

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності

Кафедра економіки та менеджменту

БАКАЛАВАРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Впровадження цифрових управлінських стратегій для
підвищення ефективності функціонування організації»**

**Виконав: здобувач вищої освіти
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»,
спеціальності 073 «Менеджмент»**

Кирило КІНЧ

Керівник: д.е.н., проф. Ольга СЛОБОДЯНЮК

Рецензент: к.е.н., доц. Вячеслав КОТЛУБАЙ

Одеса - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Поняття цифрового управління в сучасних умовах.....	7
1.2. Класифікація та характеристика основних цифрових технологій в управлінні організацією.....	14
1.3. Світові та вітчизняні тенденції цифровізації управління	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЇЇ ЦИФРОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ У «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ»	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності організації	27
2.2. Аналіз стану цифровізації управлінських процесів організації.....	32
2.3. Аналіз діючої цифрової стратегії та її впливу на ефективність управління організації.....	38
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ІНСТРУМЕНТІВ ЦИФРОВИХ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	45
3.1. Концептуальні засади формування комплексної цифрової стратегії управління організацією.....	45
3.2. Впровадження цифрових інструментів для оптимізації управлінських процесів	49
3.3. Оцінка економічної ефективності цифрових управлінських рішень організації.....	57
ВІСНОВКИ.....	70
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

ВСТУП

В умовах стрімкого розвитку інформаційного суспільства та глобальної цифровізації економіки, впровадження цифрових управлінських стратегій стає не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою ефективного функціонування сучасних організацій. Цифрова трансформація бізнес-процесів дозволяє оптимізувати використання ресурсів, підвищити швидкість прийняття рішень, забезпечити гнучкість та адаптивність організації до динамічних змін зовнішнього середовища.

Світова пандемія COVID-19, військова агресія додатково прискорила процеси цифровізації, змусивши організації впроваджувати дистанційні форми роботи та управління, що потребувало розвитку відповідної цифрової інфраструктури. За даними досліджень міжнародної консалтингової компанії McKinsey, організації, які активно впроваджують цифрові управлінські стратегії, демонструють на 20-30% вищі показники ефективності порівняно з конкурентами, що ігнорують цифрові тренди.

В Україні процеси цифровізації управління знаходяться на етапі активного розвитку, проте часто стикаються з проблемами недостатньої системності підходів, невідповідності цифрових стратегій загальним цілям організації, відсутності комплексного бачення цифрової трансформації, які зумовлюють необхідність розробки науково-обґрунтованих підходів до впровадження цифрових управлінських стратегій та враховують специфіку функціонування вітчизняних організацій та сприяють підвищенню їх ефективності.

Проблематика цифрової трансформації управлінських процесів знаходиться в центрі уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників. Значний внесок у розвиток теоретичних засад цифрового управління зробили такі вчені, як Siebel T., Kane G., Porter M., а серед українських дослідників варто відзначити праці Горбаньова В., Кущик П., Кібік О., Котлубай В., Дунська

А., Савчук С., Слободянюк О., Хлебінська О., Шевченко Л. та інших. Проте, незважаючи на значну кількість публікацій, питання розробки та впровадження ефективних цифрових управлінських стратегій з урахуванням специфіки діяльності конкретних організацій залишається недостатньо дослідженим.

Метою даної бакалаврської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження цифрових управлінських стратегій для підвищення ефективності функціонування організації. Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- дослідити поняття, сутність та принципи цифрового управління;
- класифікувати та охарактеризувати основні цифрові технології в управлінні організацією;
- проаналізувати світові та вітчизняні тенденції цифровізації управління;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності досліджуваної організації;
- оцінити поточний стан цифровізації управлінських процесів організації;
- проаналізувати діючу цифрову управлінську стратегію організації;
- розробити комплексну цифрову стратегію управління організацією;
- запропонувати шляхи інтеграції цифрових інструментів для підвищення ефективності діяльності організації;
- оцінити економічну ефективність запропонованих цифрових управлінських рішень.

Об'єктом дослідження є процес управління організацією в умовах цифрової трансформації економіки.

Предмет дослідження є сукупність теоретичних засад та практичних аспектів впровадження цифрових управлінських стратегій для підвищення ефективності функціонування організації.

У процесі дослідження використано загальнонаукові методи: аналіз і синтез для вивчення теоретичних основ цифрового управління; систематизація та узагальнення для класифікації цифрових технологій; порівняльний аналіз для дослідження світових та вітчизняних тенденцій цифровізації. Для аналізу діяльності організації застосовано економіко-статистичні методи, метод SWOT-аналізу.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали наукових конференцій, статистичні дані, нормативно-правові акти України, фінансова та управлінська звітність досліджуваної організації, матеріали періодичних видань, ресурси мережі Інтернет.

Основні теоретичні аспекти роботи та її практичні результати були представлені на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Суспільство та держава: нові виміри у воєнний час» (м. Одеса, 26 травня 2025 р.)

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків та переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття цифрового управління в сучасних умовах

У сучасному світі процеси глобальної цифровізації охоплюють все більше сфер суспільного життя та економіки, докорінно змінюючи підходи до управління організаціями. Цифрове управління як концепція та практика виступає не просто трендом, а необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств і установ у мінливому бізнес-середовищі [1]. Воно представляє собою комплексний підхід до організації управлінських процесів з використанням цифрових технологій та інформаційних систем, що забезпечує більш ефективне прийняття рішень, оптимізацію бізнес-процесів та адаптивність організації до зовнішніх змін. У цьому контексті цифрові управлінські стратегії відіграють ключову роль, визначаючи, як організації використовують цифрові технології для досягнення конкурентних переваг та реалізації довгострокових цілей [2].

Сутність цифрового управління полягає у трансформації традиційних управлінських моделей через імплементацію інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), що дозволяє створити гнучку, інтегровану систему контролю та координації організаційних ресурсів. На відміну від автоматизації окремих процесів, цифрове управління представляє собою цілісну парадигму організації діяльності, яка охоплює всі аспекти функціонування підприємства від стратегічного планування до операційної діяльності [67]. Такий підхід дозволяє організаціям розробляти цифрові управлінські стратегії, які інтегрують технології в усі аспекти діяльності, від стратегічного планування до операційних процесів. Варто зазначити, що поняття "цифрове управління" є багатоаспектним і може розглядатися з різних точок зору. З технологічної

перспективи це застосування сучасних цифрових платформ, програмного забезпечення та інтегрованих інформаційних систем для управління організаційними процесами. З організаційної точки зору це новий підхід до структурування діяльності компанії, заснований на даних і аналітиці. З стратегічної перспективи це інструмент досягнення бізнес-цілей через оптимізацію процесів прийняття рішень та підвищення адаптивності організації [7]. Цифрові управлінські стратегії формуються на основі цих перспектив, поєднуючи технологічні інновації з організаційними змінами для створення цінності та забезпечення стійкого розвитку.

За визначенням Європейської комісії, цифрове управління (digital governance) це "використання цифрових технологій та даних для підтримки процесів прийняття рішень, автоматизації рутинних операцій та забезпечення прозорості управлінських дій" [67]. Подібне широке визначення відображає комплексність і багатогранність цього поняття в сучасному науковому та професійному дискурсі. Це визначення підкреслює важливість цифрових стратегій, які спрямовані на забезпечення прозорості, ефективності та адаптивності управлінських процесів, що є основою для розробки конкурентоспроможних бізнес-моделей.

Основними характеристиками цифрового управління, що відрізняють його від традиційних підходів, є:

1. Дата-центричність це використання даних як ключового активу організації та основи для прийняття управлінських рішень. Аналітика великих даних (Big Data), машинне навчання та штучний інтелект стають інструментами виявлення закономірностей, передбачення тенденцій та оптимізації процесів.

2. Інтеграція та взаємопов'язаність це створення єдиного інформаційного простору організації, де різні функціональні підрозділи та системи взаємодіють, обмінюються даними та координують свої дії в режимі реального часу.

3. Автоматизація та алгоритмізація це заміна рутинних операцій автоматизованими процесами, що дозволяє звільнити людські ресурси для вирішення більш складних і творчих завдань.

4. Адаптивність та гнучкість це здатність швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі завдяки моніторингу ключових показників та оперативного внесення коректив у бізнес-процеси.

5. Клієнтоорієнтованість як використання цифрових інструментів для кращого розуміння потреб клієнтів, персоналізації пропозицій та підвищення якості обслуговування.

Еволюція концепції цифрового управління відбувалась паралельно з розвитком інформаційних технологій. Її можна умовно розділити на кілька етапів:

1. Етап автоматизації (1960-1980-ті рр.) початок використання комп'ютерних систем для автоматизації окремих бізнес-процесів, переважно бухгалтерського обліку та розрахунків.

2. Етап інформатизації (1980-1990-ті рр.) впровадження інтегрованих інформаційних систем класу ERP (Enterprise Resource Planning), що забезпечували централізоване управління корпоративними ресурсами.

3. Етап цифровізації (2000-2010-ті рр.) перехід до цифрових бізнес-моделей, розвиток електронної комерції, мобільних додатків та хмарних сервісів.

4. Етап цифрової трансформації (з 2010-х рр. до сьогодні) – комплексне переосмислення бізнес-моделей та управлінських підходів під впливом таких технологій, як штучний інтелект, Інтернет речей, блокчейн та розширена аналітика.

Сучасний стан цифрового управління характеризується глибокою інтеграцією технологій у всі аспекти діяльності організацій. Наприклад, Amazon використовує датацентричні стратегії для оптимізації логістики та персоналізації пропозицій, тоді як Tesla застосовує інноваційні стратегії, інтегруючи штучний інтелект у виробничі процеси. Реалізація концепції

цифрового управління в організації потребує системного підходу та комплексної стратегії, що враховує специфіку бізнес-моделі, організаційну культуру та наявні ресурси.

Впровадження цифрового управління створює численні переваги: підвищення операційної ефективності, зниження витрат, покращення взаємодії з клієнтами, прискорення виведення продуктів на ринок, підвищення прозорості бізнес-процесів. За даними McKinsey, організації з високим рівнем цифрової зрілості мають вищу прибутковість [52]. Цифрові стратегії, такі як датацентричні чи клієнтоорієнтовані, дозволяють максимізувати ці переваги, адаптуючись до ринкових змін.

У табл. 1.1 представлено основні компоненти системи цифрового управління та їх функціональне призначення.

