій цифрової трансформації, впровадження ІТ-рішень	Рівень задоволеності клієнтів: 92%, кількість реалізованих проєктів: 50+	Висока конкуренція, необхідність постійного оновлення знань	Розширення спектру послуг, вихід на нові ринки
Розробка програмного забезпечення	Створення, тестування та впровадження ІТ-рішень відповідно до запитів клієнтів	Швидкість розробки: 4-6 місяців на продукт, кількість розроблених рішень: 15	Технологічні зміни, швидка еволюція ринку	Впровадження інноваційних технологій, оптимізація процесів розробки
Підтримка та обслуговування	Технічна підтримка, оновлення програмних продуктів, усунення несправностей	Середній час реагування на запит: 30 хв, % успішних рішень: 98%	Ризик технічних збоїв, залежність від швидкості вирішення проблем	Розвиток систем підтримки, автоматизація процесів вирішення проблем
Фінансовий менеджмент	Бухгалтерський облік, податкове планування,	Рентабельність: 83%, ріст доходу за 2023 рік: 141%	Зміни в законодавстві, макроекономічні ризики	Оптимізація витрат, впровадження сучасних фінансових інструментів

	управління доходами та витратами			
Маркетинг та просування	Розробка стратегій залучення клієнтів, реклама, ведення сайту та соціальних мереж	Конверсія реклами: 5,2%, зростання клієнтської бази за рік: 60%	Невизначеність ринку, зміни споживчих уподобань	Розширення цифрових каналів, покращення іміджу компанії, інтеграція новітніх маркетингових інструментів

Джерело: складено автором на основі [19;20]

Аналіз бізнес-процесів ТОВ «МТПК» дозволяє чітко побачити, як компанія успішно функціонує в різних сферах своєї діяльності та з якими викликами вона стикається. Всі основні процеси, від консалтингу до маркетингу та фінансового менеджменту, мають високі показники ефективності, що свідчить про здатність компанії швидко реагувати на потреби клієнтів та адаптуватися до змінюваних умов ринку.

Відзначимо, що високий рівень задоволеності клієнтів (92%) та швидкість розробки ІТ-рішень, що займає 4-6 місяців, є важливими індикаторами ефективної роботи компанії. Однак, з огляду на високу конкуренцію на ринку та необхідність постійного оновлення знань, ТОВ «МТПК» повинно активно працювати над розширенням спектру послуг та впровадженням новітніх технологій для підтримки своєї конкурентоспроможності.

Виклики, такі як технологічні зміни, ризики технічних збоїв та макроекономічні фактори, можуть впливати на стабільність компанії. Проте перспективи розвитку, зокрема в напрямку оптимізації бізнес-процесів, автоматизації, розширення цифрових каналів і вдосконалення фінансових інструментів, відкривають для ТОВ «МТПК» нові можливості для досягнення ще більших результатів [19;20].

Таким чином, компанія має великий потенціал для подальшого розвитку, і ключовим фактором її успіху стане здатність ефективно інтегрувати інноваційні рішення в усі аспекти своєї діяльності, а також адаптуватися до постійних змін в технологіях та ринкових умовах.

Таблиця 2.4 відображає комплексний аналіз продукції та послуг ТОВ «МТПК» за період 2021–2023 років. Наведені показники дозволяють оцінити динаміку розвитку компанії за ключовими напрямками діяльності, зміни в структурі

асортименту, обсягах реалізації, а також трансформацію маркетингових стратегій і каналів збуту [19;20].

Таблиця 2.4 – Аналіз продукції та послуг ТОВ «МТПК» у 2021–2023 роках

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Динаміка / Коментар
Основні види послуг	Консалтинг, розробка ПЗ, технічна підтримка	Консалтинг, розробка ПЗ, підтримка	Консалтинг, розробка ПЗ, підтримка	Збережено три напрями діяльності
Структура асортименту	Консалтинг – 45% ПЗ – 35% Підтримка – 20%	Консалтинг – 42% ПЗ – 38% Підтримка – 20%	Консалтинг – 40% ПЗ – 40% Підтримка – 20%	Частка ПЗ зростає; стабільність підтримки
Обсяг реалізації (натуральний)	100 контрактів	250 контрактів	480 контрактів	Зростання у 4,8 раза за 3 роки
Обсяг реалізації (грошовий)	47,8 млн грн	151,6 млн грн	365,4 млн грн	Середньорічне зростання $\approx 180\%$
Канали збуту	Прямі – 60% Партнери – 25% Онлайн – 15%	Прямі – 55% Партнери – 30% Онлайн – 15%	Прямі – 50% Партнери – 30% Онлайн – 20%	Поступове збільшення частки онлайн-продажів
Ціноутворення	Гнучке, залежить від складності проекту	Гнучке, орієнтація на ринок	Персоналізовані ціни для клієнтів	Перехід до індивідуальних рішень
Інструменти стимулювання	Знижки для нових клієнтів	Бонуси за повторні замовлення	Безкоштовні тестові періоди	Зростає клієнтоорієнтованість
Бюджет стимулювання продажів	2,5 млн грн	7,2 млн грн	14,8 млн грн	Витрати на маркетинг зросли в 5,9 раза
Основні постачальники	Microsoft, Dell, Cisco, локальні	Додано Amazon AWS	Додано Google Cloud, база розширена	Поступове розширення партнерської мережі
Закупівлі ПЗ (грошовий вимір)	9,0 млн грн	14,3 млн грн	22,0 млн грн	ПЗ домінує в закупівлях, зростання на 144%
Методи управління запасами	Закупівля за потребою	Автоматизована система	Прогнозне планування	Перехід до цифрового управління ланцюгом постачання

Джерело: складено автором на основі [19;20]

Аналіз продукції та послуг ТОВ «МТПК» за період 2021–2023 років свідчить про комплексний та системний розвиток підприємства, що базується на стратегічній орієнтації на інновації, диверсифікації пропозицій та адаптації до

швидкоплинних ринкових умов. Незмінність трьох основних напрямів діяльності – консалтингу, розробки програмного забезпечення (ПЗ) та технічної підтримки – демонструє збереження стабільної бізнес-моделі, водночас динамічне збільшення частки ПЗ в структурі асортименту відображає технологічне переорієнтування компанії, спрямоване на задоволення зростаючих потреб цифрової трансформації клієнтів та інтеграції більш складних ІТ-рішень у бізнес-процеси.

Динаміка обсягів реалізації у натуральному виразі, що зросла в 4,8 раза, та грошовому вимірі зі середньорічним приростом близько 180% свідчать про високий рівень ефективності управлінських рішень і маркетингових стратегій, а також про зростаючий попит на продукти і послуги компанії. Значне збільшення кількості контрактів і фінансових показників є індикаторами розширення клієнтської бази, підвищення лояльності існуючих клієнтів та успішної експансії на нові ринки. Особливої уваги заслуговує поступове зростання частки онлайн-продажів, що відповідає загальносвітовим тенденціям цифрової комерції і свідчить про ефективне використання сучасних каналів комунікації та діджитал-маркетингу [19;20].

Ціноутворення, яке переходить від загальноорієнтованої до персоналізованої моделі, а також впровадження гнучких інструментів стимулювання — від знижок до безкоштовних тестових періодів — вказують на підвищення клієнтоорієнтованості і індивідуалізацію взаємодії з клієнтами. Зростання бюджету на маркетинг майже у шість разів свідчить про стратегічну інвестицію в просування бренду, підвищення впізнаваності і конкурентних переваг компанії, що в умовах посиленої ринкової конкуренції є критично важливим фактором успіху.

Розширення партнерської мережі, зокрема за рахунок включення таких провідних міжнародних постачальників, як Amazon AWS і Google Cloud, говорить про орієнтацію ТОВ «МТПК» на інтеграцію передових технологій та інфраструктури, що посилює технологічну базу підприємства і забезпечує високу якість послуг. Це, у свою чергу, підвищує здатність компанії швидко адаптуватися до нових викликів і пропонувати клієнтам інноваційні рішення.

Важливим аспектом модернізації є впровадження автоматизованих систем управління запасами та перехід до прогнозного планування, що свідчить про цифрову трансформацію операційних процесів і оптимізацію ланцюга постачання. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності ресурсного забезпечення, зменшенню витрат і покращенню реактивності на зміни попиту, що має суттєве значення в умовах динамічного ринку IT-послуг [19;20].

Отже, наведені у таблиці показники відображають системний підхід ТОВ «МТПК» до розвитку бізнесу, що ґрунтується на інтеграції інноваційних технологій, розвитку людського капіталу та адаптації маркетингових стратегій до цифрової епохи. Така модель розвитку забезпечує підприємству стабільне зростання, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій на внутрішньому й міжнародному ринках. Подальше успішне функціонування компанії залежатиме від здатності продовжувати інвестиції в цифрову трансформацію, розширювати партнерські зв'язки та підтримувати високий рівень клієнтоорієнтованості.

Таблиця 2.5 надає інформацію про фінансово-економічну діяльність ТОВ «МТПК» за 2021-2023 роки, включаючи дані про дохід, чистий прибуток, активи, зобов'язання, рентабельність продажів та активів, а також коефіцієнт ліквідності [19;20].

Таблиця 2.5 – Фінансово-економічна діяльність ТОВ «МТПК» за 2021-2023 рр.

Категорія	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Дохід (млн грн)	47,8	151,6	365,4
Чистий прибуток (млн грн)	37,5	133,4	304,1
Активи (млн грн)	57,1	55,2	131,0
Зобов'язання (млн грн)	19,6	5,7	61,1
Рентабельність продажів (%)	78,4%	88,0%	83,2%
Рентабельність активів (%)	65,7%	241,6%	232,1%
Коефіцієнт ліквідності	2,91	9,68	2,14

Джерело: складено автором на основі [19;20]

Фінансово-економічна діяльність ТОВ «МТПК» за 2021-2023 роки вражає високими показниками зростання і ефективності. Протягом цього періоду компанія продемонструвала стійке збільшення доходів, які виросли з 47,8 млн грн у 2021

році до 365,4 млн грн у 2023 році. Це свідчить про успішну стратегію масштабування бізнесу та ефективну реалізацію послуг на ринку. Чистий прибуток також збільшився значно, з 37,5 млн грн у 2021 році до 304,1 млн грн у 2023 році, що підтверджує зростання рентабельності та здатність компанії генерувати значні прибутки.

Рентабельність продажів залишалася на високому рівні протягом усіх трьох років, з 78,4% у 2021 році до 83,2% у 2023 році, що свідчить про ефективне використання ресурсів компанії та стабільну прибутковість її операцій. Однак найбільше вражає зростання рентабельності активів, яка у 2022 році досягла 241,6%, а в 2023 році збереглася на високому рівні — 232,1%. Це вказує на ефективне використання активів і здатність компанії генерувати прибуток навіть з обмеженими ресурсами.

Що стосується зобов'язань, то компанія продемонструвала успішне зниження їх рівня до 5,7 млн грн у 2022 році, проте в 2023 році вони знову зросли до 61,1 млн грн. Це може бути пов'язано з активним розширенням діяльності та потребою в додаткових фінансах для підтримки масштабування бізнесу. Важливо відзначити, що при цьому коефіцієнт ліквідності залишався стабільно високим у 2022 році (9,68), що підтверджує здатність компанії забезпечувати короткострокові зобов'язання та управляти ліквідністю [19;20].

Отже, фінансові показники ТОВ «МТПК» свідчать про успішний розвиток компанії, ефективне управління ресурсами та активами, а також здатність до стабільного зростання в умовах високої конкуренції. Позитивна динаміка доходів і прибутку, високі рівні рентабельності та ефективне управління фінансами дозволяють компанії впевнено дивитися в майбутнє і продовжувати інвестувати в розвиток своїх технологій і послуг.

Таблиця 2.6 містить інформацію про управління персоналом ТОВ «МТПК» за 2021-2023 роки, зокрема щодо чисельності персоналу, приросту кількості працівників, структури компанії, коефіцієнта плинності кадрів та середнього доходу на одного працівника [2;6].

Таблиця 2.6 – Управління персоналом ТОВ «МТПК»

Категорія	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Чисельність персоналу (осіб)	2	5	10
Приріст чисельності (%)	-	+150%	+100%
Структура персоналу	Розробники – 50%, фінансовий відділ – 25%, адміністрація – 25%	Розробники – 60%, фінансовий відділ – 20%, адміністрація – 20%	Розробники – 65%, фінансовий відділ – 20%, адміністрація – 15%
Коефіцієнт плинності кадрів (%)	-	10%	15%
Середній дохід на одного працівника (млн грн)	23,9	30,3	36,5
Продуктивність праці (дохід на працівника, млн грн)	23,9	30,3	36,5

Джерело: складено автором на основі [19;20]

Аналіз управління персоналом ТОВ «МТПК» за 2021-2023 роки виявляє позитивні тенденції зростання та розвитку компанії, які безпосередньо впливають на її продуктивність та ефективність. Зі збільшенням чисельності персоналу, який виріс з 2 до 10 осіб за три роки, компанія змогла покращити свої результати на ринку і розширити обсяги діяльності. Приріст чисельності в 150% у 2022 році та 100% у 2023 році свідчить про активне розширення компанії, зростання попиту на її послуги та необхідність залучення додаткових фахівців для підтримки розвитку.

Структура персоналу вказує на домінування розробників, частка яких зросла з 50% у 2021 році до 65% у 2023 році. Це відображає орієнтацію компанії на збільшення кількості спеціалістів, які безпосередньо займаються розробкою програмного забезпечення, що є основною діяльністю підприємства. Водночас зниження частки адміністративного персоналу та фінансового відділу в структурі компанії вказує на більш ефективне розподілення ролей та концентрацію на ключових напрямках.

Хоча коефіцієнт плинності кадрів у 2022 і 2023 роках склав 10% та 15% відповідно, що може вказувати на певні проблеми з утриманням персоналу, загальний тренд виявляється позитивним. Зростаючий середній дохід на одного працівника, який зріс з 23,9 млн грн у 2021 році до 36,5 млн грн у 2023 році, є

яскравим свідченням того, що компанія змогла підвищити ефективність своєї роботи і забезпечити високий рівень доходу на одного співробітника [2;6].

