

**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
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В
УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ
КОЗАК АЛІНИ ОЛЕКСАНДРІВНИ**

**Науковий керівник: д.е.н., проф., проф., кафедри менеджменту Ольга
ГАРАФОНОВА**

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

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	5
1.1. Характеристика елементів системи управління бізнес-організацією	5
1.2. Теоретичні засади цифрової трансформації	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АІМ	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика АІМ	27
2.2. Оцінка системи управління АІМ та напрямів її цифрової трансформації	27
2.3. Пропозиції щодо удосконалення системи управління АІМ.....	35
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах ведення бізнесу використання цифрових і інформаційних технологій в управлінні підприємством є безумовною необхідністю. Вони виступають інструментом контролю діяльності, підвищення рентабельності та забезпечення стабільності у конкурентному середовищі. Основна роль цих технологій полягає у створенні інформаційного простору організації, який відображає стан бізнес-процесів у сфері управління, бухгалтерії, виробництва та адміністративної діяльності.

У цифровій економіці традиційні системи управління поступаються місцем сучасним технологічним рішенням, що інтегрують автоматизацію процесів, інноваційні методи та аналіз даних для ухвалення обґрунтованих рішень. Така трансформація забезпечує підприємству можливість підвищувати ефективність роботи та зміцнювати позиції на ринку.

Системи управління, побудовані на основі цифрових технологій та модернізації наявних ресурсів і бізнес-процесів, дозволяють постійно вдосконалювати операційні процедури, оптимізувати використання ресурсів і створювати додаткову цінність. Це відкриває широкі можливості для досягнення конкурентних переваг та стійкого розвитку організації.

Проблему удосконалення системи управління бізнес-організації в умовах цифрової трансформації вивчали Артёмов А., Бортнік А. М., Бугріменко Р., Смірнова П., Гвоздь М., Морозов М., Житар М. О., Завражний К. Ю., Кулик А. К., Згурська О. М., Кириченко А. О., Коломоець Є., Крилов Д. В., Лігоненко Л.О., Осокін, М., Осокіна, А., Петько С., Райчева Л. І., Горбаньова В. О., Рибак І., Гарафонова О., Тищенко Д. С., Хацер М., Хитров В.Б., Яценко Д. С., Ревенко Д. С. та інші.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування теоретико-методичних основ та розроблення практичних пропозиції щодо удосконалення системи управління бізнес-організації в умовах цифрової трансформації:

- навести характеристику елементів системи управління бізнес-організацією;
- розглянути поняття та сутність цифрової трансформації;
- навести організаційно-економічну характеристику АІМ;
- провести оцінку системи управління АІМ та напрямів її цифрової трансформації;
- скласти пропозиції щодо удосконалення системи управління АІМ.

Об'єктом дослідження є процес управління АІМ.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення системи управління бізнес-організації в умовах цифрової трансформації.

Методи дослідження: аналізу та синтезу, описовий, узагальнення, порівняння, систематизації для визначення теоретико-методичних основ управління бізнес-організацією в умовах цифрової трансформації; метод фінансовий коефіцієнтів, динамічного та статистичного аналізу, SWOT-аналізу, експертний метод для оцінювання системи управління АІМ та напрямів її цифрової трансформації

Практичне значення результатів дослідження полягає розробці та обґрунтовані пропозицій щодо удосконалення системи управління АІМ, у тому числі розширення асортименту послуг, активізації маркетингових комунікацій та оптимізації цінової політики. Розроблені пропозиції можуть бути використані в діяльності підприємства.

Апробація результатів дослідження ...

Інформаційна база дослідження: підручники, наукові публікації, фахові статті, Інтернет-джерела, фінансова звітність за 3 роки та сайт АІМ.

Структура роботи: робота складається зі вступу, 2 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи ...сторінок, у тому числі 17 табл., 10 рис., 3 дод. Список використаної літератури містить 72 джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1. Характеристика елементів системи управління бізнес-організацією

Ефективність і стійкість роботи підприємства зумовлюються рівнем сформованості управлінської системи, формування якої неможливе без ґрунтовної теоретичної бази та професійних компетенцій керівника. У межах сучасних наукових уявлень управління трактується як цілісна сукупність наукових положень і практичних умінь, спрямованих на вплив на персонал, процеси та організаційні структури з метою досягнення ринкових переваг, повнішого задоволення запитів споживачів і раціонального залучення наявних ресурсів [6].

Термін «управління бізнес-організацією» має складну змістову природу та не має єдиного тлумачення. У межах економічної науки сформовано п'ять ключових напрямів його осмислення:

- у ролі самостійної наукової галузі, що формує теоретичні та методологічні основи управлінської діяльності;
- у значенні управлінської функції, до складу якої належать планування, організація, мотивація й контроль;
- як цілеспрямований управлінський вплив суб'єкта на відповідний об'єкт;
- як безперервна послідовність управлінських дій, орієнтованих на раціональне залучення ресурсів і досягнення запланованих результатів;
- як система організаційних зв'язків і структур, що забезпечує узгодженість управлінських рішень[52].

Андрусів У.Я. надає таке визначення: система управління розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, до яких належать організаційні структури,

управлінські функції, ресурсне забезпечення, інформаційні потоки та управлінські технології, що формують необхідні умови для діяльності організації [2].

Наявність вибудованої системи управління створює передумови для узгодженої та результативної діяльності компанії. Вона формує основу управлінських рішень, визначає порядок розподілу ресурсів і забезпечує взаємодію між структурними підрозділами. У межах менеджменту прийнято розмежовувати керівну та керовану підсистеми: перша представлена управлінським апаратом, друга – трудовим колективом, на який спрямовується управлінський вплив.

Потреба у впровадженні системи управління зумовлюється складністю та мінливістю бізнес-середовища. Підприємство має оперативно адаптуватися до коливань ринку, змін у споживчому попиті та посилення конкурентного тиску. Саме система управління створює умови для своєчасної реакції на зовнішні виклики, підтримання відповідності очікуванням клієнтів і збереження ринкових переваг [19].

Потреба в системах управління зростає через глобалізацію та взаємозалежність підприємств. Компанії мають діяти одночасно в кількох країнах і регіонах, враховуючи різні правові та культурні умови. Система управління створює основу для розуміння цих відмінностей і дозволяє оперативно реагувати на зовнішні вимоги. Вона сприяє дотриманню законодавства та нормативних положень, що регулюють діяльність у різних юрисдикціях. Крім того, система управління забезпечує швидку адаптацію до змін на ринку і своєчасне врахування потреб клієнтів.

Повноцінна система управління може містити до 20 компонентів, кожен з яких відповідає за певний напрям діяльності і спрямований на підтримку досягнення стратегічних цілей організації. Вона повинна забезпечувати підвищення власної ефективності через постійне вдосконалення процесів.

На міжнародному рівні визнають, що система управління дає можливість організаціям вирішувати різні завдання, застосовуючи передові практики та підтверджуючи свою компетентність через сертифікацію, яка засвідчує

професіоналізм керівництва та персоналу, об'єктивність і відсутність конфліктів інтересів [7].

Для досягнення ефективності система управління потребує чіткого визначення цілей та їх узгодження між усіма складовими. Вона не являє собою випадкову сукупність дій, що приводять до результату, а складається з організованої структури, у якій кожен елемент сприяє створенню додаткової цінності [35].

Розглянемо ознаки ефективної системи управління (рис.1.1).

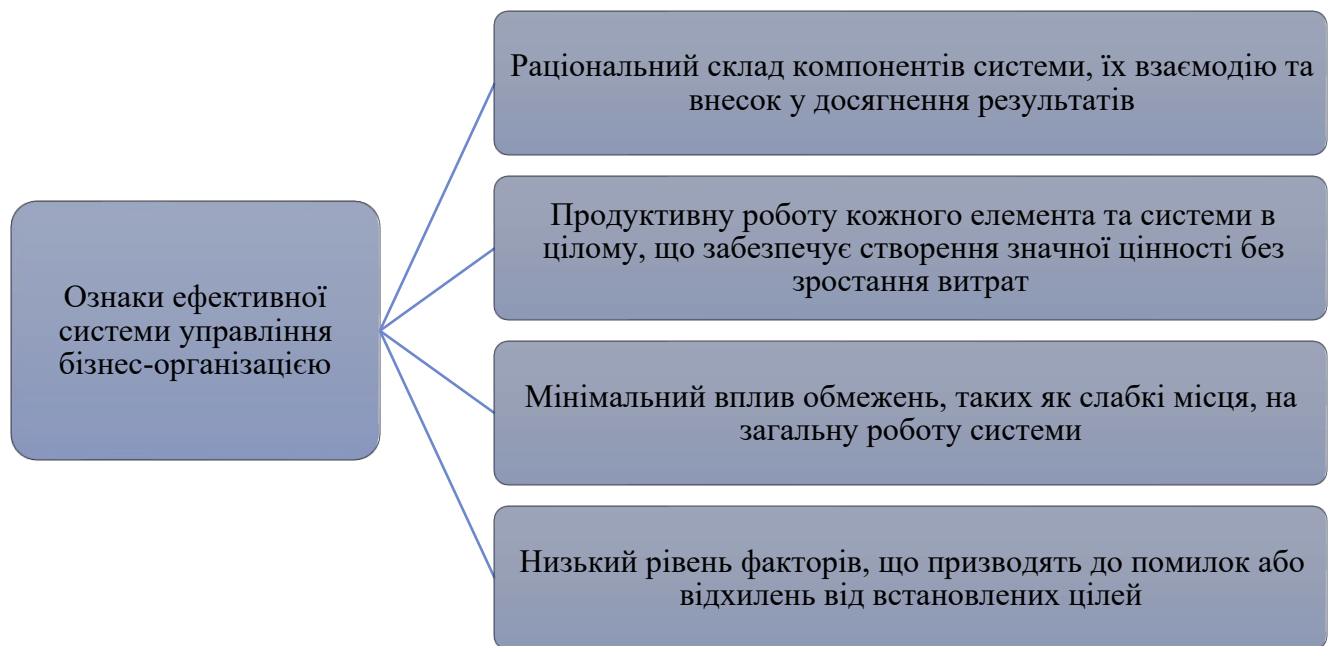


Рисунок 1.1 – Ознаки ефективної системи управління бізнес-організацією

Джерело: сформовано за [58]

Для забезпечення ефективної системи управління необхідний відповідний аналітичний інструментарій, що дозволяє оцінювати продуктивність окремих її компонентів. Загальноприйняті критерії оцінки ефективності виробництва та управлінських процесів включають узагальнені показники, такі як обсяг продукції, прибуток, рентабельність та інші, які відображають кінцеві результати господарської діяльності. Додатково застосовують показники використання конкретних видів ресурсів, зокрема праці, основних і обігових фондів [21].

Структура системи управління бізнес-організацією є одним із ключових елементів управлінської системи підприємства. Вона визначає організаційні зв'язки та взаємодії відповідно до обраної концепції управління. Структуру слід розглядати як сукупність взаємопов'язаних відносин, які відображають зміст і принципи, закладені в конкретній моделі системи [52, с.181].

Елементи системи управління доцільно визначати з урахуванням пріоритетності управлінських завдань у межах окремих функціональних підсистем. Така деталізація дозволяє пов'язати зміст управління з конкретними напрямками діяльності підприємства та умовами його розвитку.

До складу елементів системи управління відносять:

- види діяльності підприємства – операційну, фінансову та інвестиційну, у межах яких формується об'єкт управління;
- управлінські функції – облік, аналіз, планування та контроль, через які здійснюється організація управлінських процесів;
- цільові орієнтири діяльності – збільшення частки ринку, підвищення якості продукції, зниження витрат;
- ресурсне забезпечення – матеріальні, трудові, технічні та технологічні ресурси, що залучаються у процесі діяльності;
- потенціал розвитку підприємства – можливості реалізації інвестиційних та інноваційних проєктів, а також сильні й слабкі сторони;
- зовнішні умови діяльності – галузеве середовище, макроекономічна ситуація та стан ринків [10].

Перелічені складові дають змогу конкретизувати зміст управління з урахуванням внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх обмежень, що впливають на прийняття рішень.

Склад системи управління доцільно розглядати через сукупність функціональних підсистем, кожна з яких орієнтована на окремий напрям діяльності підприємства та забезпечує досягнення загальних цілей (рис.1.2).

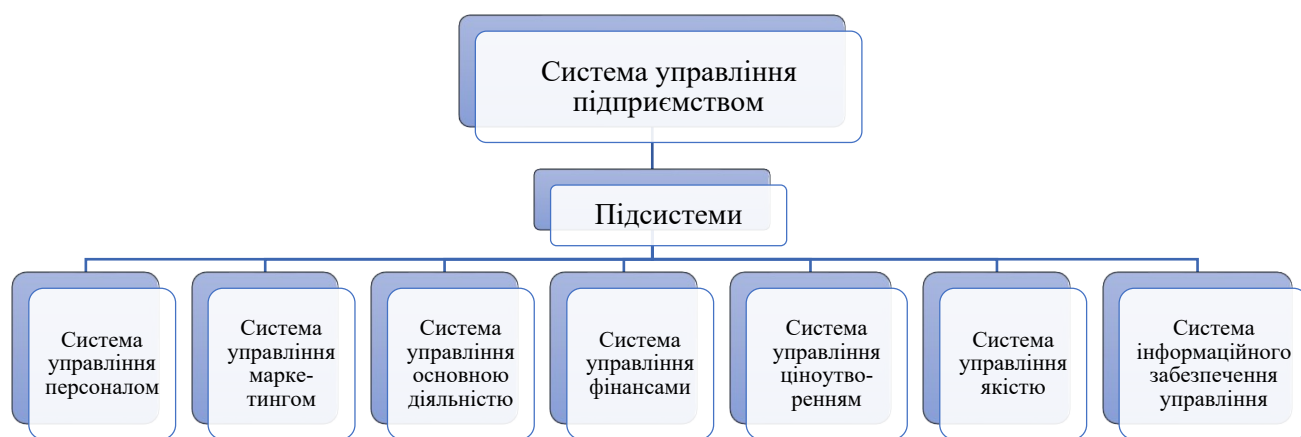


Рисунок 1.2 – Складові системи управління бізнес-організацією

Джерело: розроблено автором на основі [10;19;35]

Склад системи управління доцільно розглядати через сукупність функціональних підсистем, кожна з яких орієнтована на окремий напрям діяльності підприємства та забезпечує досягнення загальних цілей. До ключових підсистем належать:

- система управління персоналом, що включає підбір, розвиток, мотивацію та оцінку працівників, а також формування кадрового потенціалу підприємства;
- система управління маркетингом, яка включає дослідження ринку, формування попиту, просування продукції та взаємодію зі споживачами;
- система управління основною діяльністю (операційна система), що забезпечує організацію виробничих або сервісних процесів, контроль якості виконання робіт і ефективне використання ресурсів;
- система управління фінансами, у межах якої здійснюється планування доходів і витрат, управління грошовими потоками, оцінка фінансових результатів і забезпечення платоспроможності;
- система управління ціноутворенням, що передбачає формування цінової політики з урахуванням витрат, попиту, конкурентного середовища та стратегічних цілей підприємства;

- система управління якістю, яка спрямована на забезпечення відповідності продукції або послуг встановленим стандартам і очікуванням споживачів;
- система управління інноваціями та розвитком, що забезпечує впровадження нових технологій, продуктів і управлінських рішень;
- система інформаційного забезпечення управління, яка відповідає за збір, обробку, зберігання та передачу інформації для прийняття управлінських рішень.