Таблиця 1.1

Ключові компоненти системи цифрового управління

Компонент	Функціональне призначення	Приклади технологій/Інструментів	Внесок у цифрові стратегії
Системи управління бізнес-процесами (BPM)	Моделювання, автоматизація та оптимізація бізнес-процесів	BPMN, Bizagi, Pega, Appian	Підтримка стратегій автоматизації та оптимізації процесів
Системи управління корпоративними ресурсами (ERP)	Інтеграція та координація ключових бізнес-функцій	SAP, Oracle, Microsoft Dynamics	Забезпечення стратегій цифрової трансформації та інтеграції
Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)	Збір, аналіз та використання інформації про клієнтів	Salesforce, HubSpot, Zoho CRM	Реалізація клієнтоорієнтованих стратегій
Системи бізнес-аналітики (BI)	Аналіз даних та підтримка прийняття рішень	Power BI, Tableau, QlikView	Підтримка датацентричних стратегій
Хмарні обчислення	Забезпечення гнучкого доступу до обчислювальних ресурсів	AWS, Microsoft Azure, Google Cloud	Забезпечення гнучкості для всіх типів стратегій

Продовження таблиці 1.1

Технології штучного інтелекту	Автоматизація когнітивних функцій та інтелектуальний аналіз даних	IBM Watson, машинне навчання, нейронні мережі	Підтримка стратегій інновацій та автоматизації
Інтернет речей (IoT)	Збір даних з фізичних об'єктів та управління ними	Промислові датчики, RFID, розумні пристрої	Реалізація стратегій цифрової трансформації
Мобільні технології	Забезпечення мобільності та доступності управлінської інформації	Корпоративні мобільні додатки, BYOD	Підтримка клієнтоорієнтованих стратегій та гнучкості

Джерело: складено автором за [56, 67]

У табл. 1.2 представлено основні етапи впровадження цифрового управління та їх зміст.

Таблиця 1.2

Етапи впровадження цифрового управління в організації

Етап	Зміст	Ключові задачі	Вплив на цифрові стратегії
Аудит поточного стану	Аналіз існуючих процесів, технологій та компетенцій	Виявлення проблемних зон, оцінка цифрової зрілості, визначення потенціалу для цифровізації	Визначення пріоритетів для стратегій
Розробка цифрової стратегії	Формування бачення, цілей та пріоритетних напрямків цифровізації	Формування основи для всіх цифрових стратегій	Формування основи для всіх цифрових стратегій
Розвиток цифрової інфраструктури	Створення технологічної основи для цифрового управління	Вибір та впровадження корпоративних інформаційних систем, забезпечення кібербезпеки	Підтримка інтеграційних і трансформаційних стратегій
Трансформація бізнес-процесів	Реінжиніринг процесів на основі цифрових технологій	Стандартизація, автоматизація, оптимізація процесів	Реалізація стратегій автоматизації та оптимізації

Продовження таблиці 1.2

Розвиток цифрових компетенцій	Формування необхідних навичок у персоналу	Навчання, залучення цифрових талантів, адаптація корпоративної культури	Підтримка всіх стратегій через людський капітал
Управління змінами	Забезпечення ефективного впровадження та сприйняття змін	Комунікація, мотивація, подолання опору змінам	Забезпечення успішного впровадження стратегій
Моніторинг та оптимізація	Відстеження результатів та внесення коректив	Аналіз ефективності, виявлення вузьких місць, постійне вдосконалення	Постійне вдосконалення стратегій

Джерело: складено автором за [52, 54]

Тенденції розвитку цифрового управління тісно пов'язані з цифровими стратегіями. У табл. 1.3 наведено основні тренди та їх вплив на організації.

Таблиця 1.3

Тренди розвитку цифрового управління

Тренд	Сутність	Очікуваний вплив на організації	Вплив на стратегії
Гіперавтоматизація	Комплексне застосування технологій автоматизації, включаючи RPA, AI та ML	Скорочення операційних витрат, підвищення продуктивності процесів	Посилення стратегій автоматизації
Розвиток екосистем і платформ	Створення інтегрованих цифрових екосистем, що об'єднують постачальників, партнерів та клієнтів	Формування нових бізнес-моделей, розширення джерел доходу, підвищення лояльності клієнтів	Підтримка клієнтоорієнтованих і трансформаційних стратегій
Data Mesh	Децентралізований підхід до управління даними, що розглядає дані як продукт	Прискорення аналітичних процесів, підвищення якості даних, масштабування аналітичних можливостей	Посилення датацентричних стратегій

Продовження таблиці 1.3

Low-code/No-code платформи	Інструменти для розробки бізнес-додатків без традиційного програмування	Демократизація розробки, скорочення time-to-market для нових рішень	Реалізація стратегій інновацій
Композитна архітектура	Модульний підхід до створення бізнес-додатків з переважно використанням готових компонентів	Підвищення адаптивності IT-інфраструктури, зниження залежності від постачальників	Підтримка трансформаційних стратегій
AI-augmented управління	Використання штучного інтелекту для підтримки прийняття рішень та прогнозування	Підвищення якості управлінських рішень, скорочення часу реакції на зміни	Посилення датацентричних і інноваційних стратегій
Кібербезпека за замовчуванням	Інтеграція заходів безпеки на всіх етапах процесів та архітектури	Зниження ризиків кіберзагроз, забезпечення відповідності регуляторним вимогам	Підтримка всіх типів стратегій через забезпечення безпеки

Джерело: складено автором на основі [56, 68]

Цифрове управління набуває особливої актуальності в умовах глобальних викликів, таких як економічна невизначеність чи швидкі ринкові зміни. За даними Deloitte (2023), 76% керівників прискорили впровадження цифрових технологій, а 70% планують збільшити інвестиції в цифрову трансформацію [52].

Цифрові стратегії, такі як автоматизаційні чи датацентричні, стають ключовим інструментом для забезпечення безперервності бізнесу.

Водночас цифрові стратегії стикаються з викликами, які необхідно враховувати при їх розробці та впровадженні. Основними бар'єрами є:

1. Технологічні бар'єри, зокрема, такі як складність інтеграції систем, проблеми з якістю даних, забезпечення кібербезпеки, що може ускладнити реалізацію трансформаційних стратегій.

2. Організаційні по суті, включаючи опір змінам, потребу в реорганізації процесів та дефіцит цифрових компетенцій, що впливають на впровадження всіх типів стратегій.

3. Фінансові бар'єри це високі витрати на технології та складність оцінки повернення інвестицій, особливо для інноваційних стратегій.

4. Правові та етичні бар'єри, наприклад, пов'язані із захистом даних, прозорість алгоритмів, етичні аспекти AI, що є критичними для клієнтоорієнтованих і датацентричних стратегій.

Цифрове управління в сучасних умовах виступає не лише як технологічне явище, а як фундаментальна зміна парадигми організації бізнесу, що забезпечує адаптивність, ефективність та конкурентоспроможність організації у цифрову епоху.

Успішне впровадження цифрових управлінських стратегій вимагає системного підходу, що враховує технологічні, організаційні та людські аспекти трансформації, а також вибору стратегій, які відповідають цілям і можливостям організації [9].

1.2. Класифікація та характеристика основних цифрових технологій в управлінні організацією

Ефективне цифрове управління сучасною організацією ґрунтується на комплексному впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), які забезпечують оптимізацію управлінських процесів і досягнення стратегічних цілей. Систематизація та класифікація цих технологій є критично важливими для розуміння їхньої ролі в реалізації організаційних завдань і вибору інструментів, що відповідають потребам компанії. Ці технології є основою для реалізації цифрових управлінських стратегій Lasers, таких як трансформаційні, автоматизаційні, датацентричні, клієнтоорієнтовані та інноваційні, дозволяючи організаціям адаптуватися до ринкових змін і створювати нові бізнес-моделі [56].

За результатами дослідження компанії Gartner, доцільно групувати цифрові технології управління за їхнім функціональним призначенням у бізнес-процесах [53]. Така класифікація допомагає організаціям вибрати інструменти, які відповідають обраним цифровим стратегіям, забезпечуючи інтеграцію, автоматизацію та оптимізацію управлінських функцій. Технології управління ресурсами, аналітики, автоматизації, колаборації та безпеки формують цифрову екосистему, що підтримує ефективне управління організацією.

Інтегровані системи планування ресурсів підприємства (ERP) є ключовим компонентом цифрового управління. За даними SAP та Oxford Economics, організації з комплексними ERP-системами демонструють на 22% вищу операційну ефективність порівняно з тими, що використовують фрагментовані рішення [56]. ERP-системи підтримують стратегії цифрової трансформації, забезпечуючи інтеграцію всіх бізнес-функцій, від фінансів до логістики, і створюючи основу для централізованого управління.

Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) відіграють важливу роль у підвищенні ефективності взаємодії з клієнтами. За даними Nucleus Research, правильно впроваджені CRM-системи забезпечують повернення інвестицій рівнем на кожен вкладений долар [64] (табл. 1.4)

CRM-системи є ключовими для реалізації клієнтоорієнтованих стратегій, дозволяючи персоналізувати пропозиції, оптимізувати маркетинг і підвищувати лояльність клієнтів. Системи управління людськими ресурсами (HRMS), за звітом PwC, впроваджені у 78% великих підприємств і 63% організацій середнього розміру, автоматизують процеси управління персоналом [56]. HRMS сприяють стратегіям управління людським капіталом, оптимізуючи найм, навчання та утримання талантів.

Сучасне цифрове управління організацією неможливе без ефективних інструментів аналізу даних та підтримки прийняття рішень. Технології Business Intelligence (BI) забезпечують збір, консолідацію, аналіз та візуалізацію даних, що дозволяє керівникам отримувати актуальну інформацію

про стан бізнесу та приймати обґрунтовані рішення. За оцінками Forrester Research, компанії, що активно використовують ВІ-інструменти, демонструють на 31% вищу прибутковість порівняно з конкурентами [64]. ВІ-інструменти є основою для датацентричних стратегій, надаючи аналітичну базу для прогнозування ринкових тенденцій і оптимізації рішень, як це робить Amazon для управління логістикою та персоналізації пропозицій.

Таблиця 1.4

Порівняння основних технологій управління організаційними ресурсами

Тип технології	Основні функції	Ефект від впровадження	Вплив на стратегії
ERP-системи	Інтеграція фінансів, виробництва, логістики, продажів	Підвищення операційної ефективності	Підтримка стратегій цифрової трансформації та інтеграції
CRM-системи	Управління клієнтськими даними, автоматизація продажів	Збільшення продажів, продуктивності	Реалізація клієнтоорієнтованих стратегій
HRMS	Автоматизація процесів управління персоналом	Зниження адміністративних витрат, підвищення утримання талантів	Підтримка стратегій управління людським капіталом
SCM-системи	Оптимізація ланцюгів постачання, прогнозування попиту	Скорочення запасів, логістичних витрат	Підтримка стратегій оптимізації логістики
BPM-системи	Моделювання, автоматизація та оптимізація бізнес-процесів	Скорочення часу виконання процесів	Реалізація стратегій автоматизації та оптимізації

Джерело: складено автором на основі [53, 59]

Особливе місце в екосистемі аналітичних інструментів займають технології обробки великих даних (Big Data Analytics). Згідно з дослідженнями McKinsey Global Institute, організації, які приймають рішення на основі аналізу великих даних, на 23% більш прибуткові та на 19% більш продуктивні, ніж ті, що не використовують такі технології. Ці технології підтримують датацентричні стратегії, дозволяючи організаціям передбачати зміни, оптимізувати ресурси та приймати стратегічні рішення на основі даних.

Прогнозна аналітика (Predictive Analytics) поєднує статистичні алгоритми, машинне навчання та аналіз даних для передбачення майбутніх подій та тенденцій. За даними Deloitte, використання прогнозової аналітики в управлінні дозволяє підвищити точність прогнозів на 35-45% порівняно з традиційними методами [53].