В цілому, показники управління персоналом ТОВ «МТПК» демонструють успішну стратегію розширення та розвитку компанії, збільшення продуктивності праці та підвищення ефективності роботи з урахуванням зростаючого попиту на її послуги. Водночас, для стабільного розвитку і збереження високої ефективності, компанії слід звернути увагу на зниження коефіцієнта плинності кадрів і продовжити інвестиції в професійний розвиток персоналу.

Таблиця 2.7 представляє всебічний аналіз конкурентного середовища, основних споживачів та економічних партнерів ТОВ «МТПК». Вивчення ключових гравців ринку, сегментація клієнтської бази та оцінка партнерських зв'язків дозволяють визначити стратегічні позиції компанії, її конкурентні переваги й потенційні ризики [19;22].

Таблиця 2.7 – Аналіз конкурентного середовища, споживачів та економічних партнерів ТОВ «МТПК»

Категорія	Представники / Типи	Характеристика / Особливості	Форми / умови взаємодії	Вплив на діяльність ТОВ «МТПК»
Конкуренти	SoftServe	Лідер галузі з понад 13 000 фахівців, працює у 30+ країнах	Ринок складних ІТ-проектів, конкуренція за кадри	Спільний сегмент – $\approx 12\%$ клієнтів перетинається за напрямками
	ELEKS	Близько 2000 співробітників, фокус – FinTech, eHealth	Перехресна конкуренція в custom-проектах	Потенційна втрата $\approx 7\text{--}10\%$ B2B-клієнтів без конкурентних рішень
	Luxoft (DXC)	$>15\,000$ працівників, глобальна присутність	Тендери, участь у великих державних і банківських проєктах	Обмежує ТОВ «МТПК» у виході на держринки без партнерства
Споживачі	Малі підприємства ($\approx 55\%$ клієнтів)	Замовляють типові SaaS-рішення, цифрову бухгалтерію, CRM	Шаблонні послуги, консультаційна підтримка	2023: ≈ 264 контрактів із 480 загалом – базовий дохід
	Середні підприємства ($\approx 30\%$)	ERP, аналітика, кібербезпека, потребують інтеграції	Персональні умови, післяпродажна підтримка	Середній чек: 0,9–1,5 млн грн на контракт

	Корпоративні клієнти (≈10%)	Платформи для великих компаній, SLA, дата-аналітика	Пілотні проєкти, NDA, інтеграція зі сторонніми системами	Формують ≈25% доходу при низькій кількості (≈20 клієнтів)
	Нові сегменти (≈5%)	Електронні щоденники, медичні кабінети, цифровізація послуг	Конкурси, пілоти, гранти	Потенціал зростання — до 10–15% ринку у 2 роки
Економічні партнери	Microsoft, Amazon AWS, Cisco, Google Cloud	Постачання API, хмар, продуктів; платформи Azure, GCP	Ліцензійні контракти, реселери	Витрати на ліцензії у 2023 — 22 млн грн (≈60% закупівель ПЗ)
	Фінансові партнери	monobank, ПриватБанк — кредитування проєктів до 5 млн грн	Транші, відстрочка платежів, гарантії	Забезпечено фінансування 3 масштабних контрактів у 2023
	Освітні партнери (КНЕУ, ІТ-кластери)	22 стажери у 2022–2023, 8 прийняті на роботу	Програми дуальної освіти, курси, івенти	Сформовано кадровий резерв для зростання без витрат на рекрутинг
	Локальні постачальники	Постачають офісну техніку, витратні матеріали	Швидка логістика, щоквартальні договори	Витрати на обладнання – 7,5 млн грн у 2023, ≈20% закупівель

Джерело: складено автором на основі [19;22]

Аналіз конкурентного середовища, споживачів та економічних партнерів ТОВ «МТПК», представлений у таблиці 2.7, дозволяє комплексно оцінити позиції компанії на ринку та визначити ключові виклики й можливості для подальшого розвитку. Конкурентне середовище характеризується наявністю потужних гравців, таких як SoftServe, ELEKS та Luxoft (DXC), які володіють значним кадровим ресурсом і міжнародною присутністю. Їх діяльність охоплює складні ІТ-проєкти та великі державні тендери, що створює високий рівень конкуренції, особливо у сегментах custom-рішень та державних замовлень. Для ТОВ «МТПК» це означає необхідність чіткої стратегії диференціації та розвитку партнерств для розширення доступу до важливих ринкових ніш.

Структура споживачів компанії демонструє різноманіття сегментів із переважанням малих підприємств, які формують більшість контрактів і приносять стабільний базовий дохід за рахунок типових SaaS-рішень і консультаційної підтримки. Середні та корпоративні клієнти, хоч і представлені меншою кількістю,

формують значну частку доходів за рахунок комплексних послуг, таких як ERP-системи, аналітика, кібербезпека та індивідуальні платформи з високим рівнем інтеграції. Це підкреслює важливість персоналізованого підходу і підтримки для утримання клієнтів із високою вартістю контрактів. Нові сегменти, пов'язані з цифровізацією медичних і освітніх послуг, мають значний потенціал росту і можуть стати додатковим джерелом доходу у найближчі роки.

Економічні партнери ТОВ «МТПК» забезпечують компанії технологічну, фінансову та кадрову підтримку, що сприяє підвищенню якості послуг і розширенню можливостей для інновацій. Співпраця з провідними технологічними компаніями, такими як Microsoft, Amazon AWS, Cisco та Google Cloud, забезпечує доступ до сучасних платформ та інструментів, необхідних для конкурентоспроможності. Фінансові партнери підтримують реалізацію масштабних проектів через кредитні програми та гнучкі умови фінансування. Освітні партнерства з університетами та ІТ-кластерами формують кадровий резерв, що знижує витрати на рекрутинг і дозволяє підтримувати якісний рівень персоналу. Локальні постачальники гарантують своєчасне забезпечення необхідним обладнанням та матеріалами, що оптимізує операційну діяльність компанії [19;22].

Таким чином, ТОВ «МТПК» функціонує у складному і конкурентному середовищі, яке вимагає постійної адаптації та інновацій. Розуміння структури конкурентів, сегментації клієнтів та ролі партнерів є ключовим для формування ефективної стратегії розвитку, здатної забезпечити стабільне зростання і посилення позицій компанії на ринку ІТ-послуг.

Таблиця 2.8 відображає SWOT-аналіз цифрової стратегії ТОВ «МТПК», який дозволяє систематизувати основні сильні та слабкі сторони компанії, а також виявити зовнішні можливості і загрози, що впливають на її розвиток у сфері цифрових технологій. Такий комплексний аналіз є необхідною основою для розробки ефективних управлінських рішень та формування стратегії, що забезпечить зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах динамічного і висококонкурентного ІТ-ринку [19;22].

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз цифрової стратегії ТОВ «МТПК»

Категорія	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Внутрішнє середовище	– Висока частка доходу від ПЗ та ІТ-консалтингу (80% у 2023) – Досвід у реалізації складних цифрових проєктів – Наявність партнерств з Microsoft, AWS, Google Cloud – Автоматизоване управління запасами і продажами	– Висока залежність від іноземних технологічних постачальників – Відсутність масштабних виходів на міжнародний ринок – Обмеженість інвестицій у R&D – Недостатній рівень кібербезпеки у внутрішній ІТ-інфраструктурі
Зовнішнє середовище	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
	– Зростання попиту на цифрові сервіси серед МСБ, освітніх та медичних установ – Можливість залучення грантів на цифрову трансформацію від донорів та держави – Розширення ринку за рахунок громад та муніципалітетів – Партнерства з освітніми установами для підготовки фахівців	– Посилення конкуренції з боку міжнародних ІТ-компаній – Високий рівень кадрової міграції у сфері ІТ – Нестабільна політична та економічна ситуація в країні – Кіберзагрози і регуляторний тиск щодо обробки даних

Джерело: складено автором на основі [19;23]

SWOT-аналіз цифрової стратегії ТОВ «МТПК» демонструє багатовимірний вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на розвиток підприємства в умовах сучасної цифрової економіки. До сильних сторін компанії належать висока частка доходу, сформована за рахунок програмного забезпечення та ІТ-консалтингу, а також значний досвід у реалізації складних цифрових проєктів. Наявність стратегічних партнерств із провідними світовими технологічними лідерами — Microsoft, AWS, Google Cloud — підсилює технологічну базу компанії та сприяє впровадженню інноваційних рішень. Крім того, автоматизоване управління запасами і продажами оптимізує внутрішні процеси, що підвищує операційну ефективність.

Водночас існують вагомі слабкі сторони, які потребують адресного управлінського втручання. Зокрема, висока залежність від іноземних технологічних постачальників створює потенційні ризики в контексті геополітичних та економічних потрясінь. Відсутність масштабних виходів на міжнародний ринок обмежує можливості для розширення бізнесу і диверсифікації доходів. Обмежені інвестиції в науково-дослідницьку діяльність (R&D) можуть

знижувати інноваційний потенціал, а недостатній рівень кібербезпеки загрожує стабільності внутрішньої IT-інфраструктури, що в сучасних умовах є критичною проблемою.

Зовнішні можливості для ТОВ «МТПК» пов'язані з тенденціями зростання попиту на цифрові сервіси серед малого та середнього бізнесу, освітніх і медичних установ, що відкриває перспективи розширення ринку. Можливість залучення грантового фінансування від донорів та держави створює додаткові інструменти підтримки цифрової трансформації. Розширення партнерств з муніципалітетами і освітніми установами сприяє формуванню кадрового резерву та адаптації продуктів до локальних потреб.

Водночас підприємство стикається зі значними загрозами. Посилення конкуренції з боку міжнародних IT-компаній вимагає від «МТПК» постійного оновлення конкурентних переваг. Високий рівень кадрової міграції у сфері IT загрожує стабільності персоналу та зниженням якості послуг. Нестабільна політична і економічна ситуація в країні створює додаткові ризики для інвестицій і розвитку. Особливу увагу необхідно приділяти кіберзагрозам і регуляторному тиску щодо обробки даних, які можуть впливати на репутацію та операційну безпеку [19;22].

Отже, цифрова стратегія ТОВ «МТПК» повинна базуватися на максимальному використанні своїх сильних сторін і зовнішніх можливостей при активному управлінні ризиками, пов'язаними з внутрішніми слабкостями та зовнішніми загрозами. Це передбачає посилення інвестицій у R&D, розвиток власних технологічних компетенцій, посилення кібербезпеки та активне розширення міжнародної присутності. Такий системний підхід дозволить зміцнити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити стійке зростання в умовах динамічної цифрової економіки.

Узагальнюючи, ТОВ «МТПК» є перспективною компанією в сфері інформатизації та програмування, яка за короткий час змогла зарекомендувати себе на ринку консалтингових послуг в Україні. Заснована у 2021 році, вона активно розвиває напрямки з розробки програмного забезпечення та надання

консалтингових послуг з цифрової трансформації, що відповідає сучасним вимогам та світовим трендам. Високі фінансові показники, такі як зростання доходів та чистого прибутку, свідчать про ефективне управління і здатність компанії до масштабування. Зважаючи на амбіційні стратегії з диверсифікації послуг, впровадження новітніх технологій та розширення ринкової присутності, ТОВ «МТПК» має значний потенціал для подальшого розвитку та зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку.

2.2. Оцінювання рівня цифровізації ТОВ «МТПК»

Цифровізація бізнес-організацій у сучасному світі є важливим інструментом підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності компаній. В умовах глобальної цифрової трансформації, що охоплює усі сфери діяльності підприємств, впровадження новітніх технологій стає не лише стратегічною необхідністю, а й фактором, який визначає здатність організацій до сталого розвитку та інноваційного росту. Оцінка рівня цифровізації організації дозволяє з'ясувати, наскільки успішно вона інтегрує сучасні цифрові технології у свої бізнес-процеси, а також виявити існуючі проблеми та потенційні можливості для подальшого удосконалення.

ТОВ «МТПК», яке спеціалізується на консалтингових послугах у галузі інформатизації та розробки програмного забезпечення, є прикладом підприємства, що активно впроваджує цифрові технології для покращення ефективності своєї діяльності. Однак, незважаючи на значні досягнення в цій сфері, важливо здійснити комплексну оцінку рівня цифровізації для визначення ступеня інтеграції цифрових інструментів у всі аспекти діяльності компанії. Така оцінка дозволить не лише проаналізувати поточний стан цифрової трансформації, але й розробити рекомендації щодо вдосконалення процесів і технологій, що використовуються, з

метою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та адаптивності на ринку.

Таблиця 2.9 надає детальний огляд рівня впровадження основних цифрових технологій у діяльність ТОВ «МТПК». Вона включає оцінку поточного стану впровадження різних технологічних рішень, їх застосування в межах компанії та результати, отримані від їх використання [21].

Таблиця 2.9 – Рівень впровадження цифрових технологій у ТОВ «МТПК»

Цифрова технологія	Поточний стан впровадження	Сфера застосування в компанії	Отримані результати або ефекти від використання
Хмарні технології (Cloud)	Повністю інтегровані в основні процеси	Зберігання даних, дистанційний доступ, спільна робота	Скорочення витрат на ІТ-інфраструктуру, підвищення мобільності співробітників
ERP-система	Часткове впровадження	Управління фінансами, облік витрат, контроль проектів	Поліпшення фінансової дисципліни, централізоване управління ресурсами
Штучний інтелект (AI)	На етапі пілотного тестування	Автоматизація служби підтримки, базовий аналіз даних	Потенціал для зниження навантаження на персонал, підвищення точності аналітики
Системи кібербезпеки	Інтегровані в корпоративну інфраструктуру	Захист внутрішніх і зовнішніх цифрових каналів	Забезпечення захисту інформації, відповідність нормативним вимогам
Інтернет речей (IoT)	Не застосовується	—	Відсутнє впровадження через нерелевантність до сфери діяльності

Джерело: складено автором на основі [21]

Оцінка рівня впровадження цифрових технологій у ТОВ «МТПК» демонструє значний прогрес в цифровій трансформації компанії, однак водночас вказує на певні області, що потребують подальшого розвитку. Хмарні технології є найбільш розвиненим напрямом, повністю інтегрованими в основні процеси компанії. Вони забезпечують ефективне зберігання даних, можливість дистанційного доступу та спільної роботи, що, у свою чергу, дозволяє знизити витрати на ІТ-інфраструктуру та підвищити мобільність співробітників. Це є важливим фактором, що сприяє покращенню оперативності та гнучкості у роботі з клієнтами та внутрішніми процесами.