Узгоджене функціонування зазначених підсистем забезпечує цілісність управлінської системи та дозволяє досягати синергійного ефекту за рахунок взаємопов'язаності управлінських рішень.

Механізм управління підприємством наведено на рис.1.3.



Рисунок 1.3 – Механізм формування системи управління підприємством

Джерело: сформовано автором на основі [4;24]

Механізм управління підприємством складається з таких компонентів:

- визначення цілей і завдань, які стоять перед об'єктом управління;
- дотримання юридичних та економічних норм і обмежень;
- організаційна структура управління з розподілом функцій між підрозділами;

- застосування методів і інструментів господарського управління;
- використання правил, методів і засобів обробки та передачі інформації;
- прийняття управлінських рішень;
- визначення об'єктів управління.

Щоб досягти визначених цілей, підприємство має визначити пріоритетні завдання та порядок їх виконання. Для реалізації ключових завдань формується відповідна функціональна структура організації. Функціональна структура системи управління будується на ієрархії адміністративних органів, що здійснюють керівництво підприємством. Формування органів управління визначається організаційною побудовою виробництва. Організаційна структура забезпечує взаємодію підрозділів і встановлює між ними чіткі зв'язки, враховуючи призначення, розміри та функції кожного підрозділу. Персонал адміністративно-управлінських ланок приймає управлінські рішення, передає їх виконавцям, координує діяльність підрозділів та контролює реалізацію встановлених завдань [52, с.182].

Управління підприємством здебільшого будується за ступінчастою організаційною схемою, яка спирається на принцип ієрархії підпорядкування. Структура організації визначає зв'язки між рівнями управління та розмежовує функції й обов'язки окремих підрозділів [21].

Сучасне управління підприємницькою діяльністю відзначається орієнтацією на досягнення довгострокових результатів. Досвід країн з розвиненою ринковою економікою свідчить, що успішна підприємницька діяльність неможлива без стратегічного управління, яке ґрунтується на поєднанні практичних знань і фундаментальних наукових досліджень. Водночас універсального підходу до управління, який дозволяв би бізнес-організаціям швидко адаптуватися до постійно змінюваного середовища їхньої діяльності, сьогодні не існує [20, с.32].

Стратегічне управління є ключовим етапом формування стратегічного менеджменту як окремої наукової дисципліни, водночас і саме воно пройшло декілька стадій розвитку. Впровадження стратегічного управління надає бізнес-організації низку суттєвих переваг. Зокрема, воно дозволяє сформувати більш

об'єктивне бачення проблем, чітко визначати пріоритети розвитку, зменшувати негативні наслідки несприятливих змін у зовнішньому середовищі, підвищує узгодженість і координацію дій у структурі організації та сприяє раціональнішому використанню ресурсів і часу при прийнятті управлінських рішень [20, с.33].

Процес стратегічного управління являє собою сукупність взаємопов'язаних управлінських дій, які формують цілісну систему планування та реалізації діяльності бізнес-організації. Він охоплює аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення цілей, розробку та виконання стратегій, а також контроль і оцінку результатів. Водночас ці етапи тісно взаємодіють між собою, утворюючи механізм зворотного зв'язку, що дозволяє коригувати управлінські рішення залежно від змінних умов. Стратегії, які застосовуються підприємствами, можуть бути класифіковані за рядом ознак, що дає змогу систематизувати їх, окреслити суть кожної та побудувати єдину, узгоджену систему управлінських підходів. До ключових критеріїв належать підхід до досягнення конкурентних переваг, позиціонування організації на ринку та стадія її життєвого циклу [11].

При вивченні системи управління підприємством можна виділити чотири основні методичні підходи, які застосовуються під час її формування. Експертно-аналітичні методи передбачають складання та логічну оцінку процесів, процедур і організаційно-структурних взаємозв'язків управління. Вони включають аналіз фактичної роботи окремих підрозділів і працівників, а також оцінку результативності їх діяльності. На основі отриманих висновків і з урахуванням цілей організації розробляють управлінські процедури та вносять необхідні зміни до елементів структур або до самої системи управління [21].

Розрахунково-нормативні методи ґрунтуються на порівнянні показників системи управління та її структури з економічними й виробничими даними об'єкта. Результати такого аналізу формалізуються у вигляді нормативних формул, які надалі застосовують для створення управлінських процедур та побудови організаційної структури підприємства.

При використанні традиційних методів, до яких належать зазначені раніше методичні підходи, увага зосереджується на таких аспектах:

- дослідження структури та руху документів у складі управлінського апарату;
- оцінка змісту виконуваних завдань, організація трудових процесів і розподіл робочого часу співробітників;
- визначення функцій підрозділів і конкретних робочих місць у контексті покладених на них завдань;
- аналіз технічного оснащення робочих місць та ефективності роботи технічних служб апарату управління [52,].

Результати такого аналізу дозволяють: розробити оптимальний порядок документообігу; створювати нові технології для виконання масових завдань управлінського апарату; впроваджувати механізацію управлінських процесів через автоматизацію систем управління; планувати структуру та чисельність апарату управління [21].

Розрахунково-нормативні методи дозволяють визначати ключові параметри організаційної структури, зокрема:

- форму структури та кількість рівнів в управлінському апараті;
- нормативну чисельність працівників відповідно до їхніх функціональних обов'язків;
- ступінь концентрації управлінських функцій та інші характеристики структури [2].

Однак ці методи виявляють обмежену здатність оперативно реагувати на постійні зміни в умовах сучасної економіки та ринкової кон'юнктури. Через це система економічних показників, яка застосовується для оцінки ефективності модернізації управлінської системи, часто не відображає реальні умови господарської діяльності.

Необхідно враховувати обмежені можливості цих методів при модернізації систем і структур управління. Вони ефективні для планування та вирішення виробничо-технічних завдань, таких як складання оптимальних виробничих планів, раціональне розміщення обладнання, організація перевезень або моделювання виробничих процесів. Проте їх застосування виявляється

недостатнім для аналізу та управління системами й структурами в умовах високої динаміки, особливо коли потрібно враховувати соціально-економічні чинники та здійснювати значні реорганізації або стратегічні зміни [21].

Системно-цільовий метод передбачає аналіз систем і структур управління з використанням різних інструментів, серед яких моделювання процесів управління та елементів організаційної структури за технологічним, логіко-інформаційним і організаційним підходами, застосування «дерева цілей» для ієрархічного розподілу цілей об'єкта управління та його підрозділів, експертно-аналітичні методи та економіко-математичне моделювання [9]. Цей метод вважається найбільш комплексним серед згаданих, оскільки поєднує переваги різних підходів і дозволяє розробляти цілі, координувати завдання між підрозділами, розподіляти управлінські функції відповідно до структури цілей і видів діяльності, а також моделювати виробничі, техніко-технологічні та економічні процеси для забезпечення ефективності управлінської системи [21]. У ситуаціях різких змін і потреби у швидкому розвитку, за постійно мінливої соціально-політичної та економічної обстановки, а також коли керівники не встигають оцінити ситуацію та бракує необхідних управлінських навичок, застосування цього підходу може виявитися неефективним.

Отже, система управління бізнес-організацією розглядається як впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів і підсистем, що забезпечують реалізацію управлінського впливу на діяльність підприємства через визначення цілей, розподіл ресурсів і координацію процесів. Її побудова ґрунтується на поєднанні функціональних складових, організаційної структури, механізму прийняття рішень і інформаційного забезпечення, що дозволяє узгодити внутрішні можливості з умовами зовнішнього середовища. Механізм управління передбачає визначення завдань і цілей об'єкта управління, дотримання економічних і правових норм, побудову органів управління з розподілом функцій, застосування різноманітних методів і інструментів господарського керування, використання засобів обробки та передачі інформації, прийняття управлінських рішень і визначення керованих об'єктів. Для формування ефективної системи управління

широко використовують експертно-аналітичні методи, розрахунково-нормативні підходи та системно-цільовий метод.

1.2. Теоретичні засади цифрової трансформації

Цифрова трансформація сьогодні виступає ключовим чинником забезпечення стійкого інноваційного розвитку підприємств. Інтенсивний прогрес інформаційних технологій відкриває можливості для створення нових бізнес-моделей, покращення взаємодії з постачальниками та клієнтами, а також оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Впровадження цифрових рішень підвищує ефективність використання ресурсів, забезпечує більшу прозорість операцій та дозволяє створювати додану вартість через застосування інструментів цифрового маркетингу, аналітики даних і електронної комерції.

Поняття цифрової трансформації економіки розвивалося поступово і набуло різних трактувань під впливом численних наукових шкіл та теоретичних підходів. У залежності від методологічної основи цифрові процеси можуть виступати засобом підвищення ефективності, фактором зміцнення конкурентних позицій або навіть рушійною силою соціально-економічних перетворень. Доцільно здійснити ретроспективний огляд того, як провідні економічні школи та концепції формували уявлення про цифрову трансформацію [25, с.18].

У класичній економічній теорії поняття цифрової трансформації не було предметом аналізу. У працях Адама Сміта [66] та Девіда Рікардо [67] висвітлювалися основи поділу праці та ринкового регулювання, які стали фундаментом для формування принципів сучасної цифрової трансформації. Прямого аналізу сутності та механізмів цифрової трансформації не здійснювали й представники неокласичної школи, хоча окремі їхні дослідження створили передумови для подальшого розвитку цифрових процесів у економіці

Представники інституціоналізму, зокрема Дуглас Норт та Олівер Вільямсон, досліджували процеси, які сьогодні можна розглядати як цифровізацію та цифрову трансформацію, хоча самі ці терміни не використовували [68; 69]. У роботі «Установи, інституційні зміни та економічні показники» Норт визначає інституції як «правила гри» у суспільстві, що формують структуру економічних взаємодій. Він зазначає, що зміни інституцій зазвичай відбуваються повільно і еволюційно, проте технологічні зрушення можуть призводити до суттєвих трансформацій, зокрема впровадження нових форматів контрактів, структур координації та механізмів довіри – явищ, характерних для цифрової трансформації [68]. Вільямсон О. у своїй теорії транзакційних витрат досліджує вибір організаціями форм координації, від ринкових механізмів до ієрархічних структур. Він відзначає, що впровадження цифрових технологій здатне значно зменшувати витрати на транзакції, що змінює пріоритети в організаційній побудові і сприяє виникненню нових форматів контрактів та систем довіри в цифровій економіці [69].

Гегенхубер Т. зі співавторами у праці «Цифрова трансформація та інституціональна теорія» визначає цифрову трансформацію як інтегрований вплив різних цифрових технологій, що призводить до появи нових продуктів, організаційних структур, практик, цінностей і переконань. Цей процес здатний змінювати, доповнювати або замінювати існуючі правила взаємодії в організаціях, галузевих системах та соціально-економічних екосистемах [70].

Представники еволюційної економічної школи, зокрема Нельсон Р., Вінтер С. та Перес К., у своїх роботах не давали чіткого і вузького визначення терміну «цифрова трансформація». Вони розглядають її як складову ширшого процесу інноваційної та інституційної еволюції економіки. Зокрема, Нельсон Р. та Вінтер С. не використовують безпосередньо поняття «цифрова трансформація», проте вводять категорію «радикальні інновації», що позначає інноваційні зміни, здатні порушувати усталені рутинні практики підприємств і трансформувати механізми ринкового відбору [71, с. 130-135]. Аналіз робіт Перес К. дає змогу розглядати цифрову трансформацію як етап нової технологічної парадигми, який охоплює не

лише технологічні прориви, а й глибинну структурну перебудову економічної, соціальної та політичної систем. Це є тривалим еволюційним циклом, у межах якого суспільство пристосовується до потенціалу новітніх цифрових технологій, наприклад, переходу від індустріального до інформаційного суспільства. На думку дослідниці, «технологія виступає паливом капіталістичного двигуна» [72, с. 155].

За Блумбергом Дж. [64], цифрова трансформація сприймається як радикальна перебудова бізнес-моделі, спрямована на ефективне задоволення потреб клієнтів. Вона передбачає інтеграцію ключових цифрових технологій разом із суттєвими змінами в структурі та системі управління бізнес-організації.

Розглянемо визначення цифрової трансформації, які наводились у вітчизняній науковій літературі (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Основні підходи до визначення цифрової трансформації, які наводились у вітчизняній науковій літературі

Автор	Визначення	Підхід
1	2	3
Бортнік А.	цифрова трансформація бізнесу полягає у впровадженні технологій для створення нових моделей, процесів, програмного забезпечення та систем. Це дозволяє підвищувати продуктивність підприємства, формувати та закріплювати конкурентні переваги, а також забезпечувати ефективний розвиток організації в цілому [5]	технологічний
Райчева Л., Горбаньова В.	цифрова трансформація насамперед передбачає формування бізнес-стратегії на базі цифрових технологій, що враховує чітке бачення змін у бізнесі та спрямована на створення нових можливостей для розвитку організації [42]	стратегічний
Завражний К., Кулік А., Соколов М.	наголошують на стратегічній ролі цифрової трансформації у зміцненні управлінських процесів підприємства та формуванні його конкурентних переваг. Вони визначають її як практичний механізм підвищення продуктивності, оптимізації операційної діяльності та посилення здатності організації оперативно адаптуватися до змін на ринку [13]	стратегічний
Тищенко Д.	цифрова трансформація передбачає складний процес впровадження цифрових технологій, який впливає на стратегічний вибір, формування та реалізацію бізнес-моделей і розвиток клієнтських відносин. Вона також потребує значних ресурсів для створення та ефективного забезпечення функціонування цифрових екосистем [51]	процесний

Продовження табл.1.1

1	2	3
Коломєць Є.	цифрова трансформація розглядається як стратегічний і глибинний процес, що охоплює фундаментальні зміни в усіх сферах бізнесу. Вона спрямована на адаптацію організації до нових умов конкуренції, які формуються цифровою економікою [21]	системний
Петько С.	цифрова трансформацію визначає як комплексну реформу, що вимагає узгоджених дій власника, топ-менеджменту та ключових стейкхолдерів підприємства для повного оновлення організації та її переходу на цифровий рівень розвитку [38]	системний

Узагальнення наведених визначень дозволяє виокремити кілька ключових підходів до трактування цифрової трансформації, серед яких домінують технологічний, стратегічний, процесний і системний. Найчастіше цифрову трансформацію пов'язують не лише з впровадженням цифрових рішень, а зі зміною стратегічних орієнтирів, перебудовою бізнес-процесів і охопленням усіх сфер діяльності підприємства. Переважання стратегічного та системного підходів свідчить про розуміння цифрової трансформації як глибинного інструменту розвитку, що забезпечує адаптацію організації до умов цифрової економіки та формування стійких конкурентних позицій.