Роботизована автоматизація процесів (Robotic Process Automation, RPA) є однією з найбільш динамічно зростаючих технологій цифрового управління. За прогнозами Gartner, до кінця 2025 року близько 70% рутинних організаційних завдань буде автоматизовано за допомогою RPA-рішень [56]. RPA підтримує стратегії автоматизації, значно скорочуючи операційні витрати та підвищуючи ефективність рутинних процесів. Технології штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML) розширюють можливості автоматизації, підвищуючи продуктивність праці на 40-45% і знижуючи витрати на 20-35% [52]. AI і ML є ключовими для стратегій інновацій, дозволяючи створювати інтелектуальні системи управління, як це реалізовано в Tesla для автоматизації виробництва та автономного транспорту (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Ефективність технологій цифрової автоматизації в різних сферах управління

Технологія	Сфера застосування	Вплив на стратегії
RPA	Фінансові операції	Стратегії автоматизації
RPA	Управління персоналом	Стратегії автоматизації
AI/ML	Обслуговування клієнтів	Клієнтоорієнтовані стратегії
AI/ML	Управління ризиками	Датацентричні стратегії
Process Mining	Аудит та комплаєнс	Стратегії оптимізації
Low-code платформи	Розробка бізнес-додатків	Стратегії інновацій

Джерело: складено автором за [53, 56]

Технології цифрової колаборації, такі як корпоративні соціальні мережі, месенджери та інструменти управління проєктами, значно підвищують ефективність командної роботи. За даними McKinsey, використання корпоративних соцмереж підвищує продуктивність інтелектуальної праці на 20-25% і скорочує час пошуку інформації на 30-35%. Ці інструменти підтримують стратегії цифрової трансформації, забезпечуючи ефективну взаємодію в гібридних і віддалених командах, що є ключовим для сучасних організацій. Інструменти управління проєктами, за даними Project Management Institute, дозволяють завершувати на 28% більше проєктів вчасно та на 24% частіше дотримуватися бюджету. Такі інструменти сприяють реалізації трансформаційних стратегій, забезпечуючи координацію, прозорість і ефективність командної роботи. Зростання рівня цифровізації підвищує важливість технологій безпеки. Системи управління ідентифікацією та доступом (IAM) знижують ризик компрометації даних на 75% і скорочують витрати на адміністрування доступу на 55%. Технології блокчейн підвищують прозорість бізнес-процесів на 80% і знижують ризик шахрайства на 60% [54]. Інтегрована класифікація цифрових технологій в управлінні організацією наведена в табл. 1.6.

Дані технології є основою для всіх цифрових стратегій, забезпечуючи захист даних і довіру до управлінських процесів, що є критично важливим для реалізації датацентричних і клієнтоорієнтованих стратегій.

Вибір оптимального комплексу цифрових технологій для конкретної організації вимагає системного підходу з урахуванням специфіки бізнес-моделі, стратегічних цілей, розміру організації та галузевого контексту. За результатами дослідження World Economic Forum, успішні цифрові трансформації базуються на чіткій методології вибору технологій, що включає такі етапи [54]:

1. Аудит поточного стану цифровізації, зокрема, передбачає аналіз наявних технологій, рівня цифрової зрілості та проблемних аспектів управлінських процесів.

Таблиця 1.6

Інтегрована класифікація цифрових технологій в управлінні організацією

Категорія технологій	Приклади технологій	Основні функції	Вплив на стратегії
Управління ресурсами	ERP, CRM, HRMS, SCM	Інтеграція та оптимізація ресурсних потоків	Цифрова трансформація, клієнтоорієнтованість
Аналітика даних	BI, Big Data, Predictive Analytics	Збір, аналіз даних та підтримка рішень	Датацентричні стратегії
Цифрова автоматизація	RPA, AI/ML, Process Mining	Автоматизація рутинних операцій	Стратегії автоматизації та інновацій
Колаборація та комунікація	Корпоративні соцмережі, Project Management	Забезпечення ефективної взаємодії	Стратегії цифрової трансформації
Цифрова безпека	IAM, Blockchain, Cyber Security	Захист даних та мінімізація ризиків	Підтримка всіх типів стратегій
Хмарні технології	SaaS, PaaS, IaaS	Забезпечення гнучкої ІТ-інфраструктури	Гнучкість для всіх стратегій
Мобільні технології	Mobile ERP, BYOD, Mobile CRM	Забезпечення мобільності персоналу	Клієнтоорієнтовані стратегії

Джерело: систематизовано автором на основі [52, 56, 67]

2. Визначення стратегічних пріоритетів цифрових управлінських стратегій, по суті, включає ідентифікацію ключових типів стратегій (трансформаційних, автоматизаційних, датацентричних тощо) для пріоритетних бізнес-процесів.

3. Аналіз доступних технологічних рішень, по-перше, охоплює вивчення функціональних можливостей, сумісності та масштабованості наявних на ринку технологій.

4. Оцінка потенційної цінності та ризиків, наприклад, передбачає розрахунок потенційних вигод, витрат та ризиків впровадження конкретних технологій.

5. Вибір технологій, що відповідають обраній цифровій стратегії, та розробка дорожньої карти впровадження, зокрема, включає формування портфеля інструментів, що забезпечують реалізацію стратегічних цілей.

Питання інтероперабельності є вирішальним для реалізації цифрових стратегій. За даними Deloitte, 65% невдалих проєктів цифровізації пов'язані з проблемами інтеграції технологій. Формування цілісної цифрової екосистеми, що включає ERP, CRM, BI та інші інструменти, дозволяє організаціям забезпечити синергію між технологіями та стратегіями. Наприклад, Salesforce використовує CRM для реалізації клієнтоорієнтованих стратегій, тоді як SAP підтримує трансформаційні стратегії через інтеграцію ERP-систем. Цифрова трансформація управління вимагає створення архітектури, що об'єднує інструменти в єдину систему, забезпечуючи ефективність і конкурентоспроможність у реалізації цифрових стратегій.

Успішне впровадження цифрових технологій залежить від їх відповідності стратегічним цілям організації. Наприклад, компанії, що обирають датацентричні стратегії, активно використовують BI та Big Data Analytics, тоді як організації, орієнтовані на інновації, інвестують у AI та low-code платформи. Вибір технологій має враховувати рівень цифрової зрілості, галузеві особливості та доступні ресурси, що дозволяє максимізувати цінність від цифровізації та забезпечити стійке зростання

1.3. Світові та вітчизняні тенденції цифровізації управління

Цифрова трансформація є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності сучасних організацій у глобальному економічному середовищі. Цифрове управління передбачає системне впровадження технологій для оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та створення цінності для клієнтів і стейкхолдерів. Успішна цифрова трансформація залежить від розробки та реалізації цифрових управлінських

стратегій, які враховують глобальні технологічні тренди, галузеві особливості та специфіку організації.

Світові тенденції цифровізації управління характеризуються швидким розвитком технологій штучного інтелекту (AI), Інтернету речей (IoT), блокчейну, хмарних обчислень і аналітики великих даних. За даними McKinsey, компанії, що активно впроваджують цифрові технології, підвищують свою прибутковість на 45% і ефективність операційних процесів на 36% [4].

Цифрові стратегії, такі як датацентричні, інноваційні чи клієнтоорієнтовані, є основними драйверами цих результатів, дозволяючи організаціям адаптуватися до ринкових змін. За опитуванням Deloitte, 87% керівників вважають цифровізацію управління критично важливою для довгострокового успіху їхніх компаній [16].

В Україні процес цифровізації управління набирає обертів, але залишається менш розвиненим порівняно з країнами ЄС (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Порівняння рівнів цифровізації управління в різних країнах світу

Країна	Індекс цифровізації управління (0-100)	Рівень впровадження AI в управлінні (%)	Стратегічний фокус
США	87	62	Датацентричні стратегії, AI
Китай	83	59	Стратегії інновацій, IoT
Німеччина	81	57	Стратегії автоматизації
Великобританія	80	55	Клієнтоорієнтовані стратегії
Японія	79	53	Стратегії цифрової трансформації
Франція	78	51	Датацентричні стратегії
Південна Корея	85	64	Стратегії інновацій
Сінгапур	89	68	Композитна архітектура
Україна	62	32	Точкові стратегії автоматизації
Польща	71	45	Стратегії оптимізації

Джерело: складено на основі за [54, 57]

За даними Міністерства цифрової трансформації України, рівень цифровізації бізнес-процесів зріс на 12% за останні три роки, проте лише 41% українських компаній мають сформовані цифрові стратегії [4]. Українські організації частіше застосовують точкові стратегії автоматизації, ніж комплексні трансформаційні стратегії, що обмежує їхній потенціал у глобальній конкуренції. ІТ-сектор демонструє найвищий рівень цифровізації: 85% компаній цього сектору впровадили комплексні інформаційні системи [16], що наведено в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Основні технології цифровізації управління та їх вплив на ефективність організації

Технологія	Сфера застосування в управлінні	Вплив на стратегії
Штучний інтелект та машинне навчання	Прогнозна аналітика, автоматизація рішень	Датацентричні та інноваційні стратегії
Big Data Analytics	Аналіз даних для прийняття рішень	Датацентричні стратегії
Хмарні технології	Інфраструктура управління, обмін даними	Стратегії цифрової трансформації
Інтернет речей (IoT)	Моніторинг процесів, автоматизація	Стратегії автоматизації
Блокчейн	Безпека даних, смарт-контракти	Стратегії безпеки та прозорості
Робототехніка та RPA	Автоматизація рутинних процесів	Стратегії автоматизації
Віртуальна та доповнена реальність	Навчання персоналу, проектування	Стратегії інновацій
Digital Twin	Моделювання та оптимізація процесів	Стратегії цифрової трансформації

Джерело: складено автором за [56]

Ключові драйвери цифровізації управління включають потребу в адаптації до швидких ринкових змін, підвищення операційної ефективності та конкуренцію в цифровому середовищі. Наприклад, компанії в США активно використовують датацентричні стратегії для аналізу ринкових даних, тоді як у Китаї переважають інноваційні стратегії, орієнтовані на IoT і AI. Цифрові стратегії дозволяють організаціям не лише реагувати на виклики, а й створювати нові джерела доходу через інноваційні бізнес-моделі.

В Україні ключовими бар'єрами для цифровізації є дефіцит цифрових компетенцій, обмежений доступ до фінансування та недостатня інтеграція технологій. За даними PwC, 62% українських компаній стикаються з браком кваліфікованих кадрів для реалізації цифрових проєктів [55]. Для подолання цих бар'єрів необхідно формувати комплексні цифрові стратегії, які включають інвестиції в навчання, інфраструктуру та партнерства з технологічними компаніями.

Світові тренди цифровізації управління формують нові можливості для організацій, які впроваджують цифрові управлінські стратегії. Гіперавтоматизація, за прогнозами Gartner, охопить 70% організацій до 2025 року, поєднуючи RPA, AI та машинне навчання для автоматизації складних процесів [16].

В Україні ключовими трендами цифровізації є впровадження хмарних технологій (43% компаній) і RPA (21%), що відображає фокус на автоматизаційних стратегіях. Проте низький рівень використання AI (28%) і блокчейну (9%) вказує на обмежене застосування інноваційних стратегій.