Впровадження ERP-системи знаходиться на стадії часткового реалізування, що зумовлює певні обмеження в управлінні фінансами, обліку витрат та контролі

проектів. Однак, навіть на цьому етапі, система вже продемонструвала позитивні результати у вигляді покращення фінансової дисципліни та централізованого управління ресурсами, що свідчить про значний потенціал цієї технології для покращення операційної ефективності в майбутньому [21].

Штучний інтелект, що наразі перебуває на етапі пілотного тестування, має великий потенціал для зниження навантаження на персонал та підвищення точності аналітики. Проте для його повноцінного впровадження необхідно провести додаткові дослідження та розширити застосування AI в інших напрямках бізнесу, таких як автоматизація управлінських функцій та прогнозування потреб клієнтів.

Системи кібербезпеки в ТОВ «МТПК» успішно інтегровані в корпоративну інфраструктуру, що дозволяє забезпечити високий рівень захисту інформації та відповідність нормативним вимогам. Це є критично важливим аспектом, оскільки забезпечує довіру з боку клієнтів та партнерів, а також захищає компанію від можливих кіберзагроз.

Інтернет речей (IoT) на даному етапі не застосовується в компанії, що зумовлено його нерелевантністю для основної діяльності ТОВ «МТПК». Однак в умовах розвитку технологій, можливість використання IoT в майбутньому для автоматизації та моніторингу виробничих процесів або управління іншими аспектами діяльності компанії не можна виключати [21].

Отже, ТОВ «МТПК» продовжує активно інтегрувати цифрові технології в свої бізнес-процеси, що дозволяє досягати значних результатів у підвищенні ефективності та адаптивності організації. Проте для досягнення ще більш високого рівня цифровізації необхідно продовжувати впровадження ERP-системи, розширювати використання штучного інтелекту та активно досліджувати нові технології, зокрема IoT, у разі їх можливого застосування в майбутньому.

Таблиця 2.10 надає детальний аналіз цифрової інфраструктури ТОВ «МТПК», який включає основні компоненти, що складають інфраструктуру компанії. Оцінка рівня розвитку цих компонентів дозволяє зрозуміти, наскільки

ефективно організація використовує наявні технології для підтримки своїх операційних процесів [22].

Таблиця 2.10 – Аналіз цифрової інфраструктури ТОВ «МТПК»

Компонент цифрової інфраструктури	Опис наявного стану або приклад використання	Рівень розвитку	Коментар щодо ефективності та перспектив
Серверне обладнання	Комбіноване використання фізичних серверів і хмарних сервісів	Середній	Часткова модернізація, необхідність у повній міграції до хмари для масштабованості
Програмне забезпечення	Використання офісних та розробницьких інструментів (Microsoft 365, Visual Studio)	Високий	Висока ліцензійна чистота, відповідність сучасним вимогам
Мережеві рішення	Використання VPN, фаєрволів, корпоративних Wi-Fi	Високий	Забезпечено безпечне середовище для роботи з конфіденційними даними
Платформи внутрішньої комунікації	Google Workspace, Trello, Slack	Високий	Підвищення командної взаємодії, оперативний обмін інформацією
Технічна підтримка	Внутрішній відділ IT-підтримки з обмеженим автоматизованим функціоналом	Середній	Є потреба в впровадженні ITSM-систем для підвищення ефективності обслуговування

Джерело: складено автором на основі [22]

Аналіз цифрової інфраструктури ТОВ «МТПК», представлений у таблиці 2.10, вказує на значний прогрес у розвитку основних технологічних компонентів компанії, проте також виявляє певні аспекти, що потребують удосконалення для досягнення більш високого рівня ефективності та масштабованості.

Серверне обладнання компанії на даний момент є комбінованим, що включає як фізичні сервери, так і хмарні сервіси. Рівень розвитку цього компоненту оцінюється як середній, що вказує на необхідність повної міграції до хмарних рішень. Повна перехідна міграція дозволить не тільки забезпечити більшу гнучкість, але й дозволить масштабувати інфраструктуру без значних додаткових витрат на фізичні сервери. Оскільки зростання компанії вимагає більшої адаптивності, хмарні технології можуть стати важливим чинником для оптимізації витрат і покращення масштабованості [22].

Програмне забезпечення в ТОВ «МТПК» знаходиться на високому рівні розвитку завдяки використанню сучасних офісних і розробницьких інструментів, таких як Microsoft 365 і Visual Studio. Висока ліцензійна чистота та відповідність

сучасним вимогам забезпечують компанії стабільність та легальність у використанні технологій. Це також створює сприятливі умови для подальшого розвитку та інтеграції нових інструментів у діяльність підприємства.

Мережеві рішення компанії оцінюються на високому рівні завдяки використанню VPN, фаєрволів і корпоративного Wi-Fi, що забезпечує безпечне середовище для роботи з конфіденційними даними. Це особливо важливо для збереження даних клієнтів і захисту внутрішніх бізнес-процесів, що сприяє підвищенню довіри до компанії з боку партнерів і клієнтів. Високий рівень мережевої безпеки є необхідним для підтримки цифрової стабільності компанії та захисту її інтересів у цифровому середовищі.

Платформи внутрішньої комунікації, такі як Google Workspace, Trello і Slack, сприяють високому рівню командної взаємодії та оперативного обміну інформацією. Це важливий аспект, що забезпечує ефективність управлінських і робочих процесів, сприяючи злагодженості комунікації між різними підрозділами компанії. Впровадження таких інструментів покращує організацію робочого процесу та забезпечує високу продуктивність.

Нарешті, технічна підтримка ТОВ «МТПК» здійснюється внутрішнім відділом ІТ-підтримки, але з обмеженим автоматизованим функціоналом, що оцінюється як середній рівень розвитку. Для підвищення ефективності обслуговування та зменшення навантаження на технічний персонал необхідно впровадити ITSM-системи (управління ІТ-послугами), що дозволить автоматизувати більшість технічних процесів і зменшити час реагування на проблеми. Це не лише підвищить оперативність, а й дозволить ефективніше управляти ІТ-послугами компанії [22].

У загальному підсумку, цифрова інфраструктура ТОВ «МТПК» має всі необхідні компоненти для підтримки високих стандартів продуктивності та безпеки. Проте для досягнення більш високої ефективності та масштабованості бізнес-процесів необхідно завершити перехід до хмарних рішень, вдосконалити автоматизацію технічної підтримки та активно впроваджувати нові інструменти для оптимізації ІТ-послуг.

Таблиця 2.11 демонструє динаміку витрат ТОВ «МТПК» на цифрові рішення в період з 2021 по 2023 рік. Оцінка витрат на різні категорії цифрових технологій, зокрема програмне забезпечення, хмарні сервіси та кібербезпеку, дає змогу проаналізувати інвестиційну стратегію компанії в напрямку цифровізації. Зміни в обсягах витрат на ці компоненти протягом трьох років дозволяють оцінити рівень розвитку цифрової інфраструктури та готовність компанії до подальших технологічних змін [23].

Таблиця 2.11 – Динаміка витрат ТОВ «МТПК» на цифрові рішення, 2021–2023 рр., тис. грн

Рік	Витрати на ПЗ	Витрати на хмарні сервіси	Витрати на кібербезпеку	Всього витрат на цифровізацію	Частка в загальних витратах, %
2021	9 000	1 500	800	11 300	23,5 %
2022	14 300	2 800	1 100	18 200	27,4 %
2023	22 000	4 500	1 600	28 100	32,4 %

Джерело: складено автором на основі [23]

Аналіз динаміки витрат ТОВ «МТПК» на цифрові рішення в період 2021–2023 років, представлений у таблиці 2.11, свідчить про поступове збільшення фінансових вкладень у розвиток цифрових технологій. Це вказує на стратегічний пріоритет, який компанія надає цифровій трансформації, а також на важливість інвестування в інновації для підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Протягом трьох років компанія значно збільшила витрати на програмне забезпечення, що може свідчити про активне впровадження нових інструментів і розширення існуючої цифрової інфраструктури. З 9 000 тис. грн у 2021 році до 22 000 тис. грн у 2023 році, це значне зростання показує прагнення компанії підтримувати високий рівень ліцензованого ПЗ і відповідати сучасним вимогам у сфері розробки та обробки інформації.

Витрати на хмарні сервіси також зростають, хоча й з меншим темпом, що свідчить про часткову міграцію до хмарної інфраструктури для забезпечення гнучкості і масштабованості бізнесу. Перехід на хмарні сервіси дозволяє компанії оптимізувати витрати на фізичне обладнання та значно підвищити доступність і мобільність співробітників [23].

Витрати на кібербезпеку, хоча й є відносно меншими в порівнянні з іншими категоріями, демонструють поступове збільшення, що вказує на підвищену увагу до захисту даних і безпеки цифрових каналів компанії. Це є важливим аспектом, особливо з огляду на зростаючі ризики кіберзагроз та вимоги до захисту інформації в умовах цифровізації.

Загальні витрати на цифровізацію збільшилися з 11 300 тис. грн у 2021 році до 28 100 тис. грн у 2023 році, що складає суттєву частку в загальних витратах компанії (від 23,5% до 32,4%). Це вказує на стратегічну важливість цифрових інвестицій для компанії і на її готовність збільшувати ресурси для подальшої модернізації цифрової інфраструктури та адаптації до технологічних змін [23].

Таким чином, ТОВ «МТПК» демонструє чітку стратегію розвитку цифрових технологій, зокрема програмного забезпечення, хмарних сервісів та кібербезпеки, що є необхідним для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності бізнес-процесів. Проте для подальшого вдосконалення цифрової трансформації важливо продовжити інвестувати в розширення цих технологій, зокрема в хмарні сервіси та кібербезпеку, що дозволить досягти ще більшої гнучкості та безпеки в умовах швидко змінюваного цифрового середовища.

Таблиця 2.12 надає оцінку цифрової активності персоналу ТОВ «МТПК» за період з 2021 по 2023 рік. Вона включає ключові показники, що характеризують рівень залучення працівників до використання цифрових технологій та розвитку цифрових навичок в організації.

Таблиця 2.12 – Оцінка цифрової активності персоналу ТОВ «МТПК», 2021–2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Кількість працівників	4	7	10
Працівників із доступом до цифрових систем	3	6	10
Відсоток цифрово активних працівників, %	75 %	85,7 %	100 %
Кількість навчань з цифрових навичок	2	5	9
Середній бал результатів (оцінка /10)	7,4	8,1	8,7

Джерело: складено автором на основі [24;25]

Аналіз цифрової активності персоналу ТОВ «МТПК», представлений у таблиці 2.12, вказує на значний прогрес у розвитку цифрових компетенцій працівників компанії протягом періоду з 2021 по 2023 рік. З кожним роком

кількість працівників, які мають доступ до цифрових систем, збільшувалася, що підтверджує поступове розширення цифрових можливостей для співробітників. Від 75% цифрово активних працівників у 2021 році до 100% у 2023 році, компанія демонструє досягнення повної цифрової інтеграції на рівні персоналу, що є важливим кроком на шляху до повної цифровізації її операцій.

Збільшення кількості навчань з цифрових навичок є ще одним яскравим показником, який підтверджує активну роботу компанії над підвищенням рівня цифрової грамотності своїх працівників. Від двох навчань у 2021 році до дев'яти у 2023 році – це свідчить про прагнення компанії інвестувати в навчання своїх співробітників, щоб вони могли ефективно використовувати цифрові інструменти та рішення в повсякденній роботі.

Середній бал результатів навчань з цифрових навичок також показує позитивну динаміку з 7,4 у 2021 році до 8,7 у 2023 році, що свідчить про покращення якості цифрової освіти в компанії та зростання рівня кваліфікації працівників. Зростаюча успішність оцінок є індикатором не лише підвищення ефективності навчальних програм, але й більш високого рівня освоєння цифрових технологій персоналом [24;25].

Таким чином, результати аналізу цифрової активності персоналу ТОВ «МТПК» вказують на успішну стратегію розвитку цифрових компетенцій. Повний доступ до цифрових систем та високий рівень навчання з цифрових навичок свідчать про готовність компанії до подальшої цифровізації та адаптації своїх працівників до нових технологічних реалій. Це дозволяє забезпечити високий рівень продуктивності, гнучкості та інноваційності в роботі компанії.

Таблиця 2.13 надає оцінку рівня цифровізації ключових бізнес-процесів ТОВ «МТПК» за період 2021–2023 років. Оцінка здійснюється за 10-бальною шкалою, що дозволяє точно відобразити зміни у впровадженні цифрових технологій у різні аспекти діяльності компанії [26;27].

Таблиця 2.13 – Рівень цифровізації ключових процесів ТОВ «МТПК»
(оцінка за 10-бальною шкалою)

Бізнес-процес	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп зростання, % (2021–2023)
Управління проєктами	5,0	7,0	9,0	+80,0 %
Обслуговування клієнтів	4,0	6,0	8,0	+100,0 %
Фінансовий менеджмент	3,5	5,5	7,5	+114,3 %
Внутрішня комунікація	6,0	7,5	8,5	+41,7 %
Управління персоналом	2,0	4,0	6,5	+225,0 %

Джерело: складено автором на основі [26;27]

Аналіз рівня цифровізації ключових бізнес-процесів ТОВ «МТПК» за період 2021–2023 років, наведений у таблиці 2.13, демонструє значні досягнення компанії в інтеграції цифрових технологій у свою діяльність. За цей період спостерігається стабільне зростання оцінок рівня цифровізації у всіх представлених бізнес-процесах, що свідчить про ефективну стратегію впровадження інновацій та модернізації.