Враховуючи узагальнені положення, цифрову трансформацію доцільно визначити як цілеспрямований процес глибинної перебудови діяльності підприємства, що передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі ключові сфери функціонування, зміну бізнес-моделі та управлінських процесів з метою підвищення ефективності, забезпечення адаптивності та зміцнення конкурентних позицій у цифровому середовищі.

Процес цифрової трансформації підприємства має поетапний характер і передбачає поступове охоплення різних сфер діяльності – від окремих ініціатив до повної інтеграції цифрових рішень у систему управління. Для досягнення результату необхідне проходження послідовних стадій, кожна з яких формує основу для наступних змін. У звіті консалтингової компанії Prophet (Altimeter Group) виокремлено шість фаз цифрової трансформації, що відображають

еволюцію підприємства від традиційної моделі функціонування до стану постійної інноваційної адаптації (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Фази цифрової трансформації підприємства (за Prophet, Altimeter Group)

Фаза	Характеристика
1. Звичайний бізнес	Діяльність базується на традиційних підходах, цифрові інструменти не мають системного застосування
2. Присутність та активність	З'являються окремі цифрові ініціативи та пілотні проєкти в межах підрозділів
3. Формалізація	Експерименти набувають цілеспрямованого характеру, формуються бізнес-кейси, змінюється підхід до використання ресурсів і технологій
4. Стратегізація	Цифрова трансформація закріплюється як пріоритет розвитку, визначаються цілі, формується дорожня карта та відповідальність за її реалізацію
5. Конвергенція	Відбувається узгодження дій підрозділів, формується команда трансформації, оновлюється інфраструктура та система управління
6. Інноваційність та адаптивність	Цифрові рішення інтегровані в діяльність підприємства, зміни мають безперервний характер, формується середовище для впровадження нових рішень

Джерело: [55, с.41]

Отже, для реалізації цифрової трансформації підприємство повинне послідовно пройти визначені стадії, кожна з яких забезпечує перехід від окремих цифрових ініціатив до їх повної інтеграції в систему управління та діяльність. Така послідовність відображає поступове ускладнення змін – від експериментів до стратегічного закріплення і узгодження дій між підрозділами. Завершальна стадія пов'язана із здатністю підприємства функціонувати в умовах постійних змін і підтримувати безперервний розвиток на основі цифрових рішень.

Цифрова трансформація передбачає впровадження низки заходів, які спрямовані на глибинне оновлення організаційних процесів і систем управління [55, с.41]. Серед основних напрямів цифрової трансформації можна виділити (рис.1..

У контексті інноваційних перетворень цифрова трансформація виступає ключовим фактором стратегічного розвитку бізнес-організації, оскільки забезпечує

глибинне оновлення управлінських процесів, структури бізнес-процесів та взаємодії з клієнтами.



Рисунок 1.4 – Основні напрями цифрової трансформації бізнес-організації

Джерело: [55, с.41]

Впровадження цифрових технологій підвищує ефективність і гнучкість діяльності, сприяє формуванню цифрового капіталу та відкриває нові можливості для посилення конкурентних переваг. Процес цифрової трансформації не має однозначного формату і являє собою поетапні, виважені зміни, що зачіпають різні сфери діяльності бізнес-організації. Для досягнення стабільних і ефективних результатів трансформації організація має пройти низку стадій, кожна з яких створює передумови для подальшого переходу до цифрового розвитку. За даними звіту «Шість фаз цифрової трансформації» консалтингової компанії Prophet (входить до Altimeter Group) [65], впровадження цифрової трансформації передбачає проходження таких етапів:

1. Звичайний бізнес – бізнес-організація працює за традиційними моделями, процесами та технологіями, незважаючи на наявні цифрові ініціативи.

2. Присутність та активність – з’являються експериментальні осередки та пілотні проекти, спрямовані на вдосконалення процесів у окремих підрозділах із використанням цифрових рішень.

3. Формалізація – експерименти перетворюються на систематичні практики, формуються бізнес-кейси, змінюються підходи до управління ресурсами та технологіями.

4. Стратегізація – цифрова трансформація стає пріоритетом на стратегічному рівні; визначаються коротко- та довгострокові цілі, розробляється дорожня карта та призначаються відповідальні за впровадження змін.

5. Конвергентна стадія – цифрові ініціативи інтегруються з організаційними структурами, створюється спеціалізована команда для управління трансформацією, бізнес-цілі орієнтуються на потреби клієнтів, формується нова цифрова інфраструктура із закріпленням ролей, моделей і процесів підтримки змін.

6. Інноваційність та адаптивність – цифрова трансформація стає способом ведення бізнесу, коли менеджмент усвідомлює постійність змін. На цьому етапі створюється екосистема для ідентифікації технологічних і ринкових трендів та їх масштабного впровадження.

Можна стверджувати, що шість фаз цифрової трансформації не формують просто лінійний шлях розвитку, а утворюють динамічний ітераційний цикл, який забезпечує постійне вдосконалення цифрової інфраструктури, оптимізацію бізнес-процесів і підвищення якості клієнтського досвіду. Процес трансформації розпочинається з початкового етапу, проходить усі стадії та досягає необхідного рівня інноваційності та адаптивності. Проте розвиток не зупиняється: з появою нових технологічних і ринкових викликів бізнес-організація повертається до стадії формалізації для інтеграції оновлених підходів і адаптації бізнес-моделі до актуальних умов. Такий ітераційний цикл забезпечує безперервність цифрових змін і підтримує здатність організації зберігати конкурентоспроможність у мінливому цифровому та інноваційному середовищі. Підтвердженням цього є

позиція Дж. Блумберга [64], який наголошує, що цифрова трансформація не має кінцевої точки, а виступає постійним процесом, у результаті якого зміни стають ключовими компетенціями організації. У додатку Б представлена схема стадій циклу цифрової трансформації.

Впровадження сучасних цифрових та інформаційних технологій у систему управління бізнес-організацією в умовах цифровізації економіки повинно базуватися на чіткому наборі принципів. До основних принципів цифровізації системи управління належать (рис.1.5).



Рисунок 1.5 – Основні принципи цифровізації системи управління бізнес-організації

Джерело: [52, с.181]

Додаткові принципи цифровізації системи управління бізнес-організацією передбачають раціональне і обґрунтоване керівництво всіма її елементами для вирішення завдань, що виникають у процесі цифрової трансформації. Водночас важливим є аналіз різних альтернативних шляхів досягнення поставлених цілей, що забезпечує прийняття ефективних управлінських рішень. Цифровізація потребує безперервного вдосконалення системи управління, здатності оперативно реагувати на швидкі зміни технологій у виробництві та управлінні, а також застосування об'єктивних закономірностей для оптимального використання цифрових інструментів у роботі кожного елемента системи [52, с.181].

Сукупність базових і додаткових принципів цифровізації системи управління бізнес-організацією надає повне уявлення про зміст і завдання цифрової трансформації, визначаючи основні вимоги до побудови сучасної цифрової управлінської системи. Хоч принципи мають загальний характер, їхнє значення і ефективність залежать від особливостей функціонування конкретної системи управління та від динаміки змін зовнішнього середовища, що впливає на процес прийняття управлінських рішень.

Головним результатом інтеграції цифрових і інформаційних технологій у систему управління бізнес-організацією стає створення інформаційно-управлінських систем, що забезпечують автоматизацію процесу ухвалення управлінських рішень. Сучасні виклики потребують переосмислення традиційних моделей управління, адаптуючи їх до умов цифрової трансформації та інноваційного розвитку. Моделі повинні не лише відповідати новим умовам діяльності, а й передбачати потенційні ризики, пропонувати засоби їх мінімізації, підвищувати ефективність управлінських процесів та зміцнювати конкурентні позиції організації. Як слушно зауважують дослідники, інноваційні підходи в управлінні докорінно змінюють інформаційні потоки, охоплюючи всі етапи – від збору та обробки даних до їх інтеграції у процес ухвалення рішень [23]. Внаслідок цього усталені моделі управління трансформуються, набуваючи динамічності, технологічної гнучкості та орієнтації на дані як стратегічний ресурс бізнес-організації.

Класичні моделі управління бізнес-організацією, такі як бюрократична, адміністративна, функціональна чи ситуаційна, потребують трансформації з урахуванням вимог цифрової економіки та особливостей сучасного технологічного середовища. У процесі цифрової адаптації управлінські підходи повинні ставати більш гнучкими, впроваджувати інноваційні рішення та фокусуватися на стратегічному розвитку організації. Водночас необхідно ефективно управляти ризиками, підтримувати та розвивати людський капітал, активно інтегруватися у світові ринки, враховувати потреби клієнтів і формувати моделі управління, які відповідають принципам екологічної відповідальності. Така трансформація забезпечує комплексне оновлення управлінської системи та підвищує конкурентоспроможність бізнес-організації в умовах цифрових змін [9].

Вибір конкретного шляху трансформації визначає зміни у процесі ухвалення управлінських рішень, розподілі відповідальності, рівні централізації чи децентралізації, ступені залученості персоналу до управлінських процесів та характері взаємодії з зовнішнім середовищем. Відтак обрана модель управління істотно впливає на здатність бізнес-організації ефективно функціонувати в умовах динамічного та цифровізованого економічного середовища. Використання сучасних моделей управління, адаптованих до вимог цифрової економіки, надає низку суттєвих переваг. Порівняльний аналіз традиційної та цифрової моделі управління бізнес-організацією представлено в дод.В.

Отже, трансформація моделей управління бізнес-організацією в умовах цифровізації є природним і необхідним процесом, що зумовлений стрімким розвитком інформаційних технологій, посиленням глобальної конкуренції та підвищенням вимог до адаптивності підприємства. Сучасні управлінські підходи повинні забезпечувати не лише підвищення ефективності функціонування, а й здатність організації оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Перехід на цифрові моделі сприяє переосмисленню внутрішніх бізнес-процесів, оновленню управлінських практик і формуванню організаційної культури, яка орієнтована на інноваційність, стійкість та посилення конкурентних переваг. Інтеграція цифрових інструментів дозволяє бізнес-організаціям

оперативно реагувати на коливання ринку, ефективно аналізувати великі обсяги даних, впроваджувати нові продукти та послуги, а також налагоджувати тісну взаємодію з клієнтами й партнерами. Загалом застосування цифрових технологій підвищує прозорість управлінських рішень, сприяє інтеграції у глобальну економіку та забезпечує стійкий розвиток навіть у умовах високої невизначеності [23].

Попри явні переваги, які цифрова трансформація здатна забезпечити бізнес-організації, її впровадження часто супроводжується низкою складнощів, що можуть впливати на хід процесу та ефективність діяльності. Усвідомлення основних бар'єрів є важливою умовою для розробки дієвої стратегії цифрових змін. Сучасні бізнес-організації, які прагнуть оновити власну цифрову інфраструктуру, стикаються з численними викликами, що вимагають комплексного та системного підходу [6]. Серед них варто виділити опір традиційної корпоративної культури та недостатній рівень інноваційної готовності, що гальмує впровадження нових цифрових рішень. Крім того, реалізація цифрових проєктів ускладнюється обмеженістю фінансових, кадрових та технологічних ресурсів, високими ризиками кібербезпеки, нестачею уніфікованих стандартів та наявністю застарілих чи несумісних систем. Важливим фактором також є правова неврегульованість процесів цифрової трансформації та нерідко недосконалість обраних стратегій, які не відповідають особливостям бізнес-моделі організації. Ці перешкоди підтверджують, що цифрова трансформація є багатокомпонентним ітераційним процесом, що потребує послідовного подолання бар'єрів різного типу – від організаційних до ресурсних. Ідентифікація таких перепон та розробка механізмів їх подолання є ключовою умовою досягнення ефективності та стійкого розвитку бізнес-організацій [55, с.42].

Лігоненко Л.О. підкреслює, що просте застосування цифрових інструментів у системах управління підприємств не гарантує підвищення ефективності. Вирішальне значення має послідовне та методичне впровадження цифрових рішень на всіх етапах, узгоджене з управлінською стратегією організації. Успішна цифровізація передбачає не лише вибір технології, а й трансформацію

організаційної культури, розвиток навичок і компетенцій персоналу та впровадження систем стратегічного моніторингу [23, с.223].

Таким чином, цифрова трансформація виступає комплексним стратегічним процесом, який передбачає глибинне переосмислення бізнес-моделей, організаційних структур та управлінських практик з метою підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності підприємства. Впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, покращити взаємодію з клієнтами та партнерами, створювати нові продукти та послуги, а також своєчасно реагувати на зміни ринкових умов. Разом із тим, успішна цифрова трансформація потребує системного підходу, врахування організаційних, ресурсних та технологічних обмежень, а також подолання бар'єрів у корпоративній культурі та правовому середовищі. Отже, цифрова трансформація є безперервним і ітеративним процесом, що забезпечує стійкий розвиток підприємства та формує основу для його довгострокової конкурентної переваги в умовах цифрової економіки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АІМ

2.1. Організаційно-економічна характеристика АІМ

ПП «АІМ» працює на ринку аудиторських і консалтингових послуг, який в Україні характеризується високим рівнем конкуренції та значною кількістю учасників, включаючи міжнародні компанії й представників «Великої четвірки». Основними напрямками діяльності підприємства є аудит, фінансовий консалтинг, аналітичні послуги та підготовка звітності SAF-T UA.

Загальні відомості про ПП «АГЕНТСТВО ІНДУСТРІАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ» наведено в табл.2.1.

Таблиця 2.1 – Загальні відомості про ПП «АГЕНТСТВО ІНДУСТРІАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ»

Повна назва	ПП «АГЕНТСТВО ІНДУСТРІАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ»
Скорочена назва	ПП «АІМ»
Код ЄДРПОУ	34694270
Рік реєстрації	2006
Керівник	Щирін Юрій Олександрович
Розмір статутного капіталу	10 000 грн.
Організаційно-правова форма	приватне підприємство
Основний вид діяльності	73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки
Юридична адреса	Київська обл., Києво-Святошинський р-н, село Шевченкове, провулок Ювілейний, буд. 5/105

Джерело: складено автором за [50]

ПП «АІМ» надає послуги з аналітики, фінансового консалтингу, послуги SAF-T UA. Розширений перелік послуг підприємства наведено на рис.2.1. Підприємство надає широкий перелік послуг. Послуги аналітики включають аналіз

геопродажів, дослідження ринкової ситуації, інвестиційний аналіз і виконання індивідуальних досліджень відповідно до потреб замовників. Підприємство також здійснює фінансовий консалтинг: проводить аудит фінансової звітності, аудит для резидентів Дія Сіті, ініціативний і грантовий аудит, перевіряє звітність зі сталого розвитку, бере участь в інвентаризаціях, формує облікову документацію та фінансову звітність, супроводжує питання трансфертного ціноутворення щодо контрольованих, неконтрольованих і контрольованих іноземних операцій. Окремим напрямом роботи є надання послуг із підготовки та подання звітності у форматі SAF-T UA відповідно до встановлених нормативних вимог.