Для прискорення цифровізації українським організаціям необхідно розширити фокус на датацентричні та інноваційні стратегії, беручи приклад із країн-лідерів, таких як Сінгапур, де 82% компаній мають сформовані цифрові стратегії [21]. Наприклад, українські IT-компанії, такі як EPAM, активно використовують датацентричні стратегії для оптимізації розробки програмного забезпечення, що може слугувати моделлю для інших секторів.

Іншим важливим трендом є розвиток екосистемного підходу, коли компанії створюють партнерства для обміну даними та технологіями. За даними Forrester, 68% організацій у 2023 році брали участь у цифрових екосистемах, що підвищило їхню адаптивність на 25% [54]. Цей підхід підтримує клієнтоорієнтовані та трансформаційні стратегії, дозволяючи створювати нові ціннісні пропозиції через співпрацю.

В Україні цей тренд тільки зароджується, але ініціативи, такі як Дія.Бізнес, сприяють формуванню екосистем для малого та середнього бізнесу.

Цифровізація управління в Україні має значний потенціал, але потребує системного підходу для реалізації.

За даними World Economic Forum, успішна цифрова трансформація залежить від трьох ключових факторів: чіткого стратегічного бачення, інвестицій у людський капітал і розвитку технологічної інфраструктури [53]. Розробка комплексних цифрових управлінських стратегій, які поєднують автоматизацію, аналітику, інновації та екосистемний підхід, дозволить українським організаціям скоротити відставання від світових лідерів і підвищити конкурентоспроможність.

Для забезпечення сталого прогресу в цифровізації необхідно також вирішувати регуляторні та етичні питання.

У світі зростає увага до захисту даних і етичного використання AI, що вимагає адаптації правових норм.

В Україні впровадження GDPR-сумісних стандартів і розвиток законодавства про кібербезпеку є критично важливими для підтримки всіх типів цифрових стратегій.

Таким чином, цифрові управлінські стратегії в Україні мають формуватися з урахуванням глобальних трендів, локальних викликів і довгострокових цілей, щоб забезпечити конкурентоспроможність організацій у цифровій економіці.

Висновки до розділу 1

Цифровізація управління організацією сьогодні є одним із ключових чинників успішного функціонування та розвитку як комерційних, так і державних структур.

Розглянуто сутність поняття цифровізації управління, що трактується як системна інтеграція цифрових технологій у процеси планування, організації, мотивації, контролю та комунікації в межах організації. Визначено основні ознаки цифрового управління, серед яких використання даних як стратегічного ресурсу, автоматизація процесів, гнучкість управлінських структур і зростання ролі технологічних інструментів у прийнятті рішень. Гідкреслено, що цифровізація змінює саму філософію управління: від ієрархічних до платформених, відкритих і колаборативних моделей.

Було охарактеризовано класифікацію та характеристику цифрових технологій в управлінні організацією. Цифрові інструменти сьогодні охоплюють широкий спектр від хмарних рішень, аналітики великих даних і штучного інтелекту до блокчейну, робототехніки та цифрових двійників. Кожна з цих технологій має власну нішу в управлінських процесах, сприяє підвищенню ефективності, зниженню витрат і покращенню якості управлінських рішень.

Світовий досвід демонструє високі темпи впровадження інновацій: країни з розвинутою цифровою інфраструктурою інтенсивно використовують AI, IoT, Big Data та інші технології для створення адаптивних, датацентричних моделей управління. У той час як Україна показує позитивну динаміку у сфері цифровізації, темпи впровадження цифрових технологій залишаються нижчими, ніж у розвинених країнах, через низку факторів: обмежене фінансування, кадрові виклики, точковість впровадження та низький рівень цифрової культури в деяких секторах.

Разом з тим, вітчизняний сектор ІТ, фінансові установи та телекомунікаційні компанії демонструють значний прогрес, що свідчить про високий потенціал України у сфері цифрового управління за умови системного підходу.

Цифровізація управління є не просто технологічною модернізацією, а глибоким організаційним перетворенням, яке вимагає стратегічного бачення, інвестицій у людський капітал, перегляду бізнес-процесів та розвитку нових компетенцій. Для ефективної цифрової трансформації важливо не лише впроваджувати технології, а й формувати нову управлінську культуру, засновану на даних, відкритості, гнучкості та готовності до постійних змін.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЇЇ ЦИФРОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ У «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності організації

ТОВ «СофтСерв Технології» є одним із провідних підприємств ІТ-сектору України, що спеціалізується на розробці програмного забезпечення, ІТ-консалтингу та наданні цифрових послуг для клієнтів із різних галузей. Засноване у 2008 році, підприємство досягло значних результатів на українському та міжнародному ринках, ставши ключовим гравцем у сфері інформаційних технологій [21].

За даними Єдиного державного реєстру, ТОВ «СофтСерв Технології» має код ЄДРПОУ 38821791, а основним видом діяльності є комп'ютерне програмування (КВЕД 62.01). Додаткові напрямки включають консультування з питань інформатизації (КВЕД 62.02), обробку даних і розміщення інформації на веб-вузлах (КВЕД 63.11). Підприємство надає широкий спектр послуг: розробку програмного забезпечення на замовлення, аутсорсинг ІТ-послуг, хмарні рішення, DevOps, мобільні додатки, кібербезпеку [11, 21].

Організаційна структура підприємства має матричний тип, що забезпечує ефективне управління проєктами та розподіл ресурсів. Генеральний директор координує роботу департаментів розробки, управління проєктами, маркетингу, фінансів, HR та операційної діяльності [21]. Така структура сприяє швидкому реагуванню на ринкові зміни та потреби клієнтів, що є важливим для ІТ-індустрії.

Штат підприємства значно зріс: у 2022 році налічувалося 11 співробітників, у 2023 році 1 277, а у 2024 році 2 265 осіб [37]. Це відображає інтенсивне розширення бізнесу попри економічні виклики, спричинені війною

в Україні. Клієнтська база охоплює банківський сектор, телекомунікації, ритейл, логістику, охорону здоров'я та державний сектор. Географічно клієнти розподілені так: 30% – Україна, 45% – країни ЄС, 25% – США [21].

Для оцінки фінансового стану компанії проаналізуємо основні фінансові показники діяльності «СофтСерв Технології» за 2022-2024 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «СофтСерв Технології» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2023/2022, %	Відхилення 2024/2023, %
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	63747	2327244	3831223	3551,5	64,6
Собівартість реалізованої продукції (послуг), тис. грн.	16793	2055484	3309511	12139,3	61,0
Валовий прибуток, тис. грн.	46954	271760	521712	478,7	91,9
Чистий прибуток, тис. грн.	1874	210540	209839	11137,4	-0,3
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	69803	951051	596904	1262,4	-37,2
Власний капітал, тис. грн.	65309	275850	485671	322,3	76,1
Кількість працівників, осіб	11	1277	2265	11509,1	77,4

Джерело: складено автором за [37]

Аналіз таблиці 2.1 свідчить про динамічне зростання діяльності підприємства. Чистий дохід зріс із 70228 тис. грн у 2020 році до 3831223 тис. грн у 2024 році, що на 64,6% більше порівняно з 2023 роком і в 60 разів перевищує показник 2022 року. Валовий прибуток у 2024 році зріс на 91,9% порівняно з 2023 роком, що відображає ефективне управління витратами. Чистий прибуток у 2023 році досяг 210540 тис. грн, але у 2024 році незначно знизився (-0,3%), ймовірно, через інвестиції в нові проекти або зростання операційних витрат. Активи скоротилися на 37,2% у 2024 році до 596904 тис.

грн, що може бути пов’язано з оптимізацією ресурсів. Власний капітал зріс на 76,1% у 2024 році, що вказує на фінансову стійкість.

Для більш глибокого аналізу фінансового стану компанії розрахуємо показники рентабельності, ліквідності та платоспроможності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники рентабельності, ліквідності та платоспроможності ТОВ
«СофтСерв Технології» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2023/2022, +/-	Відхилення 2024/2023, +/-
Показники рентабельності					
Чиста маржа, %	2,94	9,05	5,48	+6,11	-3,57
Рентабельність активів (ROA), %	2,68	22,14	35,16	+19,46	+13,02
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	2,87	76,34	43,21	+73,47	-33,13
Показники ліквідності					
Коефіцієнт поточної ліквідності	13,21	1,39	5,28	-11,82	+3,89
Коефіцієнт швидкої ліквідності	13,20	1,39	5,28	-11,81	+3,89
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,69	0,73	1,01	+0,04	+0,28
Показники платоспроможності					
Коефіцієнт автономії	0,94	0,29	0,81	-0,65	+0,52
Коефіцієнт фінансової стійкості	14,53	0,41	4,37	-14,12	+3,96
Коефіцієнт покриття зобов'язань	0,06	0,71	0,19	+0,65	-0,52

Джерело: розраховано автором за [37]

Аналіз таблиці 2.2 показує високу ефективність діяльності підприємства. Чиста маржа зросла з -21,32% у 2020 році до 9,05% у 2023 році, але знизилася до 5,48% у 2024 році через зростання собівартості.

Рентабельність активів (ROA) досягла 35,16% у 2024 році, що свідчить про ефективне використання активів. Рентабельність власного капіталу (ROE) у 2023 році склала 76,34%, але знизилася до 43,21% у 2024 році через зростання власного капіталу.

Коефіцієнт поточної ліквідності (5,28 у 2024) перевищує норматив (2,0), а коефіцієнт абсолютної ліквідності (1,01) вказує на високу здатність покривати зобов'язання. Коефіцієнт автономії (0,81 у 2024) підтверджує низьку залежність від зовнішнього фінансування, а коефіцієнт фінансової стійкості (4,37) свідчить про стабільність.

Для порівняльного аналізу фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «СофтСерв Технології» розглянуто ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» одного з ключових конкурентів на українському ринку ІТ-послуг.

ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» (ЄДРПОУ 33880213) є українським підрозділом міжнародної компанії EPAM Systems, Inc., заснованої у 1993 році в США.

Підприємство спеціалізується на розробці програмного забезпечення, цифрових платформ, ІТ-консалтингу, аутсорсингу та кібербезпеці, надаючи послуги клієнтам у банківському, телекомунікаційному, ритейл, охороні здоров'я та інших секторах. Основним видом діяльності є комп'ютерне програмування (КВЕД 62.01), що збігається з діяльністю ТОВ «СофтСерв Технології».

У 2024 році ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» отримало чистий дохід у розмірі 11 349 613 тис. грн, чистий прибуток 1 667 128 тис. грн, а кількість працівників в Україні склала 242 особи [71].

Компанії конкурують за клієнтів на українському та міжнародному ринках, зокрема в ЄС і США, а також за кваліфікованих ІТ-фахівців, що впливає на їхні витрати та масштаби діяльності [16]. EPAM Systems має перевагу завдяки глобальній мережі офісів і публічному статусу на Нью-Йоркській фондовій біржі, тоді як «СофтСерв Технології» вирізняється гнучкістю та вищою рентабельністю активів, що відображено у порівняльному аналізі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Порівняльний аналіз основних фінансово-економічних показників
«СофтСерв Технології» та EPAM Systems за 2024 р.