Найбільш значний приріст цифровізації зафіксовано в процесі управління персоналом, де оцінка зросла з 2,0 у 2021 році до 6,5 у 2023 році, що становить зростання на 225%. Це вказує на активну роботу компанії в напрямку автоматизації управління персоналом, що включає вдосконалення системи найму, навчання та моніторингу результатів працівників, що є критично важливим для підтримки ефективної роботи в умовах цифрової трансформації.

Процеси обслуговування клієнтів і фінансового менеджменту також продемонстрували високі темпи зростання – 100% і 114,3% відповідно. Впровадження цифрових рішень у ці сфери дозволяє знижувати витрати на управлінські та обслуговувальні операції, покращувати взаємодію з клієнтами та підвищувати точність фінансових прогнозів і звітності. Особливо важливим є зростання цифрової активності у фінансовому менеджменті, де ефективне використання програмного забезпечення та автоматизованих систем дозволяє значно підвищити рівень фінансової дисципліни та прозорості.

Управління проєктами та внутрішня комунікація також показали позитивні результати, хоча їх темпи зростання є помітно нижчими, що відображає стабільне, але поступове вдосконалення в цих сферах. Зокрема, оцінка цифровізації внутрішньої комунікації зросла на 41,7%, що свідчить про покращення системи

обміну інформацією та співпраці між підрозділами, зокрема за допомогою платформ для комунікації та спільної роботи [26;27].

Отже, на основі даних таблиці можна зробити висновок, що ТОВ «МТПК» демонструє суттєвий прогрес у цифровізації своїх ключових бізнес-процесів. Пріоритетами для компанії є цифровізація управління персоналом, обслуговування клієнтів і фінансового менеджменту, що дозволяє покращити ефективність операцій, знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність. Проте для досягнення ще більш високих результатів, необхідно продовжувати вдосконалювати цифровізацію внутрішніх процесів, зокрема в управлінні проєктами та комунікаціях, що є важливими елементами для забезпечення синергії і гнучкості в роботі компанії.

Таблиця 2.14 надає комплексне оцінювання рівня цифровізації ТОВ «МТПК» за основними напрямками діяльності протягом 2021–2023 років. Вона відображає зміни у використанні цифрових інструментів у ключових сферах бізнесу, таких як фінансовий менеджмент, управління персоналом, маркетинг, обслуговування клієнтів, розробка програмного забезпечення, внутрішня комунікація, інфраструктура та ІТ-безпека [28;29].

Таблиця 2.14 – Комплексне оцінювання рівня цифровізації ТОВ «МТПК» за напрямками діяльності, 2021–2023 рр.

Напрямок діяльності	Основні цифрові інструменти	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна 2021–2023, %	Коментар-аналітика
Фінансовий менеджмент	Excel, 1С, модулі ERP	Автоматизація – 30 %	Автоматизація – 55 %	Автоматизація – 75 %	+150, 0 %	Перехід до частково централізованого обліку; впроваджено контроль бюджету через ERP
Управління персоналом	Trello, Google Workspace	Автоматизація – 20 %	Автоматизація – 40 %	Автоматизація – 70 %	+250, 0 %	Зросла цифрова залученість; заплановано впровадження HRM-системи
Маркетинг і продажі	CRM, Google Ads, соцмережі	Онлайн-охоплення – 35 %	Онлайн-охоплення – 55 %	Онлайн-охоплення – 70 %	+100, 0 %	Ріст каналів діджитал-просування, збільшення частки онлайн-контрактів

Обслуговування клієнтів	Email, форми на сайті, чат-бот	Звернення через цифрові канали – 25 %	45 %	65 %	+160,0 %	Впроваджено інтегровану клієнтську форму, але бракує омніканального підходу
Розробка ПЗ та DevOps	Git, Jenkins, VS Code, Docker	Автоматизація процесів – 60 %	75 %	85 %	+41,7 %	Високий рівень цифрової зрілості, сформована компетентна команда
Внутрішня комунікація	Slack, Google Meet, корпоративна пошта	Цифрове покриття – 70 %	85 %	95 %	+35,7 %	Високий рівень цифровізації; використовується щоденно всіма працівниками
Інфраструктура	Google Cloud, VPN, локальні сервери	Надійність – 60 %	80 %	90 %	+50,0 %	Міграція у хмару, резервування, зменшення локальних ризиків
ІТ-безпека	Антивірус, двофакторна автентифікація, фаєрвол	Захищеність – 50 %	65 %	85 %	+70,0 %	Розширено політики безпеки, впроваджено аудит доступу

Джерело: складено автором на основі [28;29]

Аналіз рівня цифровізації ТОВ «МТПК», представлений у таблиці 2.14, свідчить про значний прогрес у застосуванні цифрових технологій на всіх етапах діяльності компанії. За період з 2021 по 2023 рік, компанія реалізувала комплексні стратегії цифрової трансформації, що дозволило досягти помітних результатів у ключових бізнес-процесах, таких як фінансовий менеджмент, управління персоналом, маркетинг і продажі, обслуговування клієнтів, розробка програмного забезпечення, внутрішня комунікація, інфраструктура та ІТ-безпека.

Одним з найбільш вражаючих результатів є розвиток автоматизації в управлінні персоналом, де рівень цифровізації зріс на 250% з 20% у 2021 році до 70% у 2023 році. Це свідчить про впровадження новітніх інструментів для автоматизації процесів залучення, адаптації, розвитку та мотивації співробітників. Така трансформація дозволяє не лише оптимізувати управлінські процеси, а й зменшити витрати на кадрові ресурси та підвищити ефективність внутрішньої взаємодії. Заплановане впровадження HRM-системи вказує на подальшу стратегію

цифровізації управління персоналом, що має ще більше підвищити ефективність кадрової політики компанії [28;29].

У фінансовому менеджменті відзначається суттєвий ріст автоматизації з 30% у 2021 році до 75% у 2023 році, що свідчить про успішну інтеграцію ERP-системи для централізованого обліку та контролю бюджету. Така автоматизація не лише дозволяє зменшити час на обробку фінансових даних, а й покращує точність управлінських рішень, зменшуючи людський фактор та можливість помилок. Впровадження цифрових інструментів у фінансовому управлінні також сприяє поліпшенню прозорості та ефективності витрат.

Маркетинг і продажі, в свою чергу, продемонстрували двократне збільшення онлайн-охоплення з 35% у 2021 році до 70% у 2023 році. Це результат активного впровадження CRM-систем, а також каналів цифрової реклами через Google Ads і соціальні мережі, що дозволяє компанії значно розширити свою аудиторію, залучати нових клієнтів і підвищувати обсяги продажу через інтернет. Збільшення частки онлайн-контрактів є вагомим досягненням в стратегічному розвитку компанії, оскільки дозволяє знижувати витрати на традиційні методи продажу та забезпечує гнучкість у роботі з клієнтами.

Обслуговування клієнтів також показало значне зростання, що обумовлено зростанням звернень через цифрові канали з 25% у 2021 році до 65% у 2023 році. Впровадження інтегрованих клієнтських форм дозволило оптимізувати процеси взаємодії з клієнтами, однак для досягнення ще більшої ефективності необхідно реалізувати омніканальний підхід, що дозволить інтегрувати всі канали взаємодії з клієнтами в єдину систему і забезпечити більш високий рівень сервісу.

Розробка програмного забезпечення та DevOps-процеси також продемонстрували високий рівень цифрової зрілості, зростання автоматизації процесів з 60% у 2021 році до 85% у 2023 році. Використання таких інструментів, як Git, Jenkins, VS Code та Docker, дозволяє компанії швидше впроваджувати нові технології, підвищувати продуктивність команди та знижувати витрати на розробку програмного забезпечення. Це є важливим аспектом для розвитку компанії в умовах високої конкуренції на ринку IT-рішень [28;29].

Щодо внутрішньої комунікації, то рівень цифровізації зросла на 35,7% з 70% у 2021 році до 95% у 2023 році, що вказує на успішну інтеграцію інструментів для покращення внутрішньої взаємодії серед працівників компанії. Висока цифрова залученість працівників через Slack, Google Meet та корпоративну пошту сприяє ефективному обміну інформацією та координації робочих процесів, що є важливим для забезпечення оперативності та гнучкості в роботі компанії.

Інфраструктура компанії, зокрема в частині хмарних рішень та резервування даних, також показала позитивну динаміку зростання на 50%, що дозволяє знижувати локальні ризики та забезпечувати надійність бізнес-процесів. Міграція до хмари дозволила компанії зменшити витрати на локальні сервери і забезпечити високий рівень масштабованості ресурсів.

ІТ-безпека є ще одним критичним аспектом, де було досягнуто суттєвого прогресу: рівень захищеності зріс з 50% у 2021 році до 85% у 2023 році. Впровадження антивірусного програмного забезпечення, двофакторної автентифікації, фаєрволів і аудиту доступу дозволило забезпечити високий рівень захисту цифрових активів компанії, що є важливим для забезпечення довіри з боку клієнтів і партнерів [28;29].

До основних проблем у системі цифровізації ТОВ «МТПК» належать: відсутність єдиної затвердженої цифрової стратегії, що призводить до розрізненості ІТ-ініціатив і обмеженої координації між підрозділами; повна відсутність автоматизації управління персоналом, зокрема ручне ведення обліку та затримки в адаптації нових співробітників; нестача омніканальної підтримки клієнтів, через що понад 65 % звернень надходять виключно через email із затримками у відповіді до 8 годин; часткова автоматизація фінансового планування, яка обумовлює низьку точність прогнозів (лише 68 %) і високе навантаження на персонал; недостатній рівень цифрової грамотності працівників, де лише 40 % персоналу проходили профільні ІТ-курси; а також обмежене використання даних для прийняття управлінських рішень, що проявляється у відсутності інтерактивної аналітики та тривалому формуванні звітності (до 3 днів).

Сукупність зазначених бар'єрів стримує підвищення цифрової зрілості компанії та знижує її адаптивність до змін у цифровому середовищі.

Таким чином, ТОВ «МТПК» демонструє суттєвий прогрес у цифровізації ключових напрямів діяльності, що дозволяє знизити витрати, підвищити ефективність та забезпечити конкурентні переваги. Проте для досягнення ще більш високих результатів необхідно продовжувати впровадження нових технологій і інтеграцію цифрових інструментів, зокрема в таких напрямках, як омніканальне обслуговування клієнтів та подальше вдосконалення ІТ-безпеки. Така стратегія сприятиме подальшому зростанню компанії та її адаптації до нових викликів і можливостей, що з'являються в цифровій економіці.

2.3. Розроблення та обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення цифровізації ТОВ «МТПК»

Таблиця 2.15 містить рекомендації щодо вдосконалення цифровізації ТОВ «МТПК» на основі виявлених проблем та вузьких місць у різних бізнес-процесах компанії. Для кожної з визначених проблем надано чітке обґрунтування на основі статистичних даних за 2023 рік, а також очікувані результати від впровадження запропонованих змін. У таблиці розглядаються ключові напрями, такі як відсутність єдиної цифрової стратегії, обмежена автоматизація HR-процесів, відсутність омніканальної підтримки клієнтів, часткова автоматизація фінансового планування, низька цифрова грамотність персоналу та обмежене використання даних.

Таблиця 2.15 – Рекомендації та статистичне обґрунтування вдосконалення цифровізації ТОВ «МТПК»

Проблема / Вузьке місце	Рекомендація	Показники за 2023 р.	Очікуваний ефект	Відповідальні	Термін
Відсутність єдиної цифрової стратегії	Розробити та затвердити цифрову стратегію	Лише 2 з 5 ключових функціональних підрозділів мають визначені цифрові	Узгодженість ІТ-ініціатив, підвищення ефективності	Директор, стратегічна рада	ІІ кв. 2025

		KPI; 0 затверджених стратегічних документів із цифровізації	управління цифровими проектами		
Обмежена автоматизація HR	Впровадити HRM-систему	100 % обліку кадрів ведеться вручну (Excel), 0 цифрових форм оцінки ефективності; середній час адаптації нового працівника – 19 днів	Зменшення витрат часу на облік кадрів на 40 %, скорочення адаптації до 10 днів	Відділ персоналу, IT-відділ	III кв. 2025
Відсутність омніканальної підтримки	Інтегрувати CRM з багатоканальним зв'язком	65 % клієнтів звертаються лише через email; час відповіді – до 8 годин	Скорочення часу відповіді до 1 години, зростання рівня задоволеності клієнтів на 25 %	Відділ продажів, техпідтримка	III–IV кв. 2025
Часткова автоматизація фінпланування	Модернізувати ERP-фінанси	Вручну обробляється понад 70 % бюджетів; точність прогнозів – 68 %	Підвищення точності планування до 90 %, зменшення помилок в обліку	Фінвідділ, IT-відділ	IV кв. 2025 – I кв. 2026
Низька цифрова грамотність персоналу	Навчальні програми з цифрових навичок	Лише 4 із 10 працівників проходили IT-курси у 2023 р.; середній бал знань – 7,2 з 10	Підвищення цифрової зрілості, зменшення технічних помилок на 35 %	HR-відділ, керівники	Початок – III кв. 2025
Обмежене використання даних	Впровадити BI-систему (аналітику)	У 2023 році звіти формуються вручну; середній час підготовки – 3 дні; 0 інтерактивних дашбордів	Скорочення часу звітності до 1 дня, прийняття рішень на основі актуальних даних	IT-відділ, аналітики	I кв. 2026

Джерело: складено автором на основі [30]

Комплексне оцінювання проблемних аспектів цифровізації в ТОВ «МТПК», представлене в таблиці 2.11, дозволяє систематизувати та визначити ключові напрямки для вдосконалення цифрових процесів компанії. Кожна з виявлених проблем та вузьких місць має чітке статистичне обґрунтування, що дозволяє оцінити масштаби поточної ситуації та визначити потенційні вигоди від впровадження рекомендованих змін. Стратегічний підхід до вирішення цих проблем є важливим етапом для досягнення більш високого рівня цифрової трансформації, що дозволить ТОВ «МТПК» залишатися конкурентоспроможною на ринку, підвищуючи ефективність і оперативність усіх бізнес-процесів.