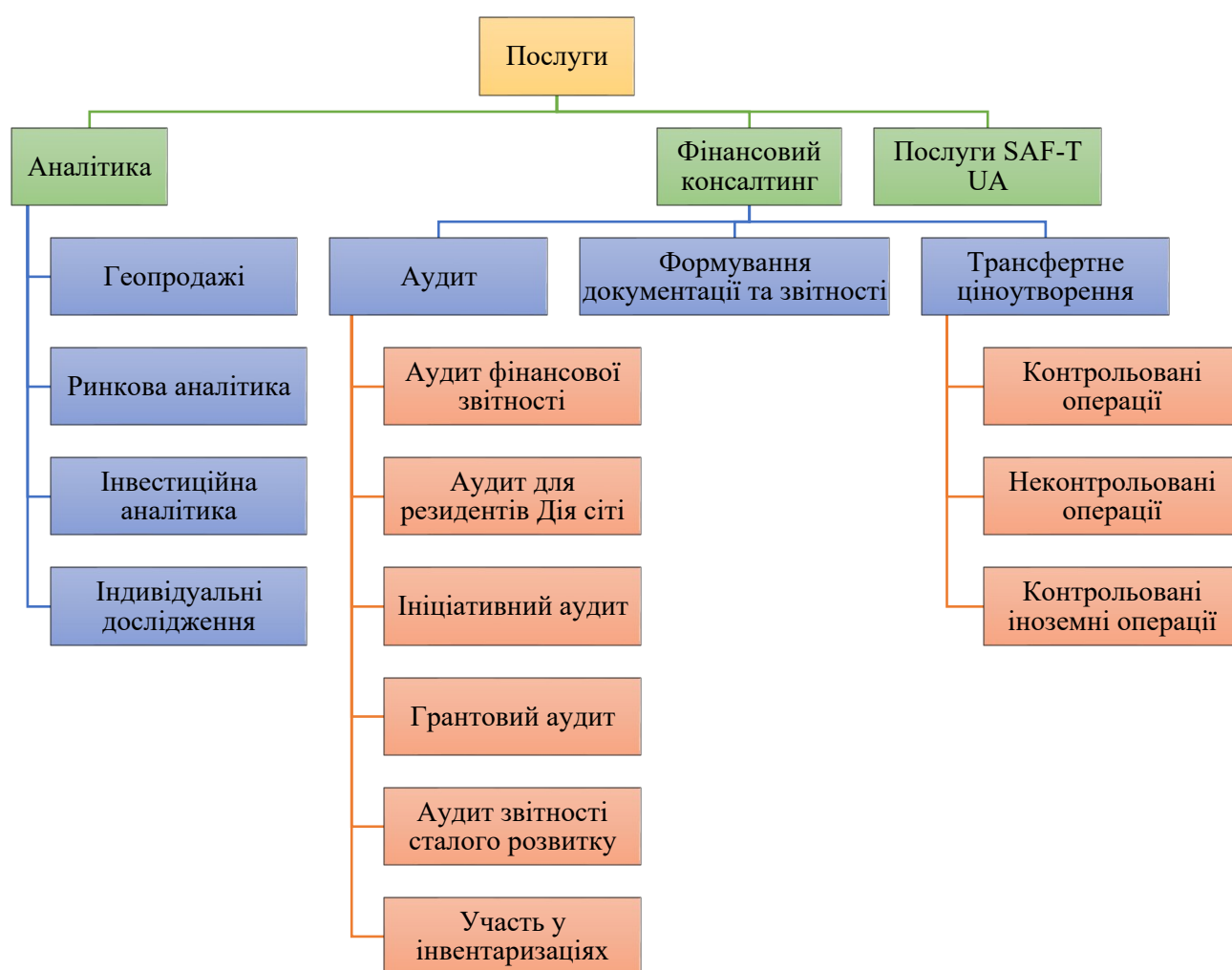


Рисунок 2.1 – Асортимент послуг ПП «АІМ»

Джерело: складено автором за [45]

ПП «АІМ» включене до офіційного реєстру аудиторів, що надає можливість здійснювати обов’язковий аудит великих і середніх суб’єктів господарювання, а

також організацій, віднесених до категорії таких, що становлять суспільний інтерес. Поряд із проведенням аудиту забезпечується надання консалтингових послуг у сфері фінансового аналізу, формування стратегічних орієнтирів розвитку та підготовки бізнес-планів, здійснення незалежного огляду діяльності в процесі фінансової реструктуризації, а також виконання прогностичних розрахунків і побудови бізнес-моделей.

Обов'язковою передумовою виконання аудиторських завдань є забезпечення незалежності аудиторської компанії, її засновників, керівного складу та персоналу від суб'єкта господарювання, фінансова звітність якого підлягає перевірці. Вимога поширюється як на період складання фінансової звітності, так і на час безпосереднього здійснення аудиторської перевірки.

Клієнтська база включає великі промислові підприємства, установи фінансового сектору, заклади охорони здоров'я й органи державної влади. Співпраця з представниками різних секторів економіки підтверджує наявність значного практичного досвіду та спроможність забезпечувати професійні рішення з урахуванням специфіки діяльності кожної галузі.

Компанія визначила своїми цінностями наступні (рис.2.2).

Місія компанії ПП «АІМ» полягає у наданні бізнесу інструментів і рішень, що ґрунтуються на даних, аналітичній глибині та професійній експертизі, з метою підвищення якості управлінських рішень, удосконалення внутрішніх процесів і створення умов для сталого зростання. Компанія спрямовує діяльність на підтримку клієнтів у реалізації стратегічних цілей через поєднання інноваційних підходів, практичного досвіду та системного аналізу.

Стратегія ПП «АІМ» передбачає розвиток аналітичних і консалтингових сервісів, впровадження сучасних технологічних рішень, поглиблення галузевої експертизи та формування довгострокової співпраці з клієнтами, орієнтованої на досягнення вимірюваних результатів і масштабування бізнесу.

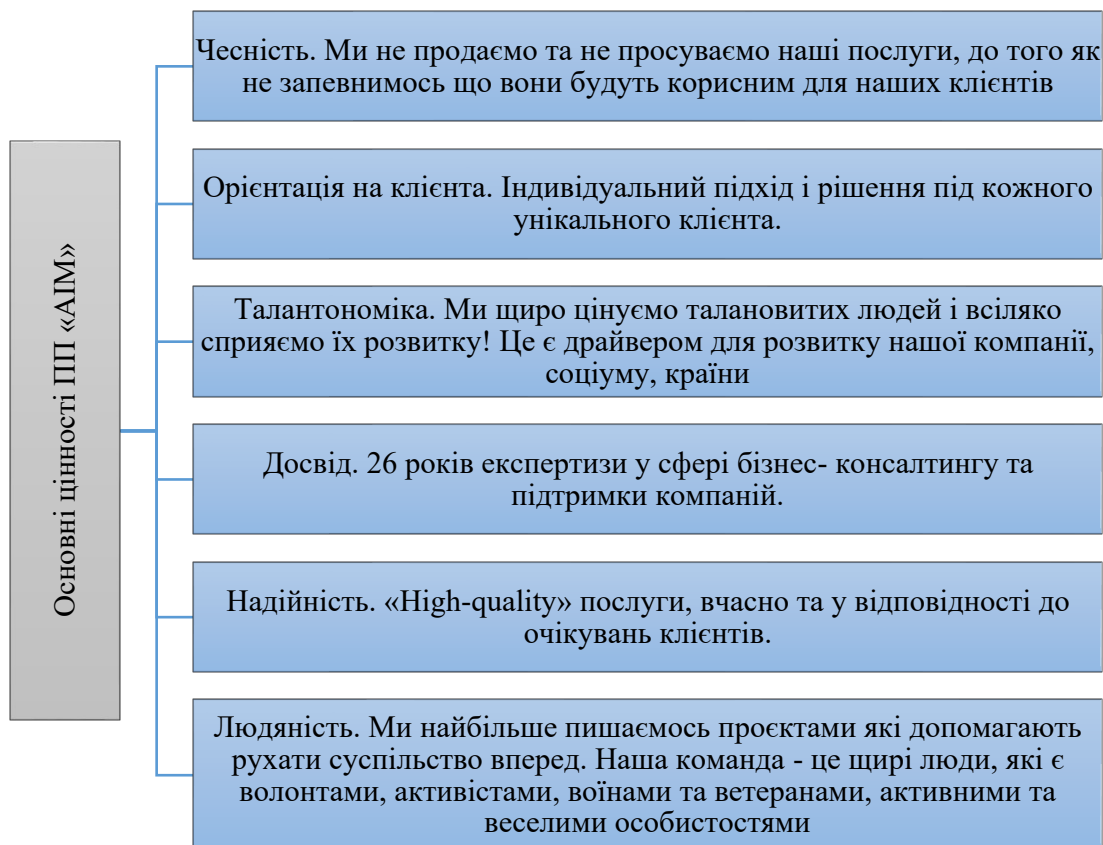


Рисунок 2.2 – Основні цінності ПП «АІМ»

Джерело: складено автором за [45]

Управління ПП «АІМ» відбувається згідно з його статутом.

Організаційна структура управління ПП «АІМ» наведена на їх офіційному сайті та включає кілька відділів (рис.2.3).

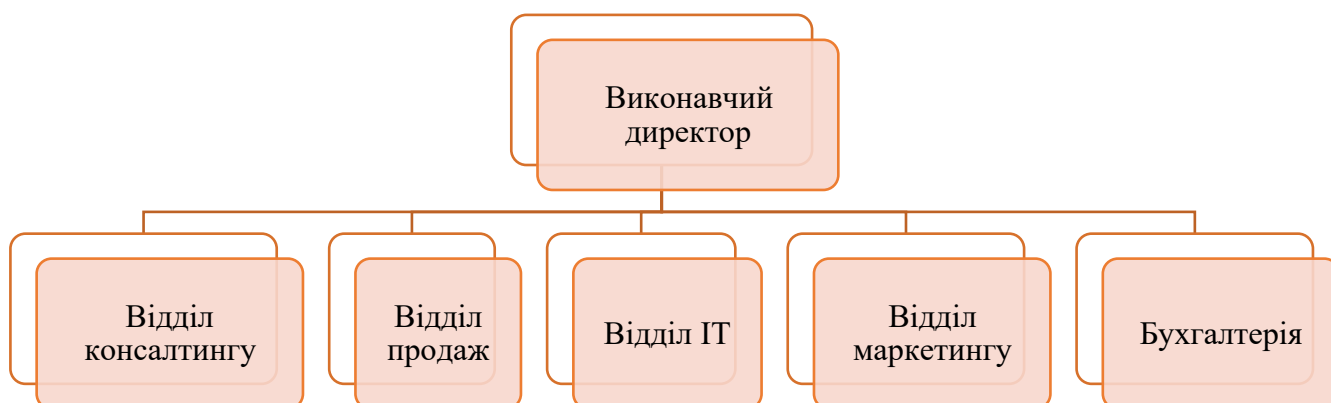


Рисунок 2.3 – Організаційна структура управління ПП «АІМ»

Джерело: складено автором за [45]

Організаційна структура управління ПП «АІМ» є лінійно-функціональною, тобто всі керівники відділів підпорядковуються безпосередньо директору, а співробітники відділів керівникам відділів. Власниками основних бізнес-процесів є відділи консалтингу та аудиту, оскільки дані відділи надають послуги з яких формується дохід компанії.

У цілому організаційна побудова ПП «АІМ» орієнтована на результативне управління діяльністю підприємства, належний рівень аудиторських і консалтингових послуг, підтримання фінансової стійкості та дотримання вимог чинного законодавства у процесі здійснення господарської діяльності.

Наведемо основні техніко-економічні показники діяльності ПП «АІМ» за 2023-2025 роки в табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ПП «АІМ» за 2023-2025 роки

Показники	2023	2024	2025	Відхилення 2024/2023		Відхилення 2025/2024	
				"+, -"	%	"+, -"	%
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн.	10 449	8 581	7 306	-1 868	-17,87%	-1 275	-14,86%
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	3 201	2 357	10 220	-844	-26,36%	7 862	333,52%
Чистий прибуток, тис. грн.	-344	1 667	-2 919	2 011	-583,77%	-4 585	-275,12%
Витрати на 1 грн реалізованих послуг, грн/грн.	0,31	0,27	1,40	-0,03	-10,34%	1,12	409,20%
Чисельність персоналу, осіб	36	36	34	0	0,00%	-2	-5,56%
Середньомісячна ЗП, грн	16 530	19 854	22 641	3 324	20,11%	2 787	14,04%
Продуктивність праці, тис.грн/особа	290	238	215	-52	-17,87%	-23	-9,86%
Фондовіддача, грн/грн	23,50	10,68	6,11	-12,83	-54,57%	-4,57	-42,76%
Фондоозброєність, тис. грн/особу	3,09	5,58	8,79	2,49	80,79%	3,21	57,49%
Рентабельність продаж	-3,30	19,42	-39,95	22,72	-	-59,37	-

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ПП «АІМ»

Чистий дохід від реалізації послуг протягом досліджуваного періоду скорочувався, у 2024 році показник зменшився на 17,87%, а у 2025 році – ще на 14,86%, що пов'язано зі зниженням обсягів реалізації послуг. Собівартість

реалізованих послуг у 2024 році скоротилась на 26,36%, однак у 2025 році різко зросла на 333,52% та перевищила обсяг чистого доходу підприємства. Внаслідок цього у 2025 році підприємство отримало чистий збиток у сумі 2919 тис. грн, тоді як у 2024 році було сформовано чистий прибуток у розмірі 1667 тис. грн. Витрати на 1 грн реалізованих послуг у 2024 році знизились до 0,27 грн/грн, проте у 2025 році збільшились до 1,40 грн/грн, що означає перевищення витрат над доходом від реалізації послуг.

Чисельність персоналу у 2024 році скоротилась з на 2 працівника та надалі залишалась незмінною. Попри це, середньомісячна заробітна плата щороку зростала: у 2024 році – на 20,11%, у 2025 році – ще на 14,04%, що може бути пов'язано зі збереженням кваліфікованих працівників та інфляційними процесами. Продуктивність праці протягом 2023–2025 років знижувалась разом зі скороченням обсягів реалізації послуг. У 2024 році показник зменшився на 17,87%, а у 2025 році – ще на 9,86%, що свідчить про зниження обсягу доходу в розрахунку на одного працівника. Фондовіддача у 2024 році скоротилась на 54,57%, а у 2025 році – ще на 42,76%, що вказує на погіршення ефективності використання основних засобів підприємства. Фондоозброєність, навпаки, зросла з 3,09 тис. грн/особу у 2023 році до 8,79 тис. грн/особу у 2025 році через збільшення вартості основних засобів у розрахунку на одного працівника та скорочення чисельності персоналу. Рентабельність продажів у 2024 році становила 19,42%, однак у 2025 році показник став від'ємним і досяг -39,95%, що вказує на збитковість діяльності підприємства.