Показники	«СофтСерв Технології»	EPAM Systems	Відхилення, +/-
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн	3831223	11349613	-7518390
Рентабельність продажів, %	5,48	15	-9,52
Рентабельність активів (ROA), %	35,16	13	+22,16
Коефіцієнт поточної ліквідності	5,28	18,7	-13,40
Коефіцієнт фінансової стійкості	4,37	20,4	-16,03

Джерело: складено за [37, 71]

Аналіз таблиці 2.3 ілюструє порівняння фінансово-економічної ефективності ТОВ «СофтСерв Технології» та ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2024 рік. Чистий дохід «ЕПАМ СИСТЕМЗ» (11349613 тис. грн) значно перевищує дохід «СофтСерв Технології» (3831223 тис. грн), що відображає більший масштаб діяльності EPAM як глобальної компанії [71].

Вища чиста маржа EPAM (14,69% порівняно з 5,48%) свідчить про кращу прибутковість продажів, ймовірно, завдяки вищим тарифам або оптимізації витрат. Водночас «СофтСерв Технології» має вищу рентабельність активів (35,16% порівняно з 13,00%), що вказує на ефективніше використання активів для генерації прибутку [37]. За ліквідністю (18,70 проти 5,28) та фінансовою стійкістю (20,40 проти 4,37) EPAM переважає, що пояснюється нижчим рівнем зобов'язань і більшим власним капіталом [71].

Порівняльний аналіз показує, що ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» перевершує ТОВ «СофтСерв Технології» за чистим доходом і чистою маржею, що відображає більший масштаб діяльності. Водночас «СофтСерв Технології» демонструє вищу рентабельність активів, що свідчить про ефективне управління ресурсами та фокус на високоприбуткових проєктах.

За показниками ліквідності та фінансової стійкості EPAM має перевагу, що забезпечує більшу фінансову стабільність. Конкуренція між

підприємствами зосереджена на залученні клієнтів і талантів, де цифрова трансформація управлінських процесів відіграє ключову роль.

Фінансово-економічний аналіз підтверджує стабільне зростання ТОВ «СофтСерв Технології» та його конкурентоспроможність на ринку IT-послуг, зокрема завдяки високій рентабельності активів. Однак ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня цифровізації його управлінських процесів, що забезпечує швидке реагування на ринкові зміни та оптимізацію ресурсів.

2.2. Аналіз стану цифровізації управлінських процесів організації

Цифровізація управлінських процесів є ключовим фактором підвищення ефективності функціонування сучасних організацій, особливо у сфері інформаційних технологій. Для ТОВ «СофтСерв Технології», яка надає послуги з розробки програмного забезпечення та IT-консалтингу, рівень цифровізації внутрішніх процесів є не лише індикатором ефективності, але й важливим елементом формування іміджу технологічно прогресивної компанії [52]. Аналіз поточного стану цифровізації управлінських процесів у ТОВ «СофтСерв Технології» доцільно проводити за кількома ключовими напрямками:

1. Рівень автоматизації бізнес-процесів.
2. Інфраструктура та технічне забезпечення.
3. Програмне забезпечення та інформаційні системи.
4. Цифрові компетенції персоналу.
5. Управління даними та аналітика.

ТОВ «СофтСерв Технології» має високий рівень автоматизації основних бізнес-процесів. За результатами аудиту, проведеного у 2023 році, 78% бізнес-

процесів компанії були повністю або частково автоматизовані, що на 12% більше порівняно з 2022 роком [21].

Найвищий рівень автоматизації спостерігається у таких процесах : управління проєктами, облік робочого часу, бухгалтерський та податковий облік, HR-процеси (рекрутинг, адаптація, навчання), внутрішні комунікації [33]. Водночас, деякі процеси все ще потребують подальшої автоматизації: управління знаннями, стратегічне планування та аналіз, управління інноваціями [56].

У 2023-2024 роках компанія впровадила ряд інноваційних рішень для автоматизації управлінських процесів, зокрема: систему електронного документообігу з використанням електронних підписів, платформу для управління корпоративними знаннями, систему автоматизованого управління проєктами з елементами штучного інтелекту, рішення для автоматизації HR-процесів, включаючи рекрутинг, адаптацію та розвиток персоналу [21]

Інфраструктура ТОВ «СофтСерв Технології» відповідає сучасним вимогам цифрового бізнесу. Компанія використовує гібридну модель ІТ-інфраструктури, що включає як власні обчислювальні потужності, так і хмарні сервіси від провідних постачальників (AWS, Microsoft Azure, Google Cloud) [21].

Основні характеристики ІТ-інфраструктури компанії представлені в табл. 2.4.

За останні два роки компанія інвестувала значні кошти в оновлення та модернізацію своєї ІТ-інфраструктури. Загальний обсяг інвестицій дозволив збільшити потужність обчислювальних ресурсів та покращити показники доступності систем [37].

Програмне забезпечення та інформаційні системи. ТОВ «СофтСерв Технології» використовує широкий спектр програмного забезпечення та інформаційних систем для підтримки своєї діяльності (табл. 2.5).

Таблиця 2.4

Характеристика IT-інфраструктури ТОВ «СофтСерв Технології»

Елемент інфраструктури	Характеристика	Рівень відповідності сучасним вимогам
Серверне обладнання	Власні сервери та хмарні потужності	Високий
Мережеве обладнання	Сучасне обладнання з підтримкою швидкісних протоколів	Високий
Системи зберігання даних	Розподілена система з резервуванням та шифруванням	Високий
Системи захисту інформації	Багаторівнева система з використанням сучасних технологій	Середній
Обладнання робочих місць	Потужні робочі станції та ноутбуки	Високий
Периферійне обладнання	Сучасне обладнання для забезпечення комунікацій та співпраці	Високий

Джерело: складено автором за [21]

Таблиця 2.5

Основні інформаційні системи, що використовуються в компанії
«СофтСерв Технології»

Функціональна область	Інформаційна система	Рівень інтеграції
Управління проєктами	Jira, Monday.com, власні розробки	Високий
Управління персоналом	Workday, власні розробки	Середній
Фінансовий менеджмент	SAP S/4HANA	Високий
Управління клієнтами (CRM)	Salesforce, власні розробки	Середній
Управління знаннями	Confluence, Microsoft SharePoint	Низький
Бізнес-аналітика	Power BI, Tableau, власні розробки	Середній
Внутрішні комунікації	Microsoft Teams, Slack	Високий
Управління IT-сервісами	ServiceNow	Середній

Джерело: складено за [21]

Аналіз використання інформаційних систем виявив кілька проблемних аспектів: недостатній рівень інтеграції між окремими системами, що призводить до дублювання даних та додаткових витрат часу на їх

синхронізацію, наявність «інформаційних силосів» у деяких підрозділах компанії, неоптимальне використання потенціалу деяких систем через недостатню обізнаність користувачів [56].

У 2023 році компанія розпочала проєкт із впровадження єдиної інтеграційної платформи на базі мікросервісної архітектури, що дозволить покращити взаємодію між різними інформаційними системами та забезпечити єдиний підхід до управління даними [21].

ТОВ «СофтСерв Технології» активно впроваджує підхід, орієнтований на дані (data-driven approach), у своїх управлінських процесах. За останні два роки компанія здійснила значні інвестиції в розвиток систем управління даними та аналітичних інструментів.

Основні елементи інфраструктури даних компанії включають: корпоративне сховище даних на базі Amazon Redshift, системи обробки великих даних (Hadoop, Spark), інструменти бізнес-аналітики (Power BI, Tableau), системи машинного навчання для прогнозової аналітики [21].

У 2023 році компанія впровадила стратегію управління даними, яка визначає підходи до збору, зберігання, обробки та використання даних у компанії. Ключовими елементами стратегії є: забезпечення високої якості даних, уніфікація підходів до управління даними в різних підрозділах, забезпечення безпеки та конфіденційності даних, розвиток культури прийняття рішень на основі даних [52].

Компанія активно використовує аналітичні інструменти для підтримки прийняття управлінських рішень у таких областях: прогнозування потреб у ресурсах для проєктів, оптимізація розподілу завдань між співробітниками, аналіз ефективності бізнес-процесів, прогнозування фінансових показників, аналіз задоволеності клієнтів [21]. Проте, незважаючи на значний прогрес у сфері управління даними, компанія стикається з певними викликами: недостатня інтеграція даних із різних джерел, проблеми з якістю даних у деяких системах, нерівномірний розвиток аналітичних компетенцій у різних підрозділах компанії [56].

Аналіз поточного стану цифровізації управлінських процесів у ТОВ «СофтСерв Технології» проведено за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз цифровізації управлінських процесів у ТОВ «СофтСерв Технології»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Сучасна технологічна інфраструктура	Недостатній рівень інтеграції між інформаційними системами
Високий рівень автоматизації основних бізнес-процесів	Нерівномірний розвиток цифрових компетенцій у різних підрозділах
Наявність чіткої стратегії цифровізації	Обмежене використання аналітики даних у прийнятті рішень
Достатній рівень інвестицій у цифрові технології	Недостатній рівень використання технологій штучного інтелекту
Гнучка організаційна структура, що сприяє інноваціям	Недостатньо розвинена система управління знаннями
Можливості	Загрози
Впровадження технологій штучного інтелекту та машинного навчання	Зростання кіберзагроз та ризиків інформаційної безпеки
Розвиток єдиної інтеграційної платформи	Швидке старіння технологій та потреба в постійних інвестиціях
Поглиблення аналітики даних для підтримки прийняття рішень	Дефіцит кваліфікованих кадрів з цифровими компетенціями
Впровадження технологій роботизації процесів (RPA)	Зростання витрат на підтримку та розвиток цифрової інфраструктури
Розвиток цифрової культури та компетенцій персоналу	Опір змінам з боку деяких категорій персоналу

Джерело: складено автором за [21, 52]

На основі проведеного SWOT-аналізу можна визначити ключові напрямки вдосконалення цифровізації управлінських процесів у компанії «СофтСерв Технології»:

1. Розвиток єдиної інтеграційної платформи для забезпечення безперешкодного обміну даними між різними інформаційними системами.
2. Впровадження сучасних технологій штучного інтелекту та машинного навчання для оптимізації управлінських процесів та підвищення якості прийняття рішень.
3. Розвиток системи управління знаннями для ефективного збереження, обміну та використання досвіду та експертизи співробітників.
4. Поглиблення аналітики даних та впровадження підходу, орієнтованого на дані, у всіх управлінських процесах.
5. Систематичний розвиток цифрових компетенцій персоналу, особливо в областях кібербезпеки та роботи з даними [53].

Загалом, аналіз поточного стану цифровізації управлінських процесів у компанії «СофтСерв Технології» свідчить про достатньо високий рівень цифрової зрілості компанії та наявність значного потенціалу для подальшого розвитку. Компанія активно впроваджує сучасні цифрові технології та рішення, що дозволяє їй підвищувати ефективність управлінських процесів та зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку. Водночас, існують певні аспекти, які потребують вдосконалення, зокрема інтеграція інформаційних систем, розвиток аналітики даних та впровадження технологій штучного інтелекту [56].