Перша проблема, що потребує негайного вирішення, це відсутність єдиної цифрової стратегії. На даний момент лише два з п'яти ключових функціональних підрозділів мають визначені цифрові KPI, що вказує на відсутність єдиного підходу до цифровізації в компанії. Відсутність чітко сформульованої стратегії призводить

до низької узгодженості між IT-ініціативами, що обмежує ефективність управління цифровими проєктами. Розробка та затвердження єдиної цифрової стратегії до II кварталу 2025 року дозволить синхронізувати цифрові процеси в усіх підрозділах, що є необхідним для досягнення високої ефективності управлінських рішень та узгодженості між стратегічними цілями і технологічними ініціативами.

Іншою суттєвою проблемою є обмежена автоматизація HR-процесів. Наразі 100% обліку кадрів здійснюється вручну, а відсутність цифрових форм оцінки ефективності співробітників призводить до значних витрат часу і ресурсів на кадрове адміністрування. Впровадження HRM-системи дозволить зменшити витрати часу на облік кадрів на 40% і скоротити час адаптації нового працівника з 19 до 10 днів, що сприятиме підвищенню ефективності HR-процесів, зменшенню людського фактору та оптимізації внутрішніх операцій [30].

Не менш важливою проблемою є відсутність омніканальної підтримки клієнтів. На сьогоднішній день 65% клієнтів звертаються лише через email, що створює затримки в обробці запитів і негативно впливає на рівень задоволеності клієнтів. Інтеграція CRM-системи з багатоканальним зв'язком дозволить значно скоротити час відповіді на запити клієнтів (з 8 годин до 1 години) і збільшити рівень задоволеності клієнтів на 25%. Це дозволить підвищити ефективність взаємодії з клієнтами та покращити імідж компанії на ринку.

Часткова автоматизація фінансового планування є ще одним важливим напрямом для вдосконалення. Вручну обробляється понад 70% бюджетів, а точність прогнозів складає лише 68%. Модернізація ERP-системи в напрямку фінансового менеджменту дозволить підвищити точність планування до 90%, що, у свою чергу, сприятиме зменшенню помилок в обліку, поліпшенню прогнозування та прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень. Це також дозволить забезпечити більш високий рівень фінансової дисципліни та прозорості в компанії.

Низька цифрова грамотність персоналу є важливою проблемою, що безпосередньо впливає на ефективність роботи компанії. Лише 4 з 10 працівників пройшли IT-курси у 2023 році, а середній бал їхніх знань складає лише 7,2 з 10. Запровадження навчальних програм з цифрових навичок дозволить підвищити

рівень цифрової зрілості персоналу, зменшити технічні помилки на 35% і покращити загальну ефективність роботи компанії. Це не лише поліпшить продуктивність співробітників, а й сприятиме їх більшій залученості до цифрових змін.

Останньою проблемою є обмежене використання даних. У 2023 році звіти формуються вручну, і середній час підготовки складає 3 дні. Впровадження BI-системи дозволить скоротити час підготовки звітності до 1 дня, що забезпечить оперативне прийняття рішень на основі актуальних даних. Це не тільки підвищить ефективність управлінського процесу, а й забезпечить компанії конкурентні переваги у швидкості реагування на змінювані ринкові умови [30].

Таким чином, реалізація зазначених рекомендацій сприятиме значному поліпшенню цифрової трансформації ТОВ «МТПК», що призведе до покращення ефективності всіх основних бізнес-процесів. Підвищення рівня автоматизації, інтеграція омніканальних підходів до обслуговування клієнтів, модернізація фінансових систем та навчання персоналу з цифрових навичок – усе це дозволить компанії забезпечити високий рівень операційної ефективності, знизити витрати і значно покращити рівень сервісу для клієнтів. Поступова реалізація запропонованих змін дозволить ТОВ «МТПК» не лише адаптуватися до нових цифрових реалій, а й стати лідером на ринку, забезпечуючи сталий розвиток і зростання в умовах високої конкуренції.

Найдоцільнішим вважаємо впровадження HRM-системи як ключового заходу для підвищення ефективності управління персоналом і прискорення внутрішніх процесів цифровізації. На сьогодні 100 % кадрового обліку в ТОВ «МТПК» здійснюється вручну за допомогою Excel-таблиць, що призводить до затримок в адаптації нових працівників (у середньому 19 днів), відсутності єдиної бази даних про ефективність персоналу та збільшення ймовірності помилок. Впровадження сучасної HRM-платформи дозволить автоматизувати рутинні процедури, скоротити витрати часу на кадрову документацію щонайменше на 40 %, а також зменшити термін адаптації нових співробітників до 10 днів. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню продуктивності, покращенню внутрішньої

комунікації та формуванню основи для побудови аналітичної системи оцінки персоналу в межах цифрової стратегії компанії.

Таблиця 2.16 ілюструє поетапний план реалізації проєкту впровадження системи управління персоналом (HRM) у ТОВ «МТПК», визначаючи ключові завдання, відповідальних осіб та тривалість кожного етапу. Чітке розподілення ролей і зобов'язань серед залучених підрозділів сприяє координації процесу, підвищенню ефективності впровадження та мінімізації ризиків. Планування та поетапне виконання заходів забезпечують системний підхід до цифрової трансформації управління людськими ресурсами, що є важливим фактором розвитку організації в сучасних умовах.

Таблиця 2.16 – Відповідальні особи та поетапна реалізація проєкту впровадження HRM-системи

Етап	Назва етапу	Основні задачі	Відповідальні особи / відділи	Тривалість
1	Вибір HRM-платформи	Аналіз ринку, запити на демо, оцінка функціоналу	Відділ персоналу, IT-відділ, директор з цифровізації	2 тижні
2	Укладення договору	Перемовини з постачальником, погодження ТЗ	Керівник проєкту (CDO), юридичний супровід	1 тиждень
3	Впровадження базового функціоналу	Встановлення системи, налаштування обліку кадрів і табелювання	IT-відділ, зовнішній інтегратор	3 тижні
4	Навчання персоналу	Проведення інструктажу, підготовка методичних матеріалів	Відділ персоналу, зовнішній тренер / постачальник платформи	1 тиждень
5	Тестування і запуск	Випробування системи, виявлення та усунення помилок	IT-відділ, HR-аналітик, зовнішній інтегратор	2 тижні
6	Моніторинг та оптимізація	Збір фідбеку, оновлення функціоналу, техпідтримка	Керівник проєкту, аналітик, супровідна команда	1 місяць

Джерело: складено автором

Проєкт впровадження HRM-системи у ТОВ «МТПК», організований за поетапним планом, відображає системний і послідовний підхід до цифрової трансформації управління людськими ресурсами. Ретельне розподілення відповідальностей між відділами персоналу, IT-підрозділом, керівництвом і зовнішніми партнерами забезпечує ефективну координацію всіх етапів, що є

критично важливим для успішної реалізації проєкту в умовах складності та багатофункціональності HRM-систем.

Вибір платформи на початковому етапі базується на детальному аналізі ринку і оцінці функціональних можливостей, що закладає фундамент для подальших дій. Укладення договору із постачальником та погодження технічного завдання гарантують чіткість правових і технічних аспектів співпраці, знижуючи ризики потенційних невідповідностей. Впровадження базового функціоналу, включно з налаштуванням обліку кадрів і табелювання, створює технічну основу для автоматизації ключових HR-процесів.

Навчання персоналу сприяє підвищенню кваліфікації користувачів системи, забезпечуючи її ефективне і безпомилкове використання в подальшій роботі. Етап тестування та запуску є критичним для виявлення і усунення можливих недоліків, що забезпечує стабільність і надійність роботи системи з початку її експлуатації. Завершальний етап — моніторинг та оптимізація — передбачає збір зворотного зв'язку, вдосконалення функціоналу і технічну підтримку, що сприяє постійному розвитку HRM-системи відповідно до змін у внутрішніх і зовнішніх умовах.

Таким чином, поетапна реалізація проєкту з чітко визначеними завданнями, відповідальними особами та тривалістю робіт забезпечує не лише своєчасне впровадження HRM-системи, але й її адаптацію до специфічних потреб організації. Це створює міцну основу для підвищення ефективності управління персоналом, оптимізації кадрових процесів і підтримки стратегічних цілей ТОВ «МТПК» у контексті цифрової трансформації.

Таблиця 2.17 представляє орієнтовний кошторис проєкту впровадження HRM-системи у ТОВ «МТПК», що включає основні статті витрат, їх обґрунтування та джерела фінансування. Детальний розподіл бюджету дозволяє забезпечити прозорість фінансового планування, оптимізувати розподіл ресурсів і підвищити ефективність управління проєктом.

Таблиця 2.17 – Орієнтовний кошторис проєкту впровадження HRM-системи ТОВ «МТПК»

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Обґрунтування витрат	Джерело фінансування
Ліцензія HRM-системи (на рік)	85,0	Річна підписка на платформу з доступом до повного функціоналу	Власні кошти підприємства
Кастомізація та налаштування	60,0	Адаптація під внутрішню структуру, внесення індивідуальних модулів	Власні кошти + ІТ-бюджет
Навчання персоналу	25,0	Проведення тренінгів для працівників ключових підрозділів (20 осіб)	Внутрішній фонд розвитку кадрів
Інтеграція з ERP/CRM	30,0	Налаштування зв'язків між HRM, обліком, CRM-системою	Бюджет цифрової трансформації
Супровід (3 міс.)	15,0	Технічна підтримка, консультації, оновлення системи після запуску	ІТ-підрозділ
Разом	215,0		

Джерело: складено автором

Організація фінансового забезпечення проєкту впровадження HRM-системи в ТОВ «МТПК», відображена у таблиці 2.17, демонструє комплексний підхід до планування витрат із урахуванням різних аспектів цифрової трансформації управління персоналом. Розподіл коштів між ключовими статтями — ліцензією на платформу, кастомізацією, навчанням персоналу, інтеграцією з існуючими ERP/CRM-системами та технічним супроводом — свідчить про усвідомлення важливості кожного етапу для успішного запуску та функціонування системи.

Значна частка бюджету, спрямована на ліцензійне забезпечення (85 тис. грн), підкреслює важливість доступу до повнофункціональної платформи, що є фундаментом для реалізації автоматизованих HR-процесів. Витрати на кастомізацію і налаштування (60 тис. грн) відображають необхідність адаптації системи під специфіку внутрішньої структури підприємства, що забезпечує її максимальну ефективність і відповідність бізнес-процесам. Виділення ресурсів на навчання персоналу (25 тис. грн) свідчить про стратегічний акцент на підвищенні компетенцій користувачів, що є запорукою належного використання нових технологій і мінімізації операційних ризиків.

Інтеграція HRM-системи з ERP і CRM (30 тис. грн) демонструє прагнення до комплексної автоматизації управлінських процесів та підвищення синергії між різними інформаційними системами підприємства. Окрема стаття витрат на супровід (15 тис. грн) відображає необхідність постійної технічної підтримки, оновлення системи і консультування, що забезпечує стабільність і безперервність її функціонування.

Джерела фінансування, що включають власні кошти підприємства, спеціалізовані внутрішні фонди та бюджет цифрової трансформації, свідчать про комплексний підхід до мобілізації ресурсів і збалансоване управління фінансами проєкту. Загальна сума в 215 тис. грн є інвестицією, яка закладає міцну основу для модернізації HR-процесів, підвищення ефективності управління персоналом і підтримки стратегічних цілей ТОВ «МТПК» у контексті цифрової трансформації. Таким чином, чітко структурований і обґрунтований кошторис сприяє підвищенню прозорості проєктного управління і забезпечує основу для контролю та оптимізації витрат на всіх етапах впровадження HRM-системи.

Таблиця 2.18 демонструє очікувані результати впровадження HRM-системи у діяльність ТОВ «МТПК», акцентуючи увагу на кількісних та якісних змінах у ключових напрямках управління персоналом. Представлені індикатори дозволяють виміряти ефективність реалізації проєкту в короткостроковій перспективі, відображаючи скорочення часу на обробку даних, прискорення адаптації працівників, підвищення прозорості кадрових процесів та інтеграцію HR-функцій у цифрову екосистему компанії.

Таблиця 2.18 – Очікуваний вплив впровадження HRM-системи на діяльність ТОВ «МТПК»

Напрямок змін	Очікуваний результат	Кількісний ефект / Індикатори	Термін досягнення	Якісний вплив
Автоматизація кадрового обліку	Скорочення витрат часу на обробку персональних даних на 40 %	Зменшення середнього часу оформлення: з 2 год до 1 год	1–2 місяці	Підвищення продуктивності HR-відділу
Адаптація персоналу	Зменшення середнього періоду адаптації з 19 до 10 днів	Показник скорочення адаптації: –47 %	1 квартал	Швидше включення нових працівників у роботу

Управління персоналом	Формування централізованої бази персоналу, автоматичний розрахунок KPI	100 % діджиталізованих профілів	2 місяці	Прозорість кадрових рішень, основа для аналітики
Підвищення цифрової зрілості	Включення HR-функції до цифрової екосистеми компанії	1 новий цифровий модуль у загальній ERP-структурі	1 квартал	Посилення інтеграції HR з бізнес-процесами
Прозорість процесів	Можливість формування дашбордів і регулярної HR-аналітики	3 автоматизовані звіти на місяць	1–2 місяці	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень

Джерело: складено автором

Впровадження HRM-системи у діяльність ТОВ «МТПК» має потенціал суттєво трансформувати ключові аспекти управління персоналом, що відображено у таблиці 2.18. Очікувані зміни включають як кількісні, так і якісні покращення, спрямовані на підвищення ефективності кадрових процесів та інтеграцію HR-функцій у загальну цифрову екосистему підприємства. Автоматизація кадрового обліку дозволить скоротити час обробки персональних даних на 40%, що сприятиме зростанню продуктивності HR-відділу та оптимізації робочих ресурсів.

Значне скорочення середнього періоду адаптації нових працівників із 19 до 10 днів свідчить про підвищення оперативності включення персоналу у виробничі процеси, що в свою чергу позитивно впливає на загальну ефективність організації. Формування централізованої цифрової бази персоналу з автоматизованим розрахунком KPI забезпечить прозорість кадрових рішень та створить основу для подальшої аналітики, що є важливим кроком для управлінського контролю та розвитку людського капіталу.