Воєнний стан та зміни у податковому й бухгалтерському законодавстві підвищили попит на аудиторські та консультаційні послуги, пов'язані з податковим плануванням, оцінкою ризиків, фінансовим моніторингом і забезпеченням прозорості звітності. Водночас частина клієнтів скоротила діяльність, що негативно вплинуло на попит на консалтингові послуги. Через воєнні ризики підприємство перейшло до активнішого використання дистанційного формату роботи та цифрових інструментів.

Серед основних факторів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність ПП «АІМ», слід виділити інфляційні процеси, нестабільність валютного

курсу, кадровий дефіцит через міграцію населення та посилення конкуренції на ринку консалтингу. Одночасно зростає попит на цифрові формати аудиту, онлайн-консалтинг, автоматизацію фінансової звітності та послуги у сфері кібербезпеки й ESG-аудиту.

ПП «АІМ» має сформовану клієнтську базу, до якої входять великі підприємства різних галузей, зокрема ТОВ «Нова Пошта», ТОВ «ROCKWOOL Україна», ТОВ «Kingspan Property» та інші. Далі порівнюємо конкурентні переваги ПП «АІМ» з компаніями конкурентами в табл.2.3 (оцінка виконана експертами ПП «АІМ» за 10-ти бальною системою).

Таблиця 2.3 – Конкурентний профіль ПП «АІМ»

Порівняльні характеристики	Вагова частка	ПП «АІМ»		ТОВ «АФ «АРАМА»		ТОВ «АФ «ОЛГА АУДИТ»		ТОВ «АФ «БЛИСКОР ГАРАНТ»	
		бал	оцінка	бал	оцінка	бал	оцінка	бал	оцінка
Асортимент та якість послуг	0,24	10	2,4	9	2,16	10	2,4	8	1,92
Компетентність персоналу	0,22	10	2,2	10	2,2	9	1,98	10	2,2
Відповідність цін середньоринковим	0,16	8	1,28	7	1,12	10	1,6	8	1,28
Стаж роботи на ринку	0,12	10	1,2	10	1,2	8	0,96	8	0,96
Ефективність маркетингової діяльності	0,15	7	1,05	9	1,35	10	1,5	7	1,05
Фінансовий стан	0,11	2	0,22	8	0,88	8	0,88	5	0,55
Сукупна оцінка	1	8,35		8,91		9,32		7,96	

Джерело: узагальнено автором за [32;33;34;45]

Порівняння конкурентних позицій засвідчило, що найвищу сукупну оцінку отримало ТОВ «АФ «ОЛГА АУДИТ» — 9,32 балів, що пов'язано з високими показниками за ціною політикою, маркетинговою діяльністю та фінансовими можливостями. ПП «АІМ» набрало 8,35 бала та поступилося лідеру переважно за рівнем маркетингової активності й фінансового забезпечення, проте зберегло високі позиції за компетентністю персоналу, стажем роботи та якістю послуг. ТОВ «АФ «АРАМА» отримало 8,91 бала завдяки активнішому просуванню послуг, а ТОВ «АФ «БЛИСКОР ГАРАНТ» посіло останню позицію з результатом 7,56 бала через нижчі оцінки за маркетингом, фінансовим станом та асортиментом послуг.

Отримані результати свідчать про достатньо сильні ринкові позиції ПП «АІМ», проте потребують посилення маркетингової діяльності та покращення фінансової стійкості для підвищення конкурентних переваг.

Для визначення впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність ПП «АІМ» побудуємо матрицю SWOT-аналізу (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу ПП «АІМ»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	1. Зростання попиту на аудиторські послуги завдяки частій зміні нормативно-правового регулювання бізнесу 2. Покращення фінансового стану цільової аудиторії приведе до зростання попиту на послуги 3. Розвиток сучасних технологій, що сприятиме підвищенню якості надання послуг	1. Збільшення числа конкурентів та ринку та зниження середніх ринкових цін 2. Погіршення економічної ситуації в країні 3. Погіршення фінансового стану ключових конкурентів 4. Загострення воєнних дій та зменшення чисельності населення та закриття підприємств
1. Компанія працює на ринку аудиторських послуг з 2006 року та має постійних клієнтів 2. Конкурентний асортимент та висока якість послуг 3. Гарна репутація в ЗМІ 4. Активна маркетингова діяльність	Розширення переліку послуг відповідно до зростання попиту на ринку	проведення маркетингових заходів для підвищення рівня впізнаваності бренду Оновлення бренду або посилення унікальності торгової марки Створення та активне ведення сторінок компанії у соціальних мережах для просування послуг і формування позитивного іміджу підприємства
Слабкі сторони		
1. Компанія працювала збитково в 2023 та 2025 роках, а також має погані показники фінансово стану 2. Неефективна цінова політика та в цілому маркетингова політика 3. Низький рівень автоматизації процесу надання послуг	Перегляд цінової політики, розширення рекламної діяльності та впровадження CRM-системи для автоматизації роботи з клієнтами	Оптимізація витрат, формування резервного фонду та диверсифікація клієнтської бази для зниження впливу економічних і воєнних ризиків

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз дозволив встановити, що ПП «АІМ» має низку переваг, серед яких тривалий досвід роботи на ринку, сформована клієнтська база, широкий перелік послуг, позитивна репутація та достатній рівень маркетингової активності. Разом із тим виявлено проблеми, пов'язані зі збитковістю у окремі роки, недостатньо ефективною ціновою політикою та низьким рівнем автоматизації процесів. Наявні ринкові можливості створюють передумови для розширення переліку послуг, активнішого просування бренду та впровадження сучасних цифрових рішень для покращення якості обслуговування клієнтів. З урахуванням зовнішніх загроз доцільним є посилення конкурентних переваг підприємства через розвиток маркетингових комунікацій, оптимізацію витрат, удосконалення цінової політики та зменшення залежності від окремих груп клієнтів.

2.2. Оцінка системи управління АІМ та напрямів її цифрової трансформації

Оцінювання системи управління ПП «АІМ» необхідне для визначення ефективності організації бізнес-процесів, рівня цифровізації діяльності підприємства, виявлення проблем управління та обґрунтування напрямів подальшої цифрової трансформації.

Система управління ПП «АІМ» побудована за лінійно-функціональним принципом. Основні управлінські рішення приймаються директором підприємства. Координація діяльності працівників здійснюється через керівників відповідних напрямів діяльності. Значна частина управлінських функцій зосереджена на рівні керівництва підприємства, що обумовлено невеликою чисельністю персоналу та специфікою діяльності у сфері аудиту й консалтингу.

Основні характеристики системи управління ПП «АІМ» наведено в табл. 2.5. ПП «АІМ» використовує централізовану систему управління, при якій основні управлінські рішення приймаються директором підприємства. За невеликої

чисельності персоналу це дозволяє оперативно координувати виконання робіт, контролювати якість послуг та швидко реагувати на зміни у діяльності підприємства.

Таблиця 2.5 – Характеристика системи управління ПП «АІМ»

Елемент системи управління	Особливості ПП «АІМ»	Вплив на діяльність підприємства
Організаційна структура	Лінійно-функціональна структура управління	Спрощує координацію діяльності та контроль виконання робіт
Система управління	Централізоване управління	Забезпечує швидке прийняття рішень, але підвищує навантаження на керівника
Розподіл функцій	Частина функцій поєднується між працівниками	Знижує адміністративні витрати, але ускладнює масштабування діяльності
Чисельність персоналу	Невелика кількість працівників	Спрощує внутрішню взаємодію, але підвищує залежність від окремих фахівців
Основні бізнес-процеси	Аудиторські та консалтингові послуги	Формують основну частину доходів підприємства
Рівень цифровізації	Використання CRM-систем, електронної звітності та цифрових каналів комунікації	Спрощує взаємодію з клієнтами та ведення обліку
Маркетингова діяльність	Обмежене використання цифрових каналів просування	Стимує підвищення впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів

Джерело: складено автором

Лінійно-функціональна структура спрощує взаємодію між працівниками та не потребує значних адміністративних витрат. Разом із тим значна концентрація функцій у керівника та поєднання окремих обов'язків працівниками підвищують залежність підприємства від обмеженої кількості фахівців.

Основна частина діяльності ПП «АІМ» пов'язана з наданням аудиторських, консалтингових та аналітичних послуг, тому результативність роботи підприємства значною мірою залежить від професійного рівня персоналу, швидкості обробки інформації та ефективності комунікації з клієнтами.

У діяльності підприємства вже використовуються окремі цифрові інструменти, зокрема CRM-системи, електронна звітність і цифрові канали комунікації. Проте рівень цифровізації управлінських і маркетингових процесів

залишається недостатнім, що обмежує можливості масштабування діяльності, автоматизації роботи та просування послуг підприємства.

Далі розглянемо бізнес-процеси ПП «АІМ». Бізнес-процеси та контроль їх виконання наведено в табл.2.6

Таблиця 2.6 – Бізнес-процеси та контроль їх виконання ПП «АІМ»

№	Бізнес-процес	Технологічна операція	Нормативний документ	Відповідальна особа
1.	Надання послуг	1.1. Отримання заявки	Договір про надання послуг, посадові інструкції	Керівник відділу консалтингу
		1.2. Виконання замовлення	Технічне завдання, робоча документація, договір	Керівник відділу консалтингу
		1.3. Завершення замовлення	Акт приймання-передачі послуг, звіт про виконані роботи	Керівник відділу консалтингу
2.	Рекламування підприємства та його послуг	2.1. Розміщення реклами про послуги	Маркетингові матеріали, договори на рекламні послуги	Керівник відділу маркетингу
3.	Ведення бухгалтерського та податкового обліку	3.1. Формування та подання фінансової і податкової звітності	Облікова політика, фінансова та податкова звітність	Головний бухгалтер
4.	Забезпечення роботи веб-сайту підприємства	4.1. Технічне обслуговування та оновлення веб-сайту	Договір на технічну підтримку сайту	Керівник відділу ІТ
5.	Управління персоналом	5.1. Підбір, прийняття на роботу, оцінювання результатів діяльності, організація підвищення кваліфікації працівників	Штатний розпис, посадові інструкції, кадрові накази	Виконавчий директор, керівники відділів

Джерело: складено автором

Аналіз бізнес-процесів ПП «АІМ» показав, що ключове місце у структурі діяльності підприємства займає надання аудиторських і консалтингових послуг. Основні процеси пов'язані з виконанням замовлень клієнтів, веденням фінансової звітності, підтримкою комунікації з клієнтами та організацією внутрішньої роботи підприємства.

Розподіл функцій між відділами забезпечує координацію роботи за основними напрямками діяльності, проте значна частина управлінських рішень концентрується на рівні керівництва підприємства. Частина процесів already

виконується із використанням цифрових інструментів, зокрема CRM-систем, електронної звітності та онлайн-комунікацій, що створює основу для подальшої цифрової трансформації системи управління.

Проведемо аналіз стану цифровізації основних бізнес-процесів ПП «АІМ» (табл.2.7).

Таблиця 2.7 – Стан цифровізації основних бізнес-процесів ПП «АІМ»

Бізнес-процес	Інструменти цифровізації	Опис
Надання послуг	Вебсайт, телефон, електронна пошта, CRM-системи HubSpot та Odoo	Приймання заявок, комунікація з клієнтами та супровід замовлень здійснюються із використанням цифрових каналів зв'язку
Взаємодія з клієнтами	Вебсайт, телефон, електронна пошта, CRM-системи HubSpot та Odoo	Інформація про клієнтів, історія звернень і комунікацій зберігаються у CRM-системах
Управлінські процеси (контроль замовлень, планування робіт)	CRM-системи, електронні таблиці, платформа PeopleForce	Планування робіт, контроль виконання замовлень і формування окремих звітів здійснюються у цифровому середовищі
Бухгалтерський облік і податкова звітність	М.Е.Дос, електронний кабінет ДПС	Формування первинних документів, ведення обліку та подання податкової звітності здійснюються в електронному форматі
Внутрішні комунікації	Телефонний зв'язок, електронна пошта, месенджери	Координація роботи працівників і передача інформації здійснюються дистанційними каналами зв'язку

Джерело: складено автором за даними ПП «АІМ»

На ПП «АІМ» високий рівень цифровізації основних бізнес-процесів. Зокрема, підприємство застосовує сучасні цифрові інструменти для організації роботи з клієнтами, управління консалтинговими та аналітичними проєктами, ведення фінансового обліку та адміністрування персоналу, що забезпечує ефективність надання послуг з аналітики, фінансового консалтингу та впровадження SAF-T UA.

Для управління взаємовідносинами з клієнтами ПП «АІМ» використовує платформу HubSpot. Завдяки цій системі підприємство систематизує облік запитів,

контролює етапи надання консультацій і впровадження SAF-T UA, відстежує виконання угод і оцінює ефективність маркетингових комунікацій.

Для інтегрованого управління внутрішніми бізнес-процесами застосовується система Odoo, яка об'єднує фінансовий облік, управління проєктами, продажі та закупівлі. Використання Odoo дозволяє ПП «АІМ» контролювати витрати та доходи, координувати виконання консалтингових і аналітичних проєктів, а також забезпечує прозорість і оперативність управлінських процесів.

У сфері управління персоналом підприємство застосовує платформу PeopleForce. Система підтримує облік робочого часу, оцінювання ефективності працівників, планування завантаженості та адаптацію нових співробітників, що дозволяє підвищити продуктивність команди та забезпечити належний рівень кадрової політики.

Отже, аналіз стану цифровізації бізнес-процесів ПП «АІМ» показав, що підприємство вже використовує цифрові інструменти у процесі надання послуг, взаємодії з клієнтами, управлінні замовленнями та веденні бухгалтерського обліку. Найвищий рівень цифровізації спостерігається у сфері комунікацій із клієнтами та подання звітності, де застосовуються CRM-системи, електронний документообіг і спеціалізоване програмне забезпечення.

Разом із тим окремі управлінські процеси залишаються частково автоматизованими, а значна частина координації робіт здійснюється вручну. Це створює потребу у подальшому розвитку цифрових інструментів управління, автоматизації аналітичних процесів і впровадженні сучасних технологій обробки даних.

Для узагальнення результатів оцінювання цифрової трансформації ПП «АІМ» визначимо рівень цифровізації основних напрямів діяльності підприємства за 10-бальною шкалою (табл.2.8).