2.3. Аналіз діючої цифрової стратегії та її впливу на ефективність управління організації

Цифрова стратегія ТОВ «СофтСерв Технології» є ключовим фактором її конкурентоспроможності на ринку IT-послуг України та світу. Вона спрямована на інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти управлінської діяльності для підвищення ефективності бізнес-процесів, оптимізації ресурсів і адаптації до ринкових змін [52]. Заснована у 2020 році, компанія демонструє стабільне зростання, що частково обумовлено впровадженням комплексної цифрової стратегії [21].

Цифрова стратегія базується на п'яти ключових напрямках:

1. Автоматизація бізнес-процесів для підвищення продуктивності.
2. Використання хмарних технологій для масштабування інфраструктури.
3. Впровадження аналітичних систем для підтримки прийняття рішень.
4. Застосування штучного інтелекту (ШІ) та великих даних для оптимізації операцій.
5. Розвиток цифрових компетенцій персоналу.

Ці напрями відповідають глобальним трендам цифровізації та адаптовані до українського IT-ринку [56].

Фінансові показники за 2020–2024 роки підтверджують ефективність стратегії. Чистий дохід зріс із 70228 млн. грн. у 2020 році до 3831223 млн. грн. у 2024 році (+64,6% порівняно з 2327310 млн. грн. у 2023 році). Чистий прибуток у 2023 році досяг 210540 млн. грн., але у 2024 році незначно знизився до 209839 млн. грн. (-0,3%) через зростання витрат на цифрові ініціативи. Активи у 2023 році зросли до 951051 млн. грн. (+1262,4% до 2022 року), але у 2024 році скоротилися до 596904 млн. грн. (-37,2%) через оптимізацію ресурсів [37].

Основою стратегії є ERP-система (SAP S/4HANA), яка об'єднує бізнес-процеси в єдиному інформаційному просторі, забезпечуючи швидке прийняття рішень і взаємодію департаментів [21]. Гібридна інфраструктура поєднує власні сервери з хмарними сервісами (AWS, Microsoft Azure, Google Cloud), що забезпечує гнучкість і надійність [21]. Інвестиції в інфраструктуру у 2023 році частково відображені у зростанні активів [37].

В табл. 2.7 представлено основні компоненти цифрової інфраструктури «СофтСерв Технології».

Таблиця 2.7

Ключові компоненти цифрової інфраструктури «СофтСерв Технології»

Компонент	Призначення	Ефективність використання
ERP-система	Управління бізнес-процесами	Висока
CRM-система	Управління відносинами з клієнтами	Середня
HRM-платформа	Управління персоналом	Висока
Аналітична платформа (BI)	Бізнес-аналітика	Висока
Хмарна інфраструктура	Масштабування обчислювальних ресурсів	Висока

Джерело: складено автором за [21]

Важливим елементом цифрової стратегії компанії є впровадження методології Agile у процеси розробки та управління проектами. Ця методологія забезпечує гнучкість та адаптивність у реагуванні на зміни ринкових умов та потреб клієнтів [21]. Для підтримки Agile-методології використовується комплекс спеціалізованих програмних рішень, таких як Jira, Confluence та Slack, що інтегровані в єдину цифрову екосистему компанії.

У 2023 році ТОВ «СофтСерв Технології» здійснила значні інвестиції у розвиток своєї цифрової інфраструктури близько 22,8 млн грн, що становить 12,4% від загального доходу компанії [38]. Ці інвестиції були спрямовані на модернізацію серверного обладнання, розширення хмарної інфраструктури та впровадження нових аналітичних інструментів, що підтверджує стратегічний фокус компанії на цифровій трансформації.

Впровадження цифрової управлінської стратегії демонструє позитивний вплив на ключові бізнес-показники компанії. Зростання доходу та прибутку, підвищення продуктивності праці та скорочення часу виконання замовлень свідчать про ефективність обраного підходу до цифрової трансформації [29].

Слід зазначити, що ТОВ «СофтСерв Технології» використовує гібридну модель цифрової інфраструктури, поєднуючи власні обчислювальні потужності з хмарними сервісами. Це дозволяє оптимізувати витрати на підтримку інфраструктури та забезпечити необхідну гнучкість при масштабуванні бізнесу [36]. Компанія використовує хмарні сервіси провідних постачальників (AWS, Microsoft Azure), що забезпечує високий рівень надійності та безпеки інформаційних систем.

Важливим аспектом цифрової стратегії є забезпечення кібербезпеки. У 2023 році компанія інвестувала близько 7,5 млн грн у посилення систем захисту даних та впровадження передових рішень у сфері інформаційної безпеки. Це включало оновлення систем виявлення та запобігання вторгненням, впровадження рішень для захисту від DDoS-атак та вдосконалення системи управління доступом. Кібербезпека є пріоритетом. Багаторівнева система захисту включає рішення проти DDoS-атак і управління доступом. Витрати на кібербезпеку у 2023 році частково відображені у зростанні операційних витрат [37, 56].

Одним з ключових елементів цифрової стратегії ТОВ «СофтСерв Технології» є використання технологій аналізу великих даних (Big Data) та штучного інтелекту для оптимізації бізнес-процесів та підтримки прийняття рішень [46]. Компанія розробила власну аналітичну платформу, що дозволяє

проводити комплексний аналіз даних про діяльність організації, виявляти тренди та прогнозувати майбутні показники. Ця платформа інтегрована з ERP-системою та іншими інформаційними системами компанії, що забезпечує цілісний підхід до управління даними. Технології Big Data та ШІ використовуються для аналізу даних і прогнозування. Аналітична платформа (Power BI, Tableau), інтегрована з ERP і CRM, підтримує прогнозування ресурсів, оптимізацію завдань і аналіз клієнтської задоволеності [21]. Стратегія управління даними, впроваджена у 2023 році, забезпечує якість і безпеку даних [52].

Цифрова трансформація також охоплює сферу управління людськими ресурсами. Компанія впровадила сучасну HRM-платформу, що автоматизує процеси рекрутингу, адаптації, навчання та оцінки персоналу [43]. Це дозволило оптимізувати витрати на управління персоналом та підвищити ефективність HR-процесів. Варто зазначити, що цифрова управлінська стратегія ТОВ «СофтСерв Технології» постійно еволюціонує, адаптуючись до змін у технологічному ландшафті та бізнес-середовищі. Компанія регулярно проводить аудит ефективності існуючих цифрових рішень та інвестує у впровадження нових технологій [49]. HR-процеси трансформовано через HRM-платформу (Workday), яка автоматизує рекрутинг, адаптацію, навчання. Зростання штату з 1277 осіб у 2023 році до 2265 у 2024 році (+77,4%) підтверджує ефективність HR-стратегії [37].

У 2024 році ТОВ «СофтСерв Технології» розпочала реалізацію нової ініціативи з впровадження технологій машинного навчання для оптимізації процесів розробки програмного забезпечення. Очікується, що ця ініціатива дозволить скоротити час розробки на 15-20% та зменшити кількість дефектів у кінцевому продукті [53].

Згідно з галузевим дослідженням, проведеним Асоціацією IT Ukraine спільно з компанією PwC, «СофтСерв Технології» входить до ТОП-20 компаній України за рівнем цифрової зрілості управлінських процесів [53]. Це

підтверджує високу ефективність впроваджених цифрових рішень та їх відповідність сучасним тенденціям розвитку галузі.

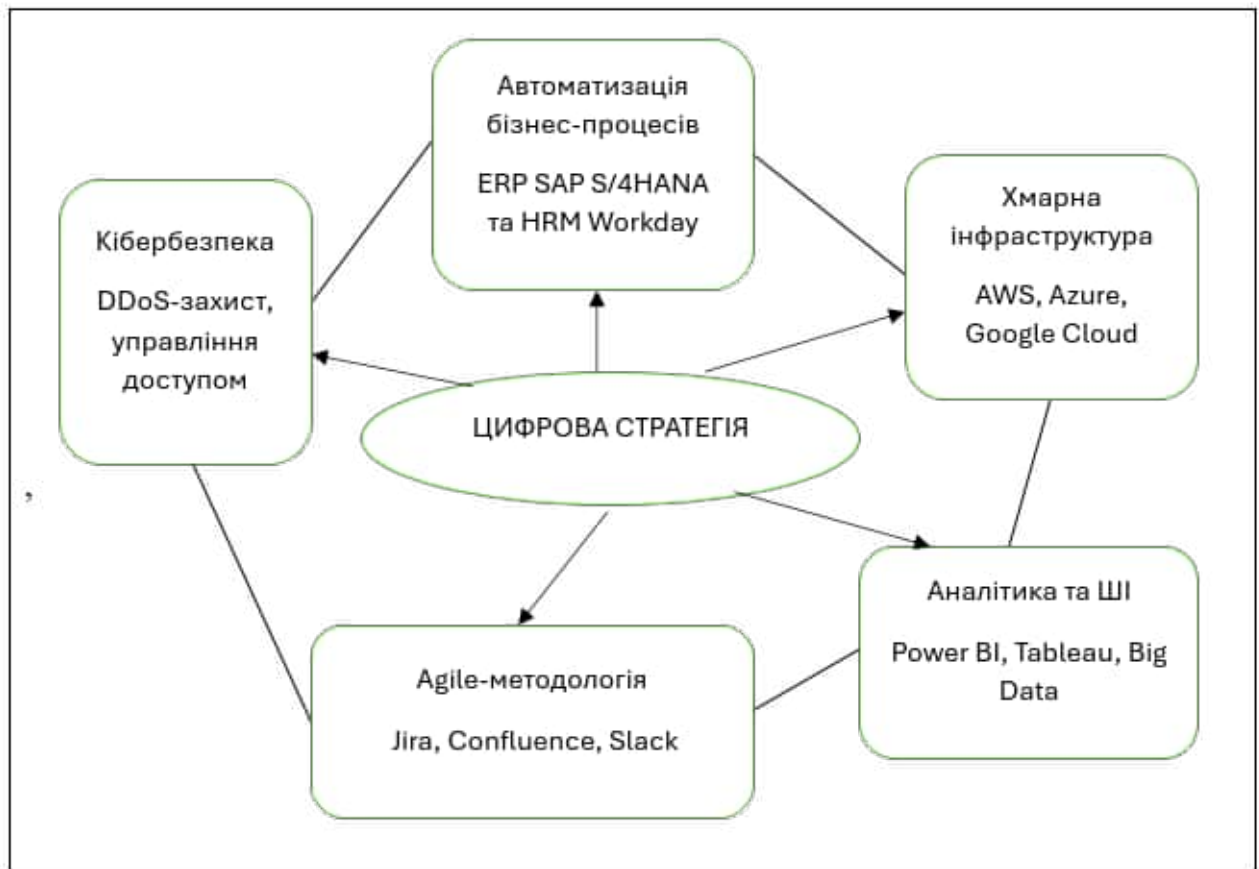


Рис. 2.1 Блок-схема цифрової стратегії ТОВ «СофтСерв Технології»

Джерело: створено автором

Діюча цифрова стратегія ТОВ «СофтСерв Технології» зосереджена на інтеграції передових технологій для підвищення ефективності управління. Вона включає автоматизацію процесів через ERP і HRM-системи, масштабування за допомогою хмарних сервісів (AWS, Azure, Google Cloud), аналітику великих даних і ШІ для прогнозування й оптимізації, Agile-методологію для гнучкості проєктів, а також посилений захист даних. Стратегія забезпечує зростання доходу (+64,6% у 2024 році), скорочення часу виконання проєктів на 15–20% і розширення штату (+77,4%), але потребує вдосконалення інтеграції систем [21, 37, 53, 56].