Включення HR-функції до цифрової екосистеми компанії через інтеграцію нового модуля в ERP-структуру підвищить взаємодію між HR-процесами та бізнес-операціями, сприяючи більш гнучкому і узгодженому управлінню ресурсами. Можливість формування дашбордів і регулярної HR-аналітики, що передбачає автоматизоване генерування звітів, сприятиме підвищенню обґрунтованості

управлінських рішень, надаючи керівництву актуальну інформацію для оперативного реагування на виклики.

Отже, впровадження HRM-системи у ТОВ «МТПК» очікувано сприятиме суттєвому підвищенню ефективності управління персоналом, скороченню адміністративних витрат і зміцненню цифрової зрілості підприємства. Ці зміни створять міцний фундамент для сталого розвитку організації, оптимізації кадрових процесів і посилення конкурентних переваг у сучасних умовах цифрової економіки.

Таблиця 2.19 – Аналіз ризиків невиконання заходу з впровадження HRM-системи в ТОВ «МТПК»

№	Ризик	Ймовірність виникнення	Потенційний вплив на проєкт	Оцінка ризику ($P \times I$)	Стратегія реагування	Відповідальні особи
1	Відсутність кваліфікованого інтегратора	Середня	Затримка термінів, технічні помилки	Середній	Залучення перевірених партнерів, прописання SLA	Директор з цифровізації, IT-відділ
2	Опір персоналу до переходу на нову систему	Висока	Зниження ефективності, саботаж	Високий	Інформування, мотиваційна підтримка, навчання	HR-відділ, керівники підрозділів
3	Технічна несумісність із чинною ERP/CRM	Середня	Порушення інтеграції, дублювання даних	Середній	Попередній аудит систем, тестове середовище	IT-відділ
4	Перевищення бюджету через доопрацювання функціоналу	Середня	Недофінансування або зупинка реалізації	Середній	Закладення резерву 10 %, поетапне погодження витрат	Керівник проєкту, фінвідділ
5	Недостатній рівень навчання працівників	Середня	Помилки в роботі, зниження довіри	Середній	Повторні тренінги, відеоінструкції, підтримка	Відділ персоналу
6	Нестабільність постачальника ПЗ	Низька	Порушення оновлень, підтримки	Низький	Укладення договору з альтернативними варіантами	Юридичний відділ, IT-відділ

Джерело: складено автором

Аналіз ризиків, пов'язаних із впровадженням HRM-системи в ТОВ «МТПК», висвітлений у таблиці 2.19, свідчить про наявність низки критичних

факторів, здатних вплинути на успішність проекту. Виявлені ризики охоплюють як технічні, так і організаційні аспекти, що потребує комплексного та системного підходу до їх управління. Особливої уваги заслуговує високий рівень ризику, пов'язаний з опором персоналу до змін, що може призвести до зниження ефективності впровадження та саботажу, тому важливими стратегіями є активне інформування, мотиваційна підтримка та навчання співробітників.

Середні за рівнем ризику, такі як відсутність кваліфікованого інтегратора, технічна несумісність із існуючими ERP/CRM-системами, перевищення бюджету та недостатній рівень навчання персоналу, вказують на необхідність ретельної підготовки, залучення досвідчених партнерів, проведення попередніх аудитів і тестувань, а також поетапного погодження витрат. Залучення відповідальних осіб із різних підрозділів забезпечує міжфункціональну координацію та оперативне реагування на виникаючі проблеми.

Низький ризик, пов'язаний з нестабільністю постачальника програмного забезпечення, також передбачає превентивні заходи у вигляді укладання договорів із альтернативними варіантами, що гарантує безперервність технічної підтримки і оновлень. Загалом, системне управління ризиками, передбачене в стратегічних заходах, дозволяє мінімізувати негативний вплив потенційних загроз на хід і результати проекту.

Таким чином, успішне впровадження HRM-системи в ТОВ «МТПК» значною мірою залежить від ефективності і своєчасності заходів з ідентифікації, оцінки та нейтралізації ризиків. Цілісний підхід до управління ризиками сприятиме збереженню ресурсів, підвищенню якості реалізації проекту і забезпеченню довготривалої стабільності та ефективності нової цифрової системи управління персоналом.

У процесі планування впровадження HRM-системи доцільним є оцінювання чутливості очікуваних результатів до ключових факторів впливу. З цією метою було побудовано графік чутливості, який відображає зміну очікуваної економії робочого часу залежно від двох змінних – тривалості адаптації нових працівників та обсягу витрат на проєкт. Результати аналізу дозволяють виявити, який із

факторів має більший вплив на результативність заходу. Зокрема, графік свідчить про значну залежність ефективності від зменшення тривалості адаптації, що робить цей показник критичним при виборі пріоритетів цифрової трансформації у сфері управління персоналом (рис. 2.2).

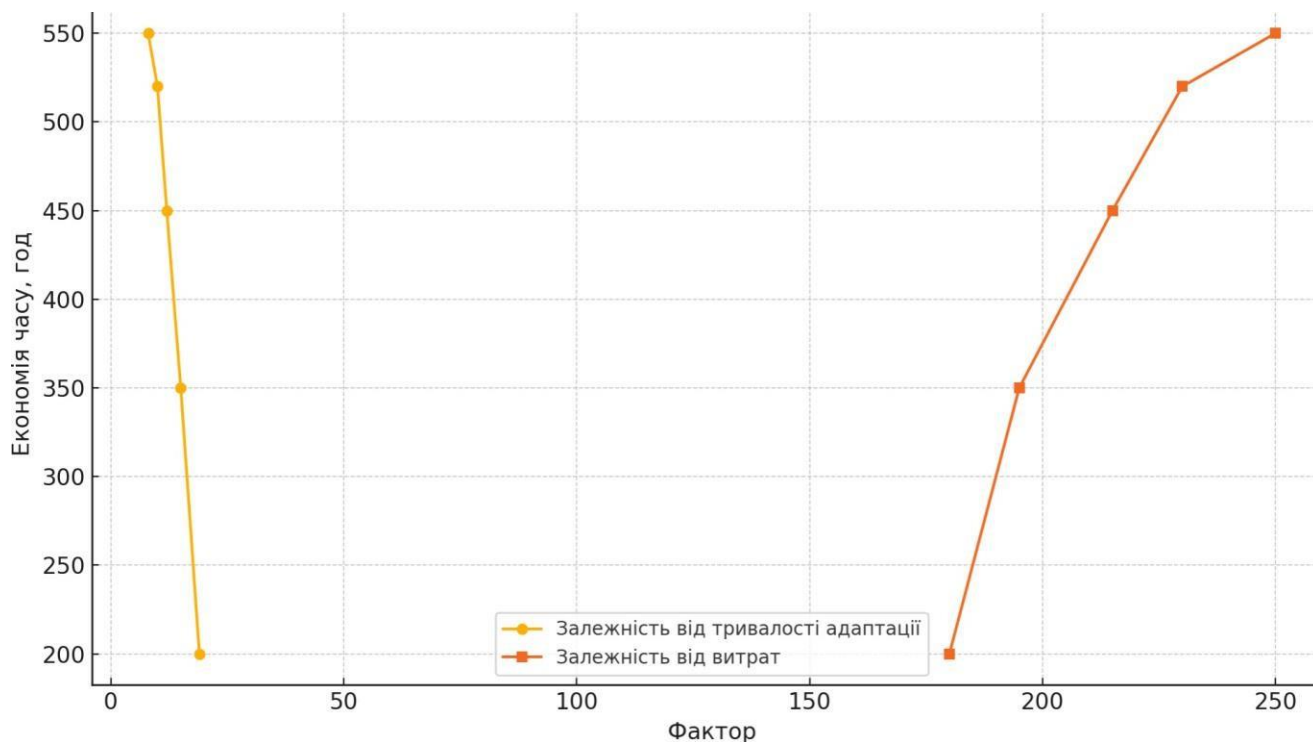


Рисунок 2.2 – Аналіз чутливості результату впровадження HRM-системи

Джерело: складено автором

Результати графічного аналізу чутливості, подані на рисунку 2.2, дають змогу зробити важливі аналітичні висновки щодо пріоритетності управлінських дій у межах цифровізації функції управління персоналом на підприємстві. Дослідження двох ключових змінних — тривалості адаптації нових працівників та загального обсягу витрат на впровадження HRM-системи — виявило, що саме скорочення періоду адаптації має більш стрімкий та безпосередній вплив на загальний показник економії робочого часу. Зменшення цього періоду з 19 до 8 днів дозволяє досягнути майже 2,5-кратного приросту ефективності (з 200 до 550 годин умовно зекономленого часу), що свідчить про високий рівень еластичності результату щодо цього чинника.

Натомість збільшення інвестицій у систему HRM демонструє більш плавну позитивну динаміку, яка підтверджує доцільність фінансування, однак не є

критично визначальною для швидкої окупності проєкту. Це свідчить про те, що управлінські акценти в процесі цифрової трансформації мають бути зосереджені насамперед на підвищенні організаційної готовності персоналу, зменшенні часових витрат на навчання та адаптацію, а також на розробці внутрішніх процедур, які забезпечують повноцінну інтеграцію HRM-рішень у щоденну діяльність компанії. Таким чином, рисунок 2.2 є інструментом візуального обґрунтування пріоритетів та підсилення аналітичного компонента в ухваленні рішень щодо цифровізації управління персоналом.

Для забезпечення ефективної реалізації заходу з упровадження HRM-системи в ТОВ «МТПК» було розроблено поетапний графік виконання робіт, відображений на рисунку 2.3 у форматі діаграми Гантта. Такий підхід дозволяє візуалізувати послідовність і тривалість ключових етапів проєкту, визначити критичні часові межі та узгодити відповідальність між підрозділами. Діаграма охоплює період із липня по вересень 2025 року та включає шість етапів: від вибору платформи до завершення моніторингу та оптимізації функціонування HRM-системи. Графік також дає змогу своєчасно виявляти відхилення від запланованого курсу та забезпечити контроль за ресурсним забезпеченням і дотриманням строків реалізації.

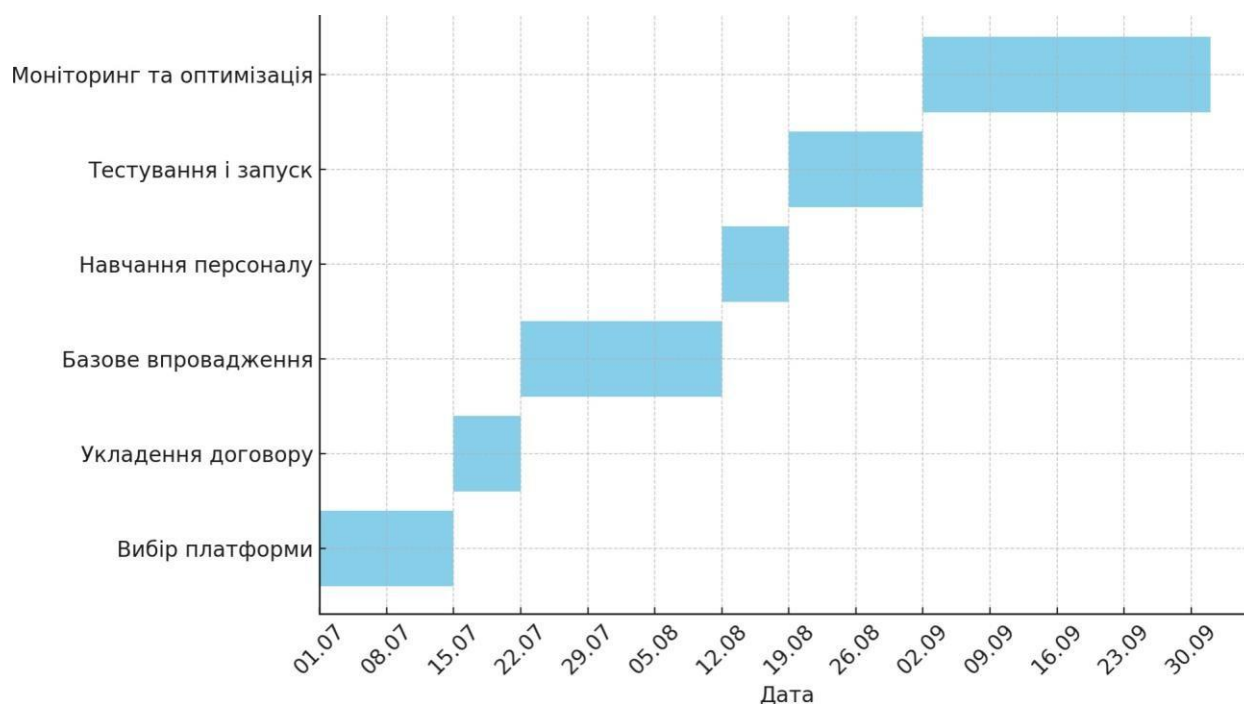


Рисунок 2.3 – Діаграма Гантта Реалізації HRM-проєкту у ТОВ «МТПК»

Джерело: складено автором

Рисунок 2.3 ілюструє діаграму Гантта, яка репрезентує логіку поетапного впровадження HRM-системи в ТОВ «МТПК» у межах цифрової трансформації управління людськими ресурсами. Графічне представлення цього процесу дає змогу не лише візуалізувати календарне планування ключових етапів, але й виступає як інструмент синхронізації міжфункціональної взаємодії, забезпечення контрольованості реалізації завдання та своєчасного реагування на можливі відхилення від плану. Зображений часовий горизонт охоплює три місяці — з липня по вересень 2025 року — що є оптимальним строком для поетапного впровадження середньомасштабної цифрової системи управління персоналом.

Аналіз діаграми свідчить про високий рівень структурованості проєкту, що передбачає шість логічно пов'язаних етапів. Початкові фази — вибір платформи та укладення договору — формують основу для прийняття технологічного рішення з урахуванням специфіки діяльності підприємства. Найбільш ресурсомістким етапом є базове впровадження системи, тривалість якого становить три тижні, що обумовлено необхідністю налаштування функціоналу, імпорту даних, забезпечення відповідності з ERP/CRM. Наступні кроки — навчання персоналу, тестування та запуск — спрямовані на підвищення рівня цифрової грамотності співробітників і перевірку працездатності системи в реальних умовах. Завершальний блок — моніторинг і оптимізація — триває один місяць і відіграє ключову роль у формуванні зворотного зв'язку, адаптації функціоналу до потреб користувачів та забезпеченні стабільної експлуатації HRM-рішення.