Таблиця 2.8 – Оцінювання рівня цифровізації основних напрямів діяльності ПП «АІМ»

Напрямок діяльності	Оцінка рівня цифровізації, балів	Характеристика
Комунікація з клієнтами	8	Використовуються CRM-системи, вебсайт, електронна пошта та цифрові канали зв'язку
Бухгалтерський облік і податкова звітність	9	Застосовуються М.Е.Дос, електронний кабінет ДПС та електронний документообіг
Управління персоналом	6	Використовується платформа PeopleForce для окремих кадрових процесів
Маркетингова діяльність	4	Обмежене використання соціальних мереж і цифрового просування послуг
Аналітика та автоматизація управлінських процесів	6	Частина процесів автоматизована через CRM-системи та електронні таблиці
Середній бал	6,6	

Джерело: складено автором за даними ПП «АІМ»

За результатами оцінювання середній рівень цифровізації системи управління ПП «АІМ» становить 6,6 бала з 10, що свідчить про наявність сформованої цифрової інфраструктури у сфері комунікації з клієнтами, бухгалтерського обліку та електронного документообігу. Разом із тим окремі напрями діяльності, насамперед маркетингова діяльність, аналітика та автоматизація управлінських процесів, потребують подальшого розвитку й впровадження сучасних цифрових інструментів.

Для узагальнення результатів оцінювання системи управління ПП «АІМ» доцільно визначити ключові проблеми, їх прояви та напрями подальшої цифрової трансформації. Це дозволяє пов'язати результати аналізу з пропозиціями щодо удосконалення управління підприємством.

Таблиця 2.9 – Проблеми системи управління ПП «АІМ» та напрями цифрової трансформації

Проблема	Прояв	Напрямок удосконалення
Висока централізація управління	Значна частина рішень приймається керівництвом	Автоматизація контролю завдань і звітності
Часткова автоматизація управлінських процесів	Частина координації робіт виконується вручну	Розширення використання CRM, Odoo та аналітичних модулів
Низька цифрова активність у маркетингу	Обмежене використання соціальних мереж і відеоконтенту	Розвиток LinkedIn, YouTube та експертного контенту
Залежність від кваліфікації персоналу	Якість послуг залежить від обмеженого кола фахівців	Розширення штату та розвиток нових компетенцій
Недостатній розвиток нових цифрових послуг	Переважають традиційних аудиторських і консалтингових послуг	Впровадження форензик-аудиту, кібербезпеки та ESG-аудиту

Джерело: складено автором за даними ПП «АІМ»

Отже, оцінювання системи управління ПП «АІМ» показало, що підприємство має сформовану організаційну структуру, налагоджені бізнес-процеси та використовує цифрові інструменти у роботі з клієнтами, обліку, звітності й управлінні персоналом. Середній рівень цифровізації становить 6,6 бала з 10, що вказує на достатню базу для подальшої цифрової трансформації. Основні проблеми пов'язані з централізацією управління, частковою автоматизацією окремих процесів, слабким цифровим маркетингом і потребою у розвитку нових послуг. Це обґрунтовує необхідність розширення переліку послуг, посилення маркетингової активності та вдосконалення цифрових інструментів управління.

2.3. Пропозиції щодо удосконалення системи управління АІМ

Проведене оцінювання системи управління та рівня цифровізації ПП «АІМ» дозволило виявити основні проблеми діяльності підприємства, пов'язані з недостатнім рівнем автоматизації окремих процесів, обмеженим використанням

цифрового маркетингу, нестабільними фінансовими результатами та потребою у розширенні переліку послуг. З урахуванням результатів аналізу доцільно розробити пропозиції щодо удосконалення системи управління підприємством, посилення цифрової трансформації та підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку аудиторських і консалтингових послуг.

Далі використаєм модель І. Ансоффа і визначимо оптимальну стратегію розвитку ПП «АІМ» (рис.2.4).

		Продукти	
		старі	нові
Ринок	старий	<i>Стратегія проникнення на ринок</i> передбачає посилення позицій підприємства на існуючому ринку шляхом активізації просування аудиторських послуг та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Основними напрямками реалізації стратегії є проведення маркетингових заходів для підвищення впізнаваності бренду, формування програми лояльності для клієнтів, посилення ціннісної пропозиції та розвиток комунікацій із цільовою аудиторією. Важливе значення має також проведення заходів, спрямованих на підвищення рівня довіри та лояльності споживачів до бренду підприємства	<i>Стратегія освоєння нових сегментів ринку шляхом просування наявних послуг.</i> Напрями реалізації: розширення території надання послуг, залучення клієнтів із нових сфер діяльності (ІТ-сектор, аграрна сфера, міжнародний бізнес
	новий	<i>Стратегія розробки продукту</i> передбачає створення нових послуг для існуючих клієнтів з метою розширення напрямів співпраці та підвищення конкурентних переваг підприємства. Основними напрямками її реалізації є впровадження послуг форензик-аудиту, консалтингу у сфері кібербезпеки та автоматизованого фінансового моніторингу. Реалізація стратегії дозволить розширити спектр послуг підприємства, підвищити рівень їх технологічності та краще адаптувати діяльність компанії до сучасних потреб клієнтів.	<i>Стратегія диверсифікації</i> передбачає вихід підприємства на нові ринки шляхом впровадження нових видів послуг. Основними напрямками її реалізації є запуск освітніх програм, надання послуг ESG-аудиту у сфері екологічної та соціальної відповідальності, а також розвиток партнерства з іноземними компаніями. Реалізація стратегії сприятиме розширенню клієнтської бази, зміцненню ринкових позицій підприємства та підвищенню рівня його конкурентоспроможності.

Рисунок 2.4 – Матриця І. Ансоффа для ПП «АІМ»

Джерело: складено автором

Відповідно до матриці (рис. 2.4), найбільш перспективними напрямками стратегічного розвитку ПП «АІМ» визначено розширення ринку та розробку нових послуг. Розширення ринку передбачає вихід на міжнародний ринок, а також збільшення обсягів надання аудиторських послуг для підприємств малого бізнесу, ІТ-сфери та аграрного сектору. Стратегія розробки продукту спрямована на впровадження нових видів послуг, зокрема форензик-аудиту, консалтингу у сфері кібербезпеки та автоматизованого фінансового моніторингу.

За результатами оцінювання потенціалу стратегічного розвитку ПП «АІМ» визначено такі основні напрями розвитку підприємства:

- розширення асортименту послуг (надання послуг для ІТ-сектору та аграрних компаній);
- розширення переліку послуг для ІТ-сектору та аграрних підприємств;
- впровадження нових видів послуг, зокрема форензик-аудиту, консалтингу з кібербезпеки та автоматизованого фінансового моніторингу;
- удосконалення цінової політики шляхом наближення вартості послуг до середньоринкового рівня;
- проведення ребрендингу для формування більш впізнаваного та унікального бренду;
- створення та розвиток сторінок компанії у соціальних мережах для просування послуг і підтримки позитивного іміджу підприємства;
- автоматизація бізнес-процесів шляхом використання технологій штучного інтелекту та Big Data в аудиторській діяльності.

Відповідно до напрямів розвитку ПП «АІМ» пропонуємо обрати кілька конкретних заходів, які будуть впроваджені протягом року:

- збільшення асортименту послуг;
- активізація маркетингових комунікацій;
- оптимізація цінової політики.

1. Збільшення асортименту послуг ПП «АІМ», зокрема, пропонуємо надання таких послуг (рис. 2.5).

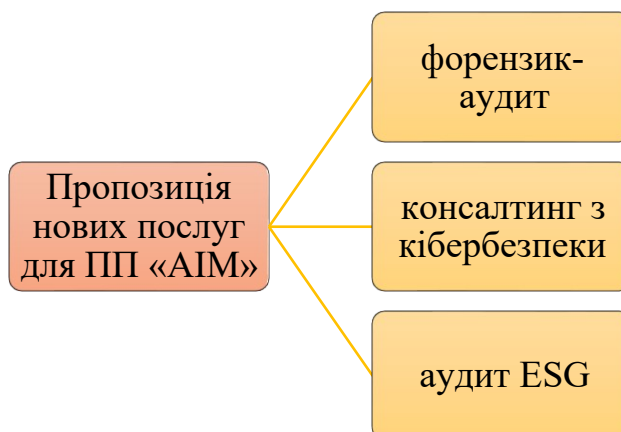


Рисунок 2.5 – Пропозиція нових послуг для ПП «АІМ»

Джерело: складено автором

Форензик-аудит передбачає перевірку фінансової діяльності підприємств з метою виявлення шахрайських схем, корупційних дій та фінансових порушень, що набуває особливого значення в умовах економічної нестабільності. Консалтинг у сфері кібербезпеки спрямований на захист фінансової інформації, запобігання витоку даних та впровадження систем управління ризиками. Аудит ESG передбачає оцінювання діяльності підприємств щодо дотримання екологічних, соціальних і корпоративних стандартів відповідно до міжнародних вимог сталого розвитку.

Розширення переліку послуг потребує збільшення чисельності персоналу. Доцільним є найм двох нових працівників, які володітимуть компетенціями у нових напрямках діяльності компанії. Потреба у розширенні штату також пов'язана з очікуваним зростанням кількості клієнтів у результаті реалізації заходів із розвитку бренду та посилення ринкових позицій підприємства.

Запропоновані послуги відповідають сучасним тенденціям розвитку ринку аудиторських і консалтингових послуг. Зростання кількості кіберзагроз, посилення вимог до фінансового моніторингу та поширення ESG-підходів формують попит на спеціалізовані консультаційні послуги, що створює для ПП «АІМ» можливості виходу у нові сегменти ринку.

2. Активізація маркетингових комунікацій

Для вдосконалення маркетингової діяльності доцільно створити підприємству власні акаунти в соціальних мережах, а оскільки ПП «АІМ» працює на ринку аудиторських і консалтингових послуг, то пропонуємо створення сторінки ПП «АІМ» у соціальній мережі LinkedIn. На сторінці компанії планується розміщення актуальної інформації про діяльність підприємства, публікація експертних матеріалів фахівців, аналітичних оглядів, професійних рекомендацій та інших інформаційних матеріалів, корисних для клієнтів, партнерів і потенційних працівників.

Окрім того, пропонуємо вести канал ПП «АІМ» на YouTube і публікувати на ньому відеоролики з висвітленням інформації про компанію, її послуг, проєктів та відгуків клієнтів, вебінари в безкоштовному форматі. Використання соціальних мереж і платформи YouTube сприятиме підвищенню впізнаваності бренду ПП «АІМ», розширенню клієнтської бази та формуванню стійких комунікацій із цільовою аудиторією. Публікація професійного контенту, аналітичних матеріалів і практичних рекомендацій дозволить зміцнити довіру до компанії та посилити її позиції на ринку аудиторських послуг.

Для компаній, що працюють у сфері аудиту та консалтингу, цифрові канали просування мають не лише рекламне, а й репутаційне значення. Публікація експертного контенту, аналітичних матеріалів та оглядів законодавства дозволяє формувати професійний імідж підприємства, підвищувати довіру потенційних клієнтів та підтримувати довгострокові комунікації з бізнес-аудиторією.

3. Оптимізація цінової політики

Причиною удосконалення цінової політики є те, що компанія вставляє ціни нижчі, ніж у частини конкурентів і ніж середньоринкові ціни. Через низькі ціни компанія недоотримає прибутки, а також формується імідж недостатньої професійності, бо ціни на послуги вище, ніж у високопрофесійних аудиторів. І хоча підвищення цін обґрунтоване, але постійні клієнти можуть сприйняти його негативно. А тому вважаємо доцільним підвищення цін на 5% в перший рік з подальшим підвищенням в наступні періоди.

Також запропоновано впровадження нових видів послуг, вартість яких доцільно встановити на рівні основних конкурентів підприємства. Реалізація запропонованих заходів сприятиме поступовому підвищенню цін до середньоринкового рівня, покращенню показників рентабельності та формуванню іміджу ПП «АІМ» як професійної компанії з високим рівнем якості аудиторських послуг.

Автоматизація окремих управлінських і аналітичних процесів дозволить зменшити навантаження на персонал, скоротити витрати часу на виконання рутинних операцій та підвищити оперативність прийняття управлінських рішень. Для підприємств консалтингової сфери швидкість обробки інформації та якість аналітичних висновків мають безпосередній вплив на конкурентні позиції компанії.

Автоматизація бізнес-процесів ПП «АІМ» не передбачає повної заміни наявної системи управління, оскільки підприємство вже використовує CRM-системи HubSpot та Odoo, платформу PeopleForce, M.E.Doc і електронний кабінет ДПС. Тому доцільним є не впровадження нових програмних продуктів, а поглиблення використання наявних цифрових інструментів у щоденній роботі підприємства.

У межах надання аудиторських і консалтингових послуг варто посилити використання CRM-систем для фіксації всіх етапів роботи із замовленням: отримання заявки, погодження умов, підготовки технічного завдання, виконання робіт, передачі результатів клієнту та контролю повторних звернень. Це дозволить зменшити ризик втрати інформації, скоротити час на пошук даних і підвищити контроль за виконанням замовлень.

Для управлінських процесів доцільно активніше використовувати можливості Odoo щодо планування завдань, контролю строків виконання, формування внутрішніх звітів і аналізу завантаженості працівників. Такий формат дозволить зменшити частку ручної координації, підвищити прозорість виконання робіт і спростити контроль з боку керівництва.

У сфері управління персоналом доцільно розширити використання PeopleForce для обліку робочого часу, планування завантаженості, оцінювання результатів працівників і фіксації потреб у підвищенні кваліфікації. Це особливо важливо в умовах розширення переліку послуг і найму нових фахівців, оскільки дозволить краще розподіляти навантаження між працівниками.

Отже, автоматизація бізнес-процесів ПП «АІМ» має бути спрямована на повніше використання вже наявних цифрових інструментів, а не на створення нової інформаційної системи. Очікуваний результат полягає у скороченні витрат часу на адміністративні операції, підвищенні контролю за виконанням замовлень, покращенні взаємодії з клієнтами та зниженні навантаження на керівництво підприємства.

Для узагальнення очікуваних результатів від реалізації запропонованих заходів визначимо їх вплив на діяльність ПП «АІМ» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Очікуваний вплив запропонованих заходів на діяльність ПП «АІМ»

Захід	Очікуваний результат
Розширення переліку послуг	Зростання доходів та клієнтської бази
Посилення маркетингової активності	Підвищення впізнаваності бренду
Автоматизація бізнес-процесів	Скорочення витрат часу та підвищення продуктивності
Оптимізація цінової політики	Підвищення рентабельності діяльності
Ребрендинг	Формування більш конкурентного іміджу

Джерело: розроблено автором

З табл. 2.10 видно, що запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності системи управління, покращення фінансових результатів і посилення конкурентних позицій ПП «АІМ». Найбільший вплив очікується від розширення переліку послуг, автоматизації бізнес-процесів і розвитку цифрового маркетингу, що дозволить збільшити клієнтську базу, підвищити продуктивність праці та покращити впізнаваність бренду компанії.