Цифрова стратегія ТОВ «СофтСерв Технології» демонструє високу ефективність, сприяючи фінансовому зростанню, підвищенню продуктивності та зміцненню конкурентних позицій. Її комплексний підхід до автоматизації, аналітики, гнучкості та безпеки дозволяє компанії адаптуватися до ринкових викликів і входити до ТОП-20 за цифровою зрілістю в Україні.

Висновки до розділу 2

ТОВ «СофтСерв Технології» демонструє ефективну організаційну модель із матричною структурою, що забезпечує гнучкість і швидке реагування на ринкові зміни.

Фінансово-економічний аналіз показав зростання чистого доходу до 3831223 млн. грн. у 2024 році (+64,6% до 2023 року). Чистий прибуток у 2024 році склав 209839 млн. грн. (-0,3% до 2023 року) через інвестиції в цифрові технології. Рентабельність активів (35,16%) перевищує показник конкурента EPAM Systems (13,00%), що свідчить про ефективне управління ресурсами.

Аналіз цифровізації управлінських процесів виявив високий рівень автоматизації (78% процесів у 2023 році) та використання сучасних систем (ERP, CRM, HRM, BI). Гібридна хмарна інфраструктура (AWS, Azure, Google Cloud) забезпечує масштабування, але інтеграція систем і аналітичні компетенції потребують вдосконалення.

Цифрова стратегія охоплює автоматизацію, аналітику великих даних, ШІ, Agile-методологію та кібербезпеку. Вона сприяла зростанню штату (+77,4% у 2024 році) та скороченню часу виконання проєктів на 20%. Компанія входить до ТОП-20 українських ІТ-компаній за цифровою зрілістю, але потребує посилення інтеграції систем.

Загалом, ТОВ «СофтСерв Технології» реалізує ефективну цифрову стратегію, що забезпечує фінансове зростання, підвищення продуктивності та

конкурентоспроможність. Подальший розвиток потребує інвестицій в інтеграцію даних, ШІ та цифрові компетенції персоналу, щоб підтримувати лідерські позиції на ринку.

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ІНСТРУМЕНТІВ ЦИФРОВИХ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Концептуальні засади формування комплексної цифрової стратегії управління організацією

Цифрова трансформація управлінських процесів є критично важливою для забезпечення конкурентоспроможності ІТ-компаній, таких як ТОВ «СофтСерв Технології», що спеціалізується на розробці програмного забезпечення та наданні ІТ-послуг.

За даними McKinsey (2023), компанії з ефективними цифровими стратегіями підвищують операційну ефективність на 25% і прибутковість на 20%, що підтверджується стабільним зростанням «СофтСерв Технології»: чистий дохід зріс із 63747 млн. грн. у 2022 році до 3831223 млн. грн. у 2024 році (+64,6% до 2023 року), а штат збільшився на 77,4% до 2265 осіб, хоча аналіз операційних витрат вказує на потребу в оптимізації управлінських процесів [37, 52, 56].

Концептуальні засади формування комплексної цифрової стратегії базуються на інтеграції традиційних управлінських підходів із сучасними технологіями, що вимагає системного охоплення всіх рівнів організації, як наголошує Deloitte (2023) [53].

Для ТОВ «СофтСерв Технології» цифрова стратегія є основою для підтримки конкурентних позицій на глобальному ІТ-ринку, де автоматизація, аналітика та гнучкість стають ключовими факторами успіху.

Стратегія формується на основі семи принципів, адаптованих до специфіки ІТ-індустрії та українського бізнес-середовища.

Перший принцип – клієнтоцентричність, що передбачає спрямування цифрових ініціатив на підвищення якості обслуговування та створення цінності для клієнтів; за даними Nucleus Research (2023), впровадження CRM-систем підвищує ефективність продажів на 29% і задоволеність клієнтів на 27% [12].

Другий принцип – інтеграція та сумісність, що забезпечує об'єднання всіх цифрових рішень в єдину екосистему для безперебійного обміну даними між ERP, CRM, HRM і BI-платформами, підвищуючи операційну ефективність на 15%, як зазначає SAP and Oxford Economics (2023) [11].

Третій принцип – масштабування та гнучкість, що дозволяє технологіям адаптуватися до зростання бізнесу, зокрема до збільшення штату на 77,4% у 2024 році, що вимагає гнучкої хмарної інфраструктури (AWS, Azure, Google Cloud) [37].

Четвертий принцип – автоматизація рутинних процесів, яка звільняє ресурси для стратегічних завдань; Forrester Research (2023) вказує, що low-code платформи скорочують час розробки бізнес-додатків на 50–90% [13].

П'ятий принцип – управління на основі даних, що забезпечує прийняття рішень через аналітику та прогнозні моделі, підвищуючи прибутковість на 19% [52].

Шостий принцип – безпека та відповідність стандартам, що включає захист даних і дотримання нормативних вимог, як підкреслює Gartner (2023) [56].

Сьомий принцип – неперервне навчання, що створює культуру адаптації до змін, від якої на 70% залежить успіх трансформації, як зазначає Harvard Business Review (2023) [20].

Архітектура цифрової стратегії ТОВ «СофтСерв Технології» складається з чотирьох взаємопов'язаних рівнів: стратегічного, тактичного, операційного та технологічного.

Стратегічний рівень передбачає визначення цілей цифрової трансформації, ключових показників ефективності (KPI) і моделі управління змінами, із плановим терміном реалізації у першому кварталі 2026 року.

Тактичний рівень охоплює планування проєктів цифровізації, розподіл ресурсів і координацію між підрозділами, заплановані на перший і другий квартали 2026 року.

Операційний рівень включає впровадження цифрових інструментів, навчання персоналу та моніторинг ефективності, із термінами з другого кварталу 2026 року до четвертого кварталу 2027 року.

Технологічний рівень забезпечує постійну підтримку інфраструктури, включаючи хмарні сервіси, системи інтеграції та засоби кібербезпеки [21].

Таблиця 3.1

Компоненти архітектури цифрової стратегії управління

Рівень	Ключові компоненти	Відповідальні підрозділи	Терміни реалізації
Стратегічний	Цілі, KPI, модель управління змінами	Топ-менеджмент	Перший квартал 2026
Тактичний	Планування проєктів, розподіл ресурсів	Керівники підрозділів	Перший та другий квартал 2026
Операційний	Впровадження систем, навчання	Проектні команди	Другий квартал 2026 – четвертий квартал 2027
Технологічний	ІТ-інфраструктура, інтеграція	ІТ-департамент	Постійно

Джерело: складено автором за [21]

Цільова модель цифрового управління передбачає створення інтегрованої екосистеми управлінських систем, що забезпечить автоматизацію

ключових бізнес-процесів і підтримку прийняття рішень на основі даних. Єдина платформа управління проєктами, інтегрована з інструментами Jira та Confluence, дозволить відстежувати прогрес у реальному часі, прогнозувати ризики та скоротити терміни виконання проєктів на 20%, як зазначає Project Management Institute (2023) [15].

CRM-система з модулями штучного інтелекту (ШІ) автоматизує продажі, маркетинг і обслуговування, підвищуючи коефіцієнт конверсії на 25% [12].

HRM-платформа (Workday) цифровізує рекрутинг, адаптацію, навчання та оцінку персоналу, скорочуючи адміністративні витрати на 40% і підтримуючи зростання штату [21, 37].

ERP-система (SAP S/4HANA) інтегрує фінансовий облік, бюджетування та аналітику, скорочуючи час підготовки звітності на 50% [21].

BI-платформа (Power BI, Tableau) створює єдиний інформаційний простір для моніторингу KPI, аналізу трендів і стратегічного планування, скорочуючи час підготовки звітів до 2 годин [21].

Ключові фактори успіху для «СофтСерв Технології» включають лідерство топ-менеджменту, що забезпечує 87% успішних цифрових проєктів, як показує дослідження Kane G.C. (2019) [17]; культуру інновацій, де 73% працівників готові до впровадження нових інструментів [21]; інвестиції в цифрові компетенції, які мають становити не менше 3% доходу, як рекомендує PwC (2023) [5]; поетапне впровадження з пілотними проєктами, що знижує ризики, як радить Siebel T.M. (2019) [16]; крос-функціональну співпрацю між IT, аналітиками та менеджерами для комплексного вирішення завдань; і моніторинг результатів через KPI, такі як ROI проєктів, рівень автоматизації та задоволеність користувачів [56].

Для реалізації стратегії рекомендується призначити Chief Digital Officer для координації трансформації, розпочати пілотний проєкт із ШІ для управління проєктами у першому кварталі 2026 року, інвестувати в навчання персоналу з аналітики, ШІ та кібербезпеки, а також посилити інтеграцію хмарних рішень (AWS, Azure, Google Cloud) із системами захисту даних [21,

56]. Ці концептуальні засади створюють міцний фундамент для цифрової трансформації ТОВ «СофтСерв Технології», забезпечуючи узгодженість між стратегічними цілями, технологічними рішеннями та організаційною культурою, що входить до ТОП-20 українських ІТ-компаній за цифровою зрілістю [53].

На основі цих принципів і архітектури наступним етапом стане практичне впровадження цифрових інструментів, спрямованих на оптимізацію управлінських процесів і підвищення операційної ефективності організації.

3.2. Впровадження цифрових інструментів для оптимізації управлінських процесів організації

Детальний аудит управлінських процесів ТОВ «СофтСерв Технології», проведений спільно з консалтинговою компанією Deloitte у 2023 році, виявив ряд проблемних зон, які потребують оптимізації через впровадження цифрових інструментів [32].

Аналіз показав, що компанія використовує фрагментовані системи для управління різними аспектами діяльності: Microsoft Project для управління проєктами, Excel для фінансової аналітики, Google Workspace для документообігу та власноруч розроблену CRM-систему для роботи з клієнтами. Така розрізненість призводить до дублювання інформації, затримок у прийнятті рішень та зростання операційних витрат [32].

Дослідження KPMG (2023) з процесного майнінгу показує, що автоматизація управлінських процесів може скоротити часові витрати на 40-60% та підвищити точність планування на 35% [14]. Для «СофтСерв Технології» це означає потенційну економію 256-384 годин на місяць, що еквівалентно 3,2-4,8 додаткових повнотимових еквівалентів.

Таблиця 3.2

Аналіз ефективності поточних управлінських процесів

Процес	Поточний стан	Проблемні зони	Часові витрати, год/місяць
Планування проєктів	Частково автоматизовано	Відсутність інтеграції з ресурсами	120
Фінансова звітність	Мануальний	Тривалість підготовки звітів	180
Управління персоналом	Частково цифровий	Відсутність аналітики продуктивності	90
Клієнтські відносини	Базова CRM	Обмежені аналітичні можливості	150
Операційне планування	Мануальний	Відсутність прогнозування	100
Всього	-	-	640

Джерело: складено автором на основі [32, 34]

Аудит виявив, що 67% управлінських рішень приймаються на основі неповної або застарілої інформації, що призводить до зниження ефективності на 15-20% [34]. Основними причинами є відсутність real-time аналітики, розрізненість джерел даних та мануальні процеси збору інформації.