Слід також зазначити, що структура діаграми побудована з урахуванням мінімізації простоїв і дублювання зусиль: усі етапи реалізуються послідовно, що дозволяє уникати перевантаження команди та втрат часу на непередбачувані дії. Така послідовність відповідає принципам управління проєктами у сфері IT, зокрема підходам Waterfall і частково Agile (за рахунок можливості оптимізації на останньому етапі). Врахування календарного планування в межах діаграми Гантта дозволяє проєктній команді здійснювати прогнозування ресурсів, фінансових

витрат, часових резервів, а також гнучко адаптувати план у разі зміни зовнішніх або внутрішніх умов.

Таким чином, діаграма Гантта унаочнює не лише планову структуру цифрового проєкту, а й виступає основою для стратегічного управління його реалізацією. Її використання є ключовою умовою досягнення узгодженості між функціональними підрозділами, контролю за якістю виконання завдань та підвищення загальної ефективності цифровізації HR-функцій підприємства.

Таблиця 2.20 відображає матрицю відповідальності за ключові етапи впровадження HRM-системи в ТОВ «МТПК». Вона деталізує ролі та обов'язки учасників проєкту – від директора з цифровізації до зовнішніх інтеграторів і HR-аналітиків – на кожному кроці процесу. Чітке розподілення відповідальностей сприяє ефективній координації, мінімізації ризиків і своєчасному виконанню завдань, що є запорукою успішної реалізації цифрової трансформації управління персоналом.

Таблиця 2.20 – Матриця відповідальності щодо впровадження HRM-системи в ТОВ «МТПК»

Етап / Завдання	Директор з цифровізації (CDO)	Керівник ІТ-проєкту	Відділ персоналу	ІТ-відділ	Зовнішній інтегратор	HR-аналітик
1. Вибір платформи	Приймає остаточне рішення щодо вибору	Координує технічний аналіз варіантів	Надає функціональні вимоги	Консультує щодо технічної сумісності	Надає демонстрації та презентації	Уточнює вимоги до аналітичного блоку
2. Укладення договору	Узгоджує і затверджує договір	Готує технічну частину ТЗ	Консультує щодо кадрового функціоналу	Узгоджує технічні вимоги	Укладає контракт, надає комерційну пропозицію	–
3. Базове впровадження системи	Контролює дотримання строків та цілей	Керує впровадженням	Тестує функції кадрового обліку	Реалізує технічне налаштування	Впроваджує систему згідно ТЗ	Консультує з налаштування звітності
4. Інтеграція	Надає загальні	Контролює взаємодію з ERP	–	Виконує інтеграцію	Забезпечує технічне з'єднання	–

3 ERP/CRM	вимоги до інтеграції					
5. Навчання персоналу	Погоджує навчальний план	–	Організовує участь працівників	Підтримує технічне середовище	Проводить навчання, надає інструкції	Допомагає у розробці матеріалів
6. Тестування та запуск	Погоджує запуск після тестування	Організовує процес перевірки функціоналу	Перевіряє відповідність вимогам користувачів	Усуває технічні помилки	Підтримує пілотний запуск	Аналізує результат тестування
7. Моніторинг та оптимізація	Контролює результативність після впровадження	Збирає фідбек і пропонує зміни	Передає відгуки користувачів	Здійснює технічне вдосконалення	Підтримує на період гарантійного супроводу	Керує процесом аналізу ефективності
8. Оцінка ефективності / KPI	Приймає рішення щодо досягнення результатів	Аналізує технічні показники системи	Формує HR- показники для аналізу	–	–	Збирає й обробляє аналітичні дані

Джерело: складено автором

Матриця відповідальності, представлена у таблиці 2.20, відображає чітко структурований розподіл ролей та обов'язків між учасниками проєкту впровадження HRM-системи в ТОВ «МТПК». Такий системний підхід є фундаментальним для ефективного управління складним процесом цифрової трансформації, що вимагає координації між різними функціональними підрозділами та зовнішніми партнерами. Визначення відповідальних осіб на кожному етапі реалізації — від вибору платформи до оцінки ефективності — забезпечує контроль, своєчасність виконання завдань та якість кінцевого результату.

Роль директора з цифровізації (CDO) полягає у прийнятті стратегічних рішень і контролі загального ходу проєкту, що гарантує відповідність впровадження бізнес-цілям підприємства. Керівник ІТ-проєкту координує технічну сторону реалізації, забезпечуючи інтеграцію та налаштування системи відповідно до технічних вимог. Відділ персоналу, зі свого боку, відповідає за визначення

функціональних вимог та організацію навчання співробітників, що забезпечує адаптацію користувачів до нових цифрових інструментів.

ІТ-відділ та зовнішній інтегратор реалізують технічні завдання, включно з налаштуванням, тестуванням та підтримкою системи, забезпечуючи її стабільну роботу та інтеграцію з існуючими інформаційними ресурсами підприємства. HR-аналітик відповідає за уточнення аналітичних вимог, а також за збір і обробку даних для оцінки ефективності системи, що сприяє обґрунтованому прийняттю управлінських рішень.

Отже, чітко визначені ролі і функції в матриці відповідальності є ключовими чинниками успішного впровадження HRM-системи. Вони забезпечують комплексний, скоординований і контрольований процес цифрової трансформації, що дозволяє мінімізувати ризики, оптимізувати ресурси та підвищити якість управління персоналом у ТОВ «МТПК». Такий підхід сприяє реалізації стратегічних цілей підприємства та закладає основу для подальшого розвитку цифрової екосистеми компанії.

Узагальнюючи, комплексний аналіз проблем цифровізації ТОВ «МТПК» та розроблені рекомендації, представлені у таблиці 2.15, свідчать про системний підхід до вдосконалення бізнес-процесів підприємства з урахуванням сучасних викликів цифрової трансформації. Визначені ключові напрями, такі як розробка єдиної цифрової стратегії, автоматизація HR-процесів, інтеграція омніканальних сервісів, модернізація фінансового планування, підвищення цифрової грамотності персоналу та впровадження ВІ-системи, спрямовані на підвищення ефективності, прозорості та адаптивності компанії. Поетапна реалізація цих заходів, що деталізована у відповідних таблицях та графічних матеріалах, включає ретельне планування, розподіл відповідальностей, фінансове забезпечення, моніторинг результатів і управління ризиками, що гарантує комплексний і контрольований процес трансформації. Особлива увага приділяється впровадженню HRM-системи як ключовому фактору оптимізації кадрової діяльності, що забезпечить суттєве скорочення адміністративних витрат, прискорення адаптації персоналу та формування аналітичної бази для прийняття управлінських рішень. Таким чином,

реалізація запропонованих рекомендацій створює міцну основу для сталого розвитку ТОВ «МТПК», підвищення його конкурентоспроможності та ефективності в умовах цифрової економіки.

ВИСНОВКИ

Розділ 1 дослідження закладає фундаментальні теоретико-методологічні основи цифровізації бізнес-організації, розкриваючи сутність цього багатовимірного явища як стратегічного процесу, що охоплює всі аспекти функціонування підприємства – від технологічного забезпечення до організаційної культури. Цифровізація представлена не лише як технічна інновація, а як системна трансформація способу ведення бізнесу, яка забезпечує адаптивність, підвищення ефективності та стійкість до змін зовнішнього середовища.

Особливу увагу у розділі приділено ключовим компонентам цифрової трансформації, серед яких виокремлено цифрову стратегію, IT-інфраструктуру, клієнтський досвід, аналітику даних, культуру інновацій та оптимізацію бізнес-процесів. Аналіз сучасних цифрових технологій – таких як хмарні обчислення, штучний інтелект, Інтернет речей, блокчейн та ERP-системи – доводить їхню критичну роль у забезпеченні конкурентоспроможності бізнес-організацій. Результати теоретичного аналізу підтверджують, що інтеграція цифрових рішень сприяє не лише скороченню витрат та зростанню продуктивності, але й формує нові моделі створення цінності та взаємодії з клієнтами.

Крім того, у розділі здійснено ґрунтовне дослідження ризиків, викликів і бар'єрів цифровізації. Було ідентифіковано як технічні, так і організаційні, правові, фінансові та стратегічні ризики, а також представлено інструментарій для їх аналізу та мінімізації, включно з GAP-, SWOT-, PEST- та сценарними підходами. Це дозволяє не лише ефективно планувати процес цифровізації, але й адаптуватися до невизначеності та формувати комплексну систему управління трансформаційними процесами.

Таким чином, теоретичне осмислення цифровізації в рамках першого розділу створює цілісне уявлення про її багатогранну природу, інтегрованість у сучасну бізнес-модель і необхідність стратегічного підходу. Узагальнені у цьому розділі підходи, інструменти та ризики формують основу для подальшого

практичного аналізу рівня цифрової зрілості підприємств та розроблення ефективних рекомендацій щодо цифрової трансформації бізнесу.

Комплексне оцінювання проблемних аспектів цифровізації в ТОВ «МТПК», представлене в таблиці 2.9, дозволяє систематизувати та визначити ключові напрямки для вдосконалення цифрових процесів компанії. Кожна з виявлених проблем та вузьких місць має чітке статистичне обґрунтування, що дозволяє оцінити масштаби поточної ситуації та визначити потенційні вигоди від впровадження рекомендованих змін. Стратегічний підхід до вирішення цих проблем є важливим етапом для досягнення більш високого рівня цифрової трансформації, що дозволить ТОВ «МТПК» залишатися конкурентоспроможною на ринку, підвищуючи ефективність і оперативність усіх бізнес-процесів.

Перша проблема, що потребує негайного вирішення, це відсутність єдиної цифрової стратегії. На даний момент лише два з п'яти ключових функціональних підрозділів мають визначені цифрові KPI, що вказує на відсутність єдиного підходу до цифровізації в компанії. Відсутність чітко сформульованої стратегії призводить до низької узгодженості між IT-ініціативами, що обмежує ефективність управління цифровими проектами. Розробка та затвердження єдиної цифрової стратегії до II кварталу 2025 року дозволить синхронізувати цифрові процеси в усіх підрозділах, що є необхідним для досягнення високої ефективності управлінських рішень та узгодженості між стратегічними цілями і технологічними ініціативами.

Іншою суттєвою проблемою є обмежена автоматизація HR-процесів. Наразі 100% обліку кадрів здійснюється вручну, а відсутність цифрових форм оцінки ефективності співробітників призводить до значних витрат часу і ресурсів на кадрове адміністрування. Впровадження HRM-системи дозволить зменшити витрати часу на облік кадрів на 40% і скоротити час адаптації нового працівника з 19 до 10 днів, що сприятиме підвищенню ефективності HR-процесів, зменшенню людського фактору та оптимізації внутрішніх операцій.

Не менш важливою проблемою є відсутність омніканальної підтримки клієнтів. На сьогоднішній день 65% клієнтів звертаються лише через email, що створює затримки в обробці запитів і негативно впливає на рівень задоволеності

клієнтів. Інтеграція CRM-системи з багатоканальним зв'язком дозволить значно скоротити час відповіді на запити клієнтів (з 8 годин до 1 години) і збільшити рівень задоволеності клієнтів на 25%. Це дозволить підвищити ефективність взаємодії з клієнтами та покращити імідж компанії на ринку.

Часткова автоматизація фінансового планування є ще одним важливим напрямом для вдосконалення. Вручну обробляється понад 70% бюджетів, а точність прогнозів складає лише 68%. Модернізація ERP-системи в напрямку фінансового менеджменту дозволить підвищити точність планування до 90%, що, у свою чергу, сприятиме зменшенню помилок в обліку, поліпшенню прогнозування та прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень. Це також дозволить забезпечити більш високий рівень фінансової дисципліни та прозорості в компанії.

Низька цифрова грамотність персоналу є важливою проблемою, що безпосередньо впливає на ефективність роботи компанії. Лише 4 з 10 працівників пройшли IT-курси у 2023 році, а середній бал їхніх знань складає лише 7,2 з 10. Запровадження навчальних програм з цифрових навичок дозволить підвищити рівень цифрової зрілості персоналу, зменшити технічні помилки на 35% і покращити загальну ефективність роботи компанії. Це не лише поліпшить продуктивність співробітників, а й сприятиме їх більшій залученості до цифрових змін.

Останньою проблемою є обмежене використання даних. У 2023 році звіти формуються вручну, і середній час підготовки складає 3 дні. Впровадження BI-системи дозволить скоротити час підготовки звітності до 1 дня, що забезпечить оперативне прийняття рішень на основі актуальних даних. Це не тільки підвищить ефективність управлінського процесу, а й забезпечить компанії конкурентні переваги у швидкості реагування на змінювані ринкові умови.