З метою визначення доцільності реалізації заходів розрахуємо витрати та очікувані вигоди від їх реалізації.

Оскільки однією з пропозицій є ребрендинг, який доцільно проводити з залученням фахівців, тобто, маркетингової агенції. Було проаналізовано середні ціни на послуги ребрендингу на українському ринку та визначено, що орієнтовна вартість таких послуг складе від 80 до 120 тис.грн., а тому заплануємо 100 тис. грн. на ці витрати.

Для розширення асортименту послуг планується збільшити штат персоналу на 2 осіб. Так як в 2024 році розмір середньої заробітної плати персоналу складав 35 тис. грн., а також з урахуванням індексації заробітної плати на рівні 10% розрахуємо фонд оплати праці фахівців за рік:

$$35\,000 * 12 \text{ міс.} * 110\% = 840\,000 \text{ грн.}$$

Далі визначимо витрати на створення акаунту в соціальній мережі Linked, наповнення його контентом та рекламу та витрати на ведення власного каналу ПП «АІМ» на YouTube.

Для просування ПП «АІМ» у цифровому середовищі необхідною є підготовка фото-, відео- та текстових матеріалів для сторінок у соціальних мережах і каналу на платформі YouTube. Інформаційні матеріали можуть використовуватися повторно для різних платформ із урахуванням специфіки подачі контенту, формату публікацій та особливостей взаємодії з аудиторією у кожній соціальній мережі.

На підготовку та оформлення контенту пропонується передбачити 10 000 грн щомісячно. Окремо необхідно врахувати витрати на організацію вебінарів, професійних семінарів, запис навчальних відео та підготовку аналітичних оглядів змін у законодавстві у сумі 23 000 грн на місяць. Відповідно, річні витрати на наповнення сторінки LinkedIn та каналу YouTube складатимуть:

$$(10\,000 + 23\,000) * 12 \text{ міс.} = 396\,000 \text{ грн.}$$

Розглянемо розмір витрат на ведення сторінки ПП «АІМ» на LinkedIn та каналу на платформі YouTube.

LinkedIn надає можливість використання різних рекламних форматів, серед яких спонсоровані публікації, текстові оголошення та персоналізовані повідомлення InMail. Вартість рекламного просування залежить від частоти

публікацій обраного формату, параметрів цільової аудиторії та рівня конкуренції у відповідному сегменті ринку. У середньому витрати на рекламу в LinkedIn можуть становити 5–20 тис. грн на місяць. Для ПП «АІМ» доцільно передбачити рекламний бюджет у розмірі 15 тис. грн щомісячно.

Для забезпечення регулярної активності сторінки, підготовки рекламних матеріалів, налаштування просування та підтримки взаємодії з аудиторією пропонується залучення рекламної агенції. Вартість відповідних послуг складатиме 5 000 грн на місяць. Тож витрати за місяць на рекламу та ведення сторінки в LinkedIn складуть 20 000 грн.

YouTube надає можливість використовувати різні рекламні формати, зокрема відеорекламу, банерні оголошення та спонсорований контент. Вартість просування залежить від формату реклами, тривалості рекламної кампанії та кількості переглядів. Для реалізації рекламної кампанії підприємства доцільно передбачити місячний бюджет на просування в YouTube у розмірі 15 000 грн.

Узагальнимо витрат на маркетингові комунікації (табл.2.11).

Таблиця 2.11 – Витрати на маркетингові комунікації ПП «АІМ»

Стаття витрат	Сума за місяць, грн.	Кіл-ть	Сума за рік, грн.
Витрати на розробку контенту для LinkedIn та YouTube	33 000	12	396 000
Витрати на рекламу на YouTube	15 000	12	180 000
Витрати на рекламу та ведення сторінки в LinkedIn	20 000	12	240 000
Всього			816 000

Джерело: розроблено автором

Отже, витрати на маркетингові комунікації за рік складуть 816 000 грн. на рік.

Далі складемо бюджет витрат на удосконалення системи управління ПП «АІМ» в табл.2.12.

Таблиця 2.12 – Бюджет витрат на удосконалення системи управління ПП «АІМ»

Стаття витрат	Сума, грн.
Витрати на оплату праці нових працівників	840 000
Витрати на маркетингові комунікації	816 000
Витрати на ребрендинг	100 000
Всього	1 756 000

Джерело: розроблено автором

Отже, витрати на удосконалення системи управління ПП «АІМ» 1756 тис.грн.

Завдяки збільшенню асортименту послуг очікується зростання доходів компанії на 20% за рік, окрім того, в рамках оптимізації цінової політики запропоновано підвищення цін на 5% за рік. Зростання доходів складе 25% на місяць.

Складемо прогноз фінансових результатів ПП «АІМ» на прогнозний рік (табл. 2.13). Під час прогнозування враховано очікуване розширення переліку послуг, посилення маркетингової активності та часткове підвищення цін на послуги. Базою для прогнозування обрано показники 2024 року, оскільки у 2025 році діяльність підприємства характеризувалась різким зростанням собівартості послуг та збитковістю, що не дозволяє використовувати цей період як репрезентативний для прогнозних розрахунків.

Таблиця 2.13 – Прогноз фінансових результатів ПП «АІМ»

Показник	2024	Прогноз	Відхилення	
			Тис.грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	8 581	10 726	2 145	25,00%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2 357	2 696	339	14,38%
Валовий прибуток	6 224	8 030	1 806	29,02%
Інші операційні доходи	5	30	25	518,37%
Інші операційні витрати	4 562	6 318	1 756	38,49%
Операційний прибуток	1 667	1 742	76	4,55%
Чистий прибуток	1 667	1 742	76	4,55%

Джерело: розроблено автором

З табл. 2.13 видно, що реалізація запропонованих заходів забезпечить зростання чистого доходу ПП «АІМ» на 25% за рахунок розширення переліку послуг, підвищення цін і посилення маркетингової активності. Водночас у прогностичному періоді суттєво збільшаться операційні витрати підприємства через витрати на просування послуг, розвиток бренду, створення цифрового контенту та розширення штату працівників. У результаті чистий прибуток зросте на 4,55%, що свідчить про інвестиційний характер запропонованих заходів. Основний економічний ефект від їх реалізації очікується у наступних періодах після формування нової клієнтської бази, підвищення впізнаваності бренду та масштабування послуг підприємства.

Для забезпечення послідовної реалізації запропонованих заходів доцільно визначити строки їх виконання та відповідальних осіб. Календарний план дозволяє узгодити етапи впровадження змін, розподілити управлінські функції та контролювати виконання запланованих робіт (табл.2.14).

Таблиця 2.14 – Календарний план проведення заходів

Етап	Дата початку	Дата закінчення	Відповідальна особа
1. Розширення переліку послуг компанії	01.06.2026	15.07.2026	Виконавчий директор, керівник відділу консалтингу
1.1. Визначення переліку послуг	01.06.2026	14.06.2026	Виконавчий директор, керівник відділу консалтингу
1.2. Підбір і найм персоналу	15.06.2026	14.07.2026	Виконавчий директор, керівник відділу консалтингу
1.3. Початок надання розширеного переліку послуг	15.07.2026	15.07.2026	Виконавчий директор, керівник відділу консалтингу
2. Створення сторінок в соц.мережі та на платформі YouTube	01.06.2026	14.06.2026	Керівник відділу маркетингу
3. Рекламування сторінки в соціальній мережі та на платформі YouTube	15.06.2026	31.12.2026	Керівник відділу маркетингу
4. Підвищення цін на 5%	15.07.2026	15.07.2026	Виконавчий директор, керівник відділу консалтингу

Джерело: розроблено автором

З табл.2.14 видно, що реалізацію запропонованих заходів заплановано на період з червня по грудень 2026 року. Першочерговими етапами визначено розширення переліку послуг і створення цифрових каналів просування, оскільки

саме вони формують основу для збільшення клієнтської бази та підвищення доходів підприємства. Найбільш тривалим етапом є рекламування послуг у соціальних мережах і на платформі YouTube, що пов'язано з необхідністю постійного просування бренду та підтримки комунікації з потенційними клієнтами.

Також побудуємо діаграму Ганта проєкту заходів (рис.2.5).

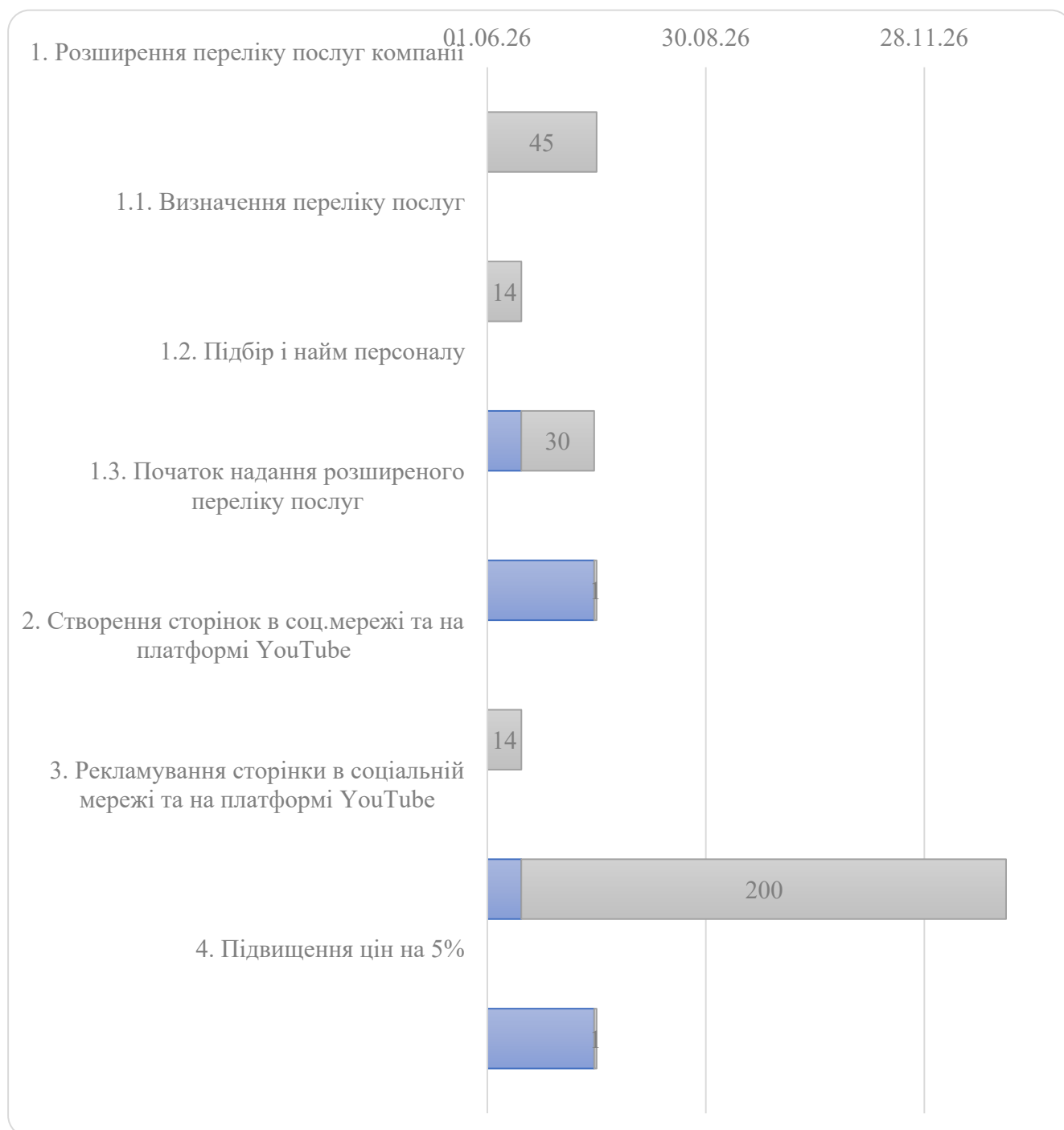


Рисунок 2.5 – Діаграма Ганта проєкту заходів

Джерело: складено автором

Діаграма Ганта дозволяє відобразити часові межі реалізації окремих етапів проєкту та їх взаємозв'язок. Найбільша інтенсивність робіт припадає на червень–липень 2026 року, коли планується одночасне розширення переліку послуг, підбір персоналу та запуск цифрового просування підприємства. Це забезпечить комплексне впровадження запропонованих заходів і створить основу для подальшого розвитку ПП «АІМ».

Перед реалізацією запропонованих заходів доцільно оцінити можливі ризики їх впровадження та визначити способи їх мінімізації (табл. 2.15). З табл. 2.15 видно, що основні ризики пов'язані з фінансовими витратами, адаптацією персоналу до змін та можливими труднощами у просуванні нових послуг.

Таблиця 2.15 – Основні ризики впровадження запропонованих заходів ПП «АІМ»

Ризик	Прояв	Спосіб мінімізації
Недостатнє зростання попиту на нові послуги	Нижчий обсяг замовлень на форензик-аудит, ESG-аудит і консалтинг з кібербезпеки	Поступове впровадження нових послуг та активне інформування клієнтів
Низька ефективність цифрового просування	Недостатня кількість нових клієнтів із соціальних мереж	Регулярне оновлення контенту та коригування рекламних кампаній
Зростання операційних витрат	Збільшення витрат на маркетинг і оплату праці	Контроль бюджету та поетапне впровадження заходів
Перевантаження персоналу	Збільшення навантаження через розширення переліку послуг	Перерозподіл функцій і найм нових працівників
Опір змінам у процесі автоматизації	Неповне використання цифрових інструментів працівниками	Проведення внутрішнього навчання та поступове впровадження змін

Джерело: розроблено автором

Разом із тим більшість ризиків можуть бути знижені завдяки поетапному впровадженню заходів, контролю витрат, активному використанню цифрових каналів комунікації та розвитку професійних компетенцій працівників.

Отже, запропоновані заходи щодо удосконалення системи управління ПП «АІМ» спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства, посилення цифрової трансформації та покращення конкурентних позицій на ринку аудиторських і консалтингових послуг. Основними напрямками розвитку визначено

розширення переліку послуг, активізацію цифрового маркетингу, оптимізацію цінової політики та поглиблення автоматизації бізнес-процесів на основі вже наявних цифрових інструментів. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити впізнаваність бренду, збільшити клієнтську базу, покращити організацію управлінських процесів і створити умови для зростання доходів підприємства. Проведені прогностичні розрахунки показали можливість підвищення фінансових результатів ПП «АІМ», хоча основний економічний ефект очікується у наступних періодах після масштабування послуг і формування нових каналів залучення клієнтів. Оцінювання ризиків впровадження заходів засвідчило, що більшість із них можуть бути мінімізовані шляхом поетапної реалізації змін, контролю витрат і розвитку професійних компетенцій працівників.

ВИСНОВКИ

1. Система управління бізнес-організацією є впорядкованою сукупністю взаємопов'язаних елементів, які забезпечують постановку цілей, розподіл ресурсів, координацію підрозділів і прийняття управлінських рішень. Її основними складовими є організаційна структура, управлінські функції, ресурсне та інформаційне забезпечення, цільові орієнтири, функціональні підсистеми й механізм управління. Ефективність такої системи залежить від узгодженості її елементів, здатності реагувати на зміни зовнішнього середовища та використання відповідних методичних підходів до аналізу й удосконалення. Найбільш комплексним серед розглянутих підходів є системно-цільовий метод, оскільки він дозволяє пов'язати цілі підприємства, функції управління, організаційну структуру та процеси прийняття рішень.

2. Цифрова трансформація є стратегічним процесом перебудови діяльності підприємства, який поєднує впровадження цифрових технологій, зміну бізнес-процесів, управлінських моделей і способів взаємодії з клієнтами. Вона має поетапний та безперервний характер, оскільки перехід до цифрової моделі потребує формалізації змін, узгодження дій підрозділів, розвитку цифрової інфраструктури й адаптації персоналу. Основними напрямками цифрової трансформації є автоматизація процесів, використання даних для прийняття рішень, розвиток цифрових комунікацій, оновлення бізнес-моделей і підвищення гнучкості управління. Водночас успішність цифрових змін залежить не лише від вибору технологій, а й від готовності організації до змін, наявності ресурсів, цифрових компетенцій і системного управління ризиками.

3. ПП «АІМ» є підприємством аудиторсько-консалтингового профілю з широким переліком послуг, сформованою клієнтською базою та лінійно-функціональною організаційною структурою. Аналіз техніко-економічних показників за 2023–2025 роки виявив скорочення чистого доходу, зниження продуктивності праці, погіршення фондівіддачі та збитковість у 2025 році через

різке зростання собівартості послуг. Конкурентний аналіз показав, що підприємство має середні позиції серед основних конкурентів, зберігаючи переваги у професійному рівні персоналу, досвіді роботи та широті послуг. SWOT-аналіз підтвердив потребу в посиленні маркетингової активності, оптимізації цінової політики, підвищенні рівня автоматизації та розширенні переліку послуг відповідно до ринкових потреб.

4. Оцінювання системи управління ПП «АІМ» показало, що підприємство має лінійно-функціональну структуру, централізоване прийняття рішень і налагоджені основні бізнес-процеси у сфері аудиту та консалтингу. У діяльності компанії вже використовуються CRM-системи, Odoo, PeopleForce, M.E.Doc та електронні канали комунікації, що формує базу для подальшої цифрової трансформації. Середній рівень цифровізації становить 6,6 бала з 10, однак найслабшими напрямками залишаються цифровий маркетинг, автоматизація окремих управлінських процесів і розвиток нових цифрових послуг. Виявлені проблеми обґрунтовують потребу в розширенні переліку послуг, посиленні цифрового просування, підвищенні рівня автоматизації та зниженні залежності управління від окремих фахівців.

5. Запропоновано напрями удосконалення системи управління ПП «АІМ», що базуються на розширенні переліку послуг, посиленні цифрового маркетингу, оптимізації цінової політики та поглибленні автоматизації бізнес-процесів. Використання матриці І. Ансоффа дозволило обґрунтувати доцільність стратегії розробки продукту та розширення ринку, зокрема через впровадження форензик-аудиту, консалтингу з кібербезпеки й ESG-аудиту. Прогнозні розрахунки показали, що реалізація заходів може забезпечити зростання чистого доходу на 25% і чистого прибутку на 4,55%, хоча основний ефект очікується у наступних періодах через інвестиційний характер витрат. Календарний план і оцінка ризиків підтвердили можливість поетапного впровадження запропонованих змін за умови контролю бюджету, розвитку цифрових каналів просування та належної підготовки персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз консалтингового ринку в Україні. URL: <https://blog.youcontrol.market/analiz-konsaltinghovogho-rinku-v-ukrayini/> (дата звернення: 01.03.2026).
2. Андрусів У. Я, Зелінська Г.О., Штогрин М.В. Механізм управління підприємством: концептуальні аспекти. *Теоретичні проблеми економіки та управління*. 2021. №2 (24). С.61-68.
3. Артьомова А. Цифрова трансформація інноваційних систем підприємств: механізми змін, зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 2. С. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.2.01>.
4. Близнюка О., Кудрявцева О.В. Сучасні методи інноваційного управління підприємством. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. № 41. С. 32-40.
5. Бортнік А. М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2021. №47. С. 16–31. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2020.47.016.031>.
6. Бугріменко Р., Смірнова П. Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-29>.
7. Бужимська К. О., Царук І. М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. *Бізнесінформ*. 2020. № 7. С. 278-287.
8. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні 2024. Міністерство фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (дата звернення: 01.03.2026).
9. Гвоздь М., Морозов М., Олинець А. Цифрова трансформація підприємств: інтеграція agile-підходів у систему менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2025. №73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-126>.

10. Гоголь М.М, Масіна Л.О. Концептуальні підходи до системи управління підприємством за умов використання міжнародних стандартів обліку і звітності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2021. №1. (71). С. 32-37.
11. Грабовська І. Управління підприємством в умовах невизначеності та кризи. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 336(6). С. 105–111. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-336-15
12. Житар М. О. Цифрова трансформація як ключовий елемент економічного механізму управління суб'єктами господарювання. *Бізнес-навігатор*. 2025. №80 (3). С. 351–356. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-60>.
13. Завражний К. Ю., Кулик А. К., Соколов М. А. Цифрова трансформація підприємств: роль ERP систем. Підприємництво та бізнес-адміністрування у воєнний час: сучасні виклики, тренди та трансформації : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Харків, 01–28 лютого 2024 р. ХНУМГ імені О. М. Бекетова, 2024. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/94862/1/Zavrazhnyi_digital_transformation.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/download/123456789/94862/1/Zavrazhnyi_digital_transformation.pdf) (дата звернення: 20.08.2025 р.).
14. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» № 222-VIII від 02.03.2015 року. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text> (дата звернення: 01.03.2026).
15. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» . URL: <http://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 01.03.2026).
16. Закон України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» № 1953-IX від 14.12.2021 року. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text> (дата звернення: 01.03.2026).
17. Згурська О. М., Кириченко А. О. Цифрова трансформація через платформізацію: виклики та можливості для ікт-компаній. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2025. №1. С. 4–9. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2025.010409>.

18. Кащена Н.Б. Механізм управління економічною активністю підприємств торгівлі. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2020. №3. С. 163-169.
19. Кириченко О.С. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. №2 (66). С. 107-115.
20. Ковальов В.В., Дітковський Д.В. Сутність та принципи стратегічного управління підприємницькою діяльністю: теоретичний аспект. *Вісник ХДУ. Серія Економічні науки*. 2024. № 51. С. 29–37.
21. Коломєць Є. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №4(51) С. 72–80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10>.
22. Крилов Д. В. Трансформація моделей управління підприємством в умовах цифрових змін. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 20. DOI: 10.54929/2786-5738-2025-20-04-01
23. Лігоненко Л.О. Вплив цифровізації на систему управління результативністю підприємств та формування стратегії їх діяльності. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 220–227. DOI: 10.30838/EP.199.220-227
24. Ложачевська О.М., Заяц О.В., Виноградова К.В., Кужель Я.Г. Місце контролінгу в системі управління підприємством. «*Young Scientist*». *Економічні науки*. 2020. URL: №4 (80). <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1935/1911> (дата звернення: 20.03.2024).
25. Махінько В.Я. Формування організаційно економічного механізму управління розвитком промислового підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2022. №2 (106).С. 14-18.
26. Недоборовський В. І. Проблеми управління підприємством в умовах науково-технічного прогресу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 22. С. 191–196.

27. Новікова М. М., Боровик М. В., Бубирьов Є. А. Теоретичні аспекти управління організаційними змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. №10. С. 219–225. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-219-225>
28. Озеруга А. О. Системна характеристика економічної категорії «цифрова трансформація». *Бізнес Інформ*. 2025. №9. С. 17–25. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-17-25>
29. Осокін, М., Осокіна, А. Цифрові комунікації в системі управління бізнесом. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. С. 31–36.. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-31
30. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL: <https://http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 01.03.2026).
31. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. Індекс інфляції в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 01.03.2026).
32. Офіційний сайт ТОВ «АУДИТОРСЬКА ФІРМА «АРАМА». URL: <http://www.arama.com.ua/about.html> (дата звернення: 01.03.2026).
33. Офіційний сайт ТОВ «Аудиторська фірма «БЛИСКОР ГАРАНТ». URL: <https://bliscorgarant.com/%d1%96%d1%81%d1%82%d0%be%d1%80%d1%96%d1%8f/> (дата звернення: 01.03.2026).
34. Офіційний сайт ТОВ «АУДИТОРСЬКА ФІРМА «ОЛГА АУДИТ». URL: <https://audit.com.ua/> (дата звернення: 01.03.2026).
35. Перерва І., Єдинак В. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № (3). С. 159–164.
36. Перерва І.М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/539/517>(дата звернення: 04.04.2024).
37. Петриняк, У., Івахів, Ю. Формування системи управління конкурентоспроможності бізнес-структур на основі креативності ключових

компетенцій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3(50). С. 5–9. DOI: 10.32782/2308-1988/2024-50-1

38. Петько С. Теоретичні основи цифрової трансформації суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. №47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-55>.

39. Платформа HubSpot (CRM) ПП «АІМ» URL: <https://www.hubspot.com/> (дата звернення: 01.03.2026).

40. Платформа PeopleForce (HRM) ПП «АІМ» URL: <https://peopleforce.io/uk> (дата звернення: 01.03.2026).

41. Прохорова В. В., Юхман Я. В., Янчак Ю. О. Управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності. *Бізнес Інформ*. 2024. №6. С. 104–111. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111>

42. 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. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313040>

43. Рибак І., Гарафонова О. Цифрова трансформація як інструмент удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 5. С. 93–98. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-346-5-12

44. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. (57). DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-128

45. Сайт ПП «АІМ». URL: <https://aim.ua/> (дата звернення: 21.02.2026).

46. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/54.pdf (дата звернення: 04.04.2024).

47. Система Odoo (ERP) ПП «АІМ» URL: https://www.odoo.com/uk_UA (дата звернення: 01.03.2026).

48. Сторінка в соціальній мережі Facebook ПП «AIM» URL: <https://www.facebook.com/aimarketing.info/> (дата звернення: 01.03.2026).
49. Сторінка в соціальній мережі TikTok ПП «AIM» URL: <https://www.tiktok.com/@ua.aim> (дата звернення: 01.03.2026).
50. Сторінка ПП «Агентство індустріального маркетингу» на сайті «Юконтрол». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=12366490&tb=file> (дата звернення: 21.02.2026).
51. Тищенко Д. С. Цифрова трансформація як драйвер розвитку економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №4. С. 38–45. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.4-7>.
52. Толстова А. В., Мизников І. О. Особливості формування системи управління підприємством в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78-79. С. 179–188. DOI: 10.18664/btie.78-79.282637
53. Феєр О. В., Товт Т. Й., Машкаринець М. С. Аналіз теоретичних підходів до управління підприємством. *Міжнародний науковий журнал «ОСВІТА І НАУКА»*. 2021. №2 (31). URL: <https://msu.edu.ua/educationandscience/wp-content/uploads/2022/01/%D0%9E%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B0-%D1%96-%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B0-231-2021.-2-%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BD%D1%82-pdf-173-176.pdf> (дата звернення: 20.01.2026).
54. Хацер М. Цифрова трансформація та її вплив на фінансовий менеджмент підприємств, що функціонують на галузевих ринках. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2025. №1(31). С. 95–104. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-1/31-08>
55. Хитров В.Б. Сутність і роль цифрової трансформації підприємств у контексті інноваційних змін. *Причорноморські економічні студії*. 2025. № 94. С. 39–44. DOI: 10.32782/bses.94-5.
56. Хмурова В., Березницька В. Управління підприємством на різних етапах життєвого циклу. *Молодий вчений*. 2023. № 9 (121). С. 43-46.

57. Чатченко Т. В., Штеймільлер І. О., Заїка О. В., Балєсна Н. С. Роль системи управління персоналом у забезпеченні реалізації стратегії підприємства. *Бізнес Інформ.* 2025. №6. С. 517–523. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-517-523>
58. Череп А. В., Томарева-Патлахова В. В., Кабанова О. О. Формування ефективної системи управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2021. № 6. С.280-286.
59. Шатіло О. Дефініція поняття «цифрова трансформація» у науковому дискурсі. *Сталий розвиток економіки.* 2025. №2 (53). С. 449–454. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-63>.
60. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки.* 2020. №1. С. 214–226.
61. Яценко Д. С., Ревенко Д. С. Моделювання впливу цифрової трансформації на економічне зростання. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут.* 2025. №33. С. 229–234. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.33.2025.335921>.
62. Revenko D., Romanenkov Y., Polozova T., Lebedchenko V., Molchanova K. The impact of digitalization on the economic growth of the European Union: an empirical study. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies.* 2024. № 3 (13 (129)). P. 46–56. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.304256>.
63. Revenko D., Romanenkov Y., Lebedchenko V. A Model Of The Impact Of Digital Transformation On The Country's Economic Growth. *Transformation of the Economic System in the Modern Context: Processes, Strategies Technologies.* 2024. P. 17–19. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-447-4-5>.
64. Bloomberg, J. Digital transformation four years on: Hype or reality? *Forbes.* 2018. URL: <https://forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/07/15/digital-transformation-four-years-on-hype-or-reality/> (дата звернення: 19.08.2025 р.).

65. Prophet. The six stages of digital transformation. URL: <https://prophet.com/2019/08/six-stages-of-digitaltransformation-2016/> (дата звернення: 20.08.2025 p.).
66. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. *The Pennsylvania State University*. 2005. 786 p. URL: <https://www.rrojasdatabank.info/Wealth-Nations.pdf>
67. Ricardo D. On The Principles of Political Economy and Taxation. 1817. Rod Hay's Archive for the History of Economic Thought, McMaster University, Canada. URL: <https://www.marxists.org/reference/subject/economics/ricardo/tax/>
68. North D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press, 1990. 152 p.
69. Williamson O. Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership. Historical Research Reference in Entrepreneurship, 1975. 286 p. URL: <https://ssrn.com/abstract=1496220>
70. Gegenhuber T., Logue D., Hinings C. R., Barrett M. Institutional Perspectives on Digital Transformation. *In book: Digital Transformation and Institutional Theory*. 2022. Vol. 83. DOI: <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20220000083001>
71. Nelson R. R., Winter S. G. An Evolutionary Theory of Economy Change. London. : The Belknap Press of Harvard University Press Cambridge. 452 p. URL: https://inctpped.ie.ufrj.br/spiderweb/pdf_2/Dosi_1_An_evolutionary-theory-of_economic_change..pdf
72. Perez C. Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages. Edward Elgar Publishing, 2003. 224 p.