Таким чином, реалізація зазначених рекомендацій сприятиме значному поліпшенню цифрової трансформації ТОВ «МТПК», що призведе до покращення ефективності всіх основних бізнес-процесів. Підвищення рівня автоматизації, інтеграція омніканальних підходів до обслуговування клієнтів, модернізація фінансових систем та навчання персоналу з цифрових навичок – усе це дозволить

компанії забезпечити високий рівень операційної ефективності, знизити витрати і значно покращити рівень сервісу для клієнтів. Поступова реалізація запропонованих змін дозволить ТОВ «МТПК» не лише адаптуватися до нових цифрових реалій, а й стати лідером на ринку, забезпечуючи сталий розвиток і зростання в умовах високої конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зеліч, В. В., Гарькава, В. Ф., Матвеев, М. Е. Цифровізація системи менеджменту підприємства в умовах глобалізаційних змін. Ефективна економіка, 2023. № 2.
2. Зуб, П., Калач, Г. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. Економіка та суспільство, 2021. № 26.
3. Таранич, О. В. Адаптація системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. Економіка і організація управління, 2020. № 4(40), с. 143–152.
4. Панкратова, О. М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. Економіка та суспільство, 2021. Вип. 33.
5. Калач, Г. М. Моделі оцінки бренду в умовах цифровізації бізнесу. Підприємництво і торгівля: збірник наукових праць, 2020. Вип. 27, с. 26–30.
6. Федулова, Л. Тенденції розвитку та впровадження цифрових технологій для реалізації цілей сталого розвитку. Економіка природокористування і сталий розвиток. Київ: ДУ ІЕПСР НАН України, 2020. № 7(26), с. 6–14.
7. Гусєва, О. Ю., Легомінова, С. В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес, 2018. № 1, с. 33–39.
8. Лазебник, Л. Л., Войтенко, В. О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, 2020. Вип. 42, с. 18–22.
9. Варіс, І., Кравчук, О., Паращук, Є. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. Галицький економічний вісник, 2022. № 1(74), с. 90–102.
10. Лісова, Р. М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. Науковий вісник Ужгородського національного

- університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2019. Вип. 24(2), с. 114–118.
11. Саврас, І. З., Фединець, Н. І. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: тенденції, проблеми та перспективи. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки, 2023. № 74, с. 108–114.
 12. Коробка, С. В. Діджиталізація підприємницької діяльності. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія “Економічна”, 2021. № 100, с. 88–95.
 13. Стадник, В., Йохна, В., Наскальний, С. Функціонал діджиталізації у формуванні підприємницького середовища: перспективи та проблеми розвитку в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2022. № 4, т. 1, с. 68–75.
 14. Махмудов, Х., Чухліб, В. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. Проблеми і перспективи економіки та управління, 2023. № 4(32), с. 17–26.
 15. Семилітко, Д. Диджиталізація в дії: як цифрова трансформація бізнесу впливає на успіх компанії. Аудитор України, 2019. № 5, с. 76–79.
 16. Котельникова, Ю. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. Innovation and Sustainability, 2022. № 4, с. 101–108.
 17. Пушкар, Т., Соболева, Г., Славута, О. Цифровізація як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Сталий розвиток економіки, 2023. № 2(47), с. 165–170.
 18. Боденчук, Л. Б., Ліганенко, І. В. Малий і середній бізнес та цифрові платформи: можливості та загрози. European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation, 2021. № 1(7), с. 4–13.
 19. Веб-сайт «You Control». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44251791/
 20. Веб-сайт «Опендатабот». URL: <https://opendatabot.ua/c/44251791>

- 21.Сметанюк О., Цісар Д. Цифрова економіка як фундамент для створення цифрових стратегій підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 3. С. 68–75.
- 22.Дергачова В. В., Колешня Я. О., Голюк В. Я. Цифрова термінологія у стратегіях. Сутність, місце та роль діджитал менеджменту. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22. С. 114–117.
- 23.Кіржецька М., Кіржецький Ю. Особливості цифрової стратегії підприємства залежно від розміру бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2020. Т. 66. № 5. С. 7–15.
- 24.Стадніченко В. В., Чухно Н. П. Digital strategy in the marketing complex. *Journal of Strategic Economic Research*. 2025. № 5. С. 142–151.
- 25.Білоус В. В., Дзьобань О. В. Цифрова трансформація бізнесу: сутність та особливості. *Економіка та держава*. 2018. С. 10.
- 26.Клименко К.В. Діджиталізація як інноваційний розвиток підприємств: досвід України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Том 3. С. 13–18.
- 27.Яковенко Я. Ю., Білик М. Ю., Олійник Є. В. Цифрова трансформація бізнес-структур: стратегічні орієнтири в епоху інновацій та технологічних змін. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 355–360.
- 28.Райчева Л. І., Горбаньова В. О. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. 2024. № 30. С. 71–76.
- 29.Бужимська К. О., Желіховська М. В. Сучасні тенденції та моделі розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С. 15–19.
- 30.Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Формування системи конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва в умовах цифровізації. *Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації : колективна монографія*. 2023. С. 121–186.

ДОДАТКИ

Додаток А



ВИТЯГ з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань

Відповідно до статті 11 Закону України "Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань" на запит: Муравшик Олександр Олександрович від 24.01.2024 за кодом 232478673837 станом на 24.01.2024 15:56:43 відповідно до наступних критеріїв пошуку:

Код ЄДРПОУ юридичної особи: 44251791

До документу внести:

Відомості про центральний чи місцевий орган виконавчої влади, до сфери управління якого належить юридична особа публічного права або який здійснює функції з управління корпоративними правами держави у відповідній юридичній особі

Місцезнаходження юридичної особи

Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі

надається інформація з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР) у кількості 1 записів:

Запис 1

Найменування юридичної особи та скорочене у разі його наявності:

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МТПК", ТОВ "МТПК",

Повне найменуванням іноземною мовою:

MTPK LIMITED LIABILITY COMPANY

Скорочене найменуванням іноземною мовою:

MTPK, LLC

Ідентифікаційний код юридичної особи:

44251791

Актуальний стан на фактичну дату та час формування:

зареєстровано

32234804 Стор. 1 з 2

Організаційно-правова форма юридичної особи:

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Центральний чи місцевий орган виконавчої влади, до сфери управління якого належить юридична особа публічного права або який здійснює функції з управління корпоративними правами держави у відповідній юридичній особі:

Відомості відсутні

Місцезнаходження юридичної особи:

Україна, 02002, місто Київ, вул.Михайлівсько-Слобідська, будинок 2Б

Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань:

Дата запису: 14.04.2021 Номер запису: 1000671020000034388

Дата та час формування витягу:

24.01.2024 15:59:18

Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань знаходиться у стані формування. Інформація про юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань та зареєстрованих до 01.07.2004 та не включених до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань отримувється в органах виконавчої влади, в якому проводиться державна реєстрація.

Додаток Б

Звітність підприємства за 2021 рік

Додаток І
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу І)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МТНІК"	Дата(рік,місяць,число)	2022	01	01
Територія	М.КИЇВ, Дніпровський р-н	за ЄДРНОУ	44251791		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТГГ	1	UA8800000000479291	
Вид економічної діяльності	Консультавання з питань інформатизації	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників, осіб	2	за КВЕД	62.02		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця Микільсько-Слобідська, буд. 2Б, м. КИЇВ, М. КИЇВ, М.КИЇВ обл., 02002, УКРАЇНА	0974414419			

І.Баланс на 31 грудня 2021 р.

Актив		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
1	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
	2	3	4	
І. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-	15 393,9	
Первісна вартість	1001	-	16 104,5	
Накопичена амортизація	1002	(-)	(710,6)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби :	1010	-	44,7	
первісна вартість	1011	-	94,0	
знос	1012	(-)	(49,3)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом І	1095	-	15 438,6	
ІІ. Оборотні активи				
Запаси :	1100	-	-	
у тому числі готова продукція	1103	-	-	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	1 864,8	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	1 317,8	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	36 638,6	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	1 854,3	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	9,3	
Інші оборотні активи	1190	-	-	
Усього за розділом ІІ	1195	-	41 684,8	
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	-	57 123,4	

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	15,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	37 469,9
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	-	37 484,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	11 242,3
розрахунками з бюджетом	1620	-	8 253,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	8 226,8
розрахунками зі страхування	1625	-	29,7
розрахунками з оплати праці	1630	-	108,6
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	4,8
Усього за розділом III	1695	-	19 638,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	-	57 123,4

2. Звіт про фінансові результати
за **Рік 2021** р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 641,8	-	
Інші операційні доходи	2120	-	-	
Інші доходи	2240	45 184,7	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	47 826,5	-	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 596,9)	(-)	
Інші операційні витрати	2180	(532,9)	(-)	
Інші витрати	2270	(-)	(-)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(2 129,8)	(-)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	45 696,7	-	
Податок на прибуток	2300	(8 226,8)	(-)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	37 469,9	-	

ЕГТ Муравчик
Олександр
Олексійович

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

Муравчик Олександр Олексійович

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток В

Звітність підприємства за 2022 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МТІК"		Дата(рік,місяць,число)	2023	01	01								
Територія	М.КИЇВ	за ЄДРПОУ	44251791	<table><tr><td>ЄДРПОУ</td><td>44251791</td></tr><tr><td>ЄДРПОУ</td><td>44251791</td></tr><tr><td>ЄДРПОУ</td><td>44251791</td></tr><tr><td>ЄДРПОУ</td><td>44251791</td></tr></table>			ЄДРПОУ	44251791	ЄДРПОУ	44251791	ЄДРПОУ	44251791	ЄДРПОУ	44251791
ЄДРПОУ	44251791													
ЄДРПОУ	44251791													
ЄДРПОУ	44251791													
ЄДРПОУ	44251791													
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТГГ	1											
Вид економічної діяльності	Консультавання з питань інформатизації	за КОПФ	240											
Середня кількість працівників, осіб	5	за КВЕД	62.02											
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком													
Адреса, телефон	вулиця Микільсько-Слобідська, буд. 2Б, м. КИЇВ, М. КИЇВ, М.КИЇВ обл., 02002, УКРАЇНА													
	0974414419													

І. Баланс на 31 грудня 2022 р.

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
І. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	15 393,9	18 972,3
Первісна вартість	1001	16 104,5	21 694,2
Накопичена амортизація	1002	(710,6)	(2 721,9)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	44,7	61,6
первісна вартість	1011	94,0	130,8
знос	1012	(49,3)	(69,2)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом І	1095	15 438,6	19 033,9
ІІ. Оборотні активи			
Запаси :	1100	-	0,8
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 864,8	518,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1 317,8	891,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	36 638,6	26 972,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 854,3	7 781,5
Витрати майбутніх періодів	1170	9,3	8,7
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом ІІ	1195	41 684,8	36 172,1
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	57 123,4	55 206,0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15,0	15,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	37 469,9	49 443,3
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	37 484,9	49 458,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	11 242,3	5 186,9
розрахунками з бюджетом	1620	8 253,1	368,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	8 226,8	-
розрахунками зі страхування	1625	29,7	40,2
розрахунками з оплати праці	1630	108,6	147,0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4,8	5,4
Усього за розділом III	1695	19 638,5	5 747,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	57 123,4	55 206,0

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2022 р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 068,0	2 641,8	
Інші операційні доходи	2120	1,7	-	
Інші доходи	2240	145 539,5	45 184,7	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	151 609,2	47 826,5	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5 570,0)	(1 596,9)	
Інші операційні витрати	2180	(4 013,4)	(532,9)	
Інші витрати	2270	(-)	(-)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(9 583,4)	(2 129,8)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	142 025,8	45 696,7	
Податок на прибуток	2300	(8 552,4)	(8 226,8)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	133 473,4	37 469,9	

Керівник _____

Головний бухгалтер _____

ЕП Муравщик
Олександр
Олексійович

Муравщик Олександр Олексійович

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток Г

Звітність підприємства за 2023 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МТНІК"		Дата(рік,місяць,число)	Коди	
Територія	м. Київ, Дніпровський р-н		за ЄДРПОУ	2024	01 01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю		за КАТОТТГ	44251791	
Вид економічної діяльності	Консультавання з питань інформатизації		за КОПФГ	UA00000000000479391	
Середня кількість працівників, осіб	10		за КВЕД	240	
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком			62.02	
Адреса, телефон	вулиця Микільсько-Слобідська, буд. 2Б, м. Київ, М. Київ, М.Київ обл., 02002, УКРАЇНА				0974414419

1.Баланс на 31 грудня 2023 р.

Актив		Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I		2	3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи		1000	18 972,3	26 672,7
Первісна вартість		1001	21 694,2	32 307,3
Накопичена амортизація		1002	(2 721,9)	(5 634,6)
Незавершені капітальні інвестиції		1005	-	-
Основні засоби :		1010	61,6	136,3
первісна вартість		1011	130,8	242,3
знос		1012	(69,2)	(106,0)
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції		1030	-	-
Інші необоротні активи		1090	-	-
Усього за розділом I		1095	19 033,9	26 809,0
II. Оборотні активи				
Запаси :		1100	0,8	0,8
у тому числі готова продукція		1103	-	-
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги		1125	518,0	621,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом		1135	891,1	2 192,1
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість		1155	26 972,0	24 285,9
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти		1165	7 781,5	77 125,2
Витрати майбутніх періодів		1170	8,7	6,9
Інші оборотні активи		1190	-	-
Усього за розділом II		1195	36 172,1	104 232,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	55 206,0	131 041,5

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15,0	15,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	49 443,3	69 880,5
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	49 458,3	69 895,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	5 186,9	951,2
розрахунками з бюджетом	1620	368,2	11 136,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	10 752,4
розрахунками зі страхування	1625	40,2	3,2
розрахунками з оплати праці	1630	147,0	5 519,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5,4	43 536,2
Усього за розділом III	1695	5 747,7	61 146,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	55 206,0	131 041,5

2. Звіт про фінансові результати
за **Рік 2023** р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 216,0	6 068,0	
Інші операційні доходи	2120	2,4	1,7	
Інші доходи	2240	359 165,6	145 539,5	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	365 384,0	151 609,2	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(16 642,3)	(5 570,0)	
Інші операційні витрати	2180	(23 990,3)	(4 013,4)	
Інші витрати	2270	(-)	(-)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(40 632,6)	(9 583,4)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	324 751,4	142 025,8	
Податок на прибуток	2300	(20 614,3)	(8 552,4)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	304 137,1	133 473,4	

Керівник

Головний бухгалтер



*ЕП Муравщик
Олександр
Олександрович*

Муравщик Олександр Олександрович

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад



Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

Калита

Автор

Науковий керівник / Експерт

Калита Антон ВіталійовичДанилюк В"ячеслав Олексійович

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.

1.59%

1.59%

КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

0.18%

0.18%

КП 2

18791

Кількість слів

0.73%

0.73%

КЦ

151096

Кількість символів

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

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

Автор: Калита Антон Віталійович

Назва роботи: «Управління цифровізацією бізнес-організації»

Науковий керівник: к.е.н., доцент Данилюк В.О.

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: КП1 – 1,59%, КП2 – 0,18%.

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ☐ **виявлені в роботі запозичення є сумнівними 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 запозичення є загальноновживаними фразами і не мають ознак плагіату

21.05.2025 р.



В.О. Данилюк