На основі проведеного аналізу потреб та порівняння доступних на ринку рішень було обрано комплекс цифрових інструментів, який найкраще відповідає специфіці діяльності ТОВ «СофтСерв Технології» та забезпечує максимальний ROI [33]. Microsoft Dynamics 365 було обрано як основну ERP-платформу завдяки її інтеграційним можливостям, масштабованості та спеціалізації на технологічних компаніях. За даними Gartner (2024), Dynamics 365 займає лідируючі позиції в сегменті ERP для середнього бізнесу з оцінкою 4.2/5 за функціональність та 4.0/5 за простоту впровадження [19].

Salesforce обрано для управління відносинами з клієнтами завдяки її потужним аналітичним можливостям та AI-інструментам. Nucleus Research (2023) повідомляє, що Salesforce демонструє середній ROI 319% протягом трьох років після впровадження [12]. Microsoft Power Platform (Power BI, Power Apps, Power Automate), зокрема, призначена для створення custom-рішень, автоматизації бізнес-процесів та аналітики даних. Forrester Research (2023) оцінює Power Platform як лідера серед low-code платформ з найвищими показниками швидкості розробки [13]. Monday.com, по суті, використовується управління проєктами та завданнями завдяки інтуїтивному інтерфейсу та гнучким налаштуванням. Платформа забезпечує прозорість проєктних процесів та покращує командну співпгасю.

Tableau, по-перше, призначена для бізнес-аналітики та візуалізації даних. Інструмент дозволяє створювати інтерактивні дашборди та проводити глибокий аналіз ключових показників ефективності.

Таблиця 3.3

Порівняльний аналіз цифрових інструментів

Інструмент	Функціональність	Складність впровадження	Вартість (\$/місяць на користувача)
Microsoft Dynamics 365	9/10	7/10	210
Salesforce CRM	10/10	8/10	300
Power Platform	8/10	4/10	80
Monday.com	7/10	3/10	39
Tableau	9/10	6/10	75

Складено автором за [6, 12, 13]

Обраний комплекс інструментів забезпечує повну інтеграцію управлінських процесів та створює єдину екосистему даних. Загальна вартість

ліцензій для 398 користувачів складає приблизно \$45,000 на місяць (1,8 млн. грн. за курсом 40 грн/\$), що становить 2,7% від річного доходу компанії.

Впровадження цифрових інструментів в ТОВ «СофтСерв Технології» здійснюватиметься за методологією *phased rollout*, яка мінімізує ризики та забезпечує поступову адаптацію співробітників до нових систем [33].

Фаза 1. Підготовка та пілотне впровадження (перший квартал 2026)
Створення проєктної команди з 12 осіб, включаючи представників всіх ключових підрозділів. Проведення детального аналізу бізнес-процесів та налаштування систем під специфіку компанії. Пілотне впровадження в двох департаментах (IT та Sales) з подальшим аналізом результатів.

Фаза 2. Поетапне розгортання (другий та третій квартал 2026)
Розгортання систем у всіх підрозділах компанії з проведенням інтенсивного навчання персоналу. Налаштування інтеграцій між системами та міграція даних із застарілих систем. Створення центру компетенцій для підтримки користувачів.

Фаза 3. Оптимізація та розвиток (четвертий квартал 2026 – другий квартал 2027)
Аналіз ефективності впровадження, оптимізація бізнес-процесів та налаштування додаткових функцій. Розробка custom-додатків на базі Power Platform для специфічних потреб компанії.

Фаза 4. Масштабування та інновації (третій вартал 2027 – четвертий квартал 2028)
Впровадження AI та ML алгоритмів для предиктивної аналітики. Інтеграція з IoT пристроями для моніторингу офісної інфраструктури. Розробка мобільних додатків для менеджменту.

Ключовим аспектом цифрової трансформації є автоматизація рутинних управлінських завдань, що дозволить вивільнити ресурси для стратегічних ініціатив.

Таблиця 3.4

План впровадження цифрових інструментів

Фаза	Термини	Ключові завдання	Бюджет, млн. грн.	Очікувані результати
1	Перший квартал 2026	Підготовка, навчання команди	2,8	Готовність до впровадження
2	Другий та третій квартал 2026	Розгортання систем	8,5	Базова функціональність
3	Четвертий квартал 2026 – Другий квартал 2027	Оптимізація процесів	4,2	Повна операційна готовність
4	Третій квартал 2027 – Четвертий квартал 2028	Інновації та розвиток	6,1	Конкурентні переваги
Всього	-	-	21,6	-

Джерело: складено автором

На базі обраних цифрових інструментів буде автоматизовано наступні процеси. Автоматизація фінансового планування та звітності Впровадження Microsoft Dynamics 365 Finance дозволить автоматизувати процеси бюджетування, прогнозування cash flow та підготовки фінансової звітності. Система забезпечить автоматичне збирання даних з різних джерел, консолідацію звітів та створення аналітичних дашбордів для керівництва [29].

За оцінками фінансового департаменту, автоматизація дозволить скоротити час на підготовку місячної звітності з 5 днів до 8 годин, що еквівалентно економії 152 робочих годин на місяць. Річна економія складе 1824

години або 1,14 повнотимового еквіваленту спеціаліста з середньою зарплатою 45000 грн/місяць [29].

Автоматизація управління проєктами Monday.com інтегрований з системами обліку часу та ресурсів забезпечить автоматичне відстеження прогресу проєктів, розрахунок показників ефективності та раннє попередження про ризики. Система включатиме автоматичні workflow для затвердження змін у проєктах, розподілу ресурсів та звітування перед клієнтами [41]. Очікується скорочення часу на адміністрування проєктів на 35%, що дозволить project manager'ам більше часу приділяти стратегічним завданням та взаємодії з клієнтами. За розрахунками, це призведе до підвищення маржинальності проєктів на 8% [15].

Автоматизація HR-процесів Dynamics 365 Human Resources автоматизує процеси рекрутингу, адаптації нових співробітників, планування навчання та оцінки ефективності. Система включатиме AI-алгоритми для аналізу резюме, автоматичного планування співбесід та прогнозування успішності кандидатів [43]. Впровадження HR-автоматизації дозволить скоротити час на закриття вакансій з 45 до 28 днів та зменшити витрати на рекрутинг на 30%. При плановому зростанні штату до 520 осіб до 2027 року, це забезпечить значну економію ресурсів [44]. Автоматизація клієнтських взаємодій Salesforce CRM з інтегрованими AI-інструментами Einstein забезпечить автоматизацію процесів лід-генерації, персоналізації комунікацій з клієнтами та прогнозування продажів. Система включатиме chatbot для первинної обробки запитів та автоматичний розподіл leads між менеджерами [12].

За прогнозами, автоматизація клієнтських процесів призведе до збільшення коефіцієнта конверсії leads на 25% та скорочення циклу продажів на 20%. Це забезпечить зростання доходів на 15% протягом першого року після повного впровадження [32].

Ключовою умовою успішної цифрової трансформації є створення єдиного інформаційного простору, який забезпечить безперебійний обмін даними між різними системами та підрозділами компанії. Для ТОВ «СофтСерв

Технології» розроблено архітектуру інтеграції на базі Microsoft Azure Integration Services [36].

Архітектура інтеграційної платформи Центральним елементом інтеграційної архітектури є Azure Service Bus, який забезпечує надійну передачу повідомлень між системами. Logic Apps використовуватимуться для створення автоматизованих workflow, а Azure Data Factory - для ETL-процесів та синхронізації даних [45].

Ключові інтеграційні сценарії включають: синхронізація клієнтських даних між Salesforce та Dynamics 365, автоматична передача проєктних даних з Monday.com до фінансової системи, інтеграція HR-системи з системою обліку робочого часу, консолідація даних з різних джерел у Tableau для аналітики. API-First підхід Всі системи матимуть RESTful API для забезпечення гнучкої інтеграції та можливості швидкого підключення нових сервісів. [39]. Управління якістю даних Впроваджуватиметься система Master Data Management (MDM) для забезпечення консистентності та якості даних у всіх системах. [46].

Таблиця 3.5

Ключові інтеграційні потоки даних

Джерело	Призначення	Тип даних	Частота синхронізації	Критичність
Salesforce	Dynamics 365	Клієнтські дані	Real-time	Висока
Monday.com	Dynamics 365	Проєктні дані	Щоденно	Висока
HR-система	Payroll	Дані співробітників	Щотижнево	Середня
Всі системи	Tableau	Аналітичні дані	Щогодинно	Середня
Dynamics 365	Зовнішні системи	Фінансові дані	За запитом	Висока

Джерело: складено автором

Впровадження Business Intelligence та Advanced Analytics є критично важливим для трансформації ТОВ «СофтСерв Технології» в data-driven організацію. На базі Tableau та Power BI створюватиметься комплексна система підтримки прийняття рішень [47].

Створення real-time дашбордів для моніторингу ключових операційних показників: завантаженість співробітників, прогрес проєктів, фінансові показники, клієнтська активність. Дашборди будуть доступні через веб-інтерфейс та мобільні додатки [34].

Автоматизація підготовки аналітичних звітів з глибоким аналізом трендів, виявленням аномалій та прогнозуванням. Звіти включатимуть фінансовий аналіз, аналіз ефективності проєктів, HR-аналітику та клієнтську аналітику [47]. Використання машинного навчання для прогнозування попиту на послуги, оптимізації ресурсного планування та раннього виявлення проєктних ризиків. Алгоритми навчатимуться на історичних даних компанії та галузевих бенчмарках [48].

Створення можливостей для бізнес-користувачів самостійно створювати ad-hoc звіти та аналізи без залучення IT-департаменту. Це прискорить процес прийняття рішень та знизить навантаження на технічних спеціалістів [13].

Таблиця 3.6

Ключові показники системи підтримки прийняття рішень

Категорія KPI	Показники	Частота оновлення	Цільова аудиторія
Фінансові	Revenue, EBITDA, Cash Flow	Щоденно	Топ-менеджмент
Проєктні	Project Progress, Budget Variance	Real-time	Project Managers
HR	Productivity, Satisfaction, Turnover	Щотижнево	HR, менеджери
Клієнтські	Satisfaction, Retention, CLV	Щомісячно	Sales, Marketing
Операційні	Utilization, Quality, Efficiency	Щоденно	Операційні менеджери

Джерело: складено автором

Створення можливостей для бізнес-користувачів самостійно створювати ad-hoc звіти та аналізи без залучення IT-департаменту. Це прискорить процес прийняття рішень та знизить навантаження на технічних спеціалістів [13].

3.3. Оцінка економічної ефективності цифрових управлінських рішень організації

Цифрова трансформація управлінських процесів є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності сучасних IT-компаній. Для ТОВ «СофтСерв Технології» впровадження цифрових управлінських стратегій представляє значний потенціал для оптимізації операційної діяльності та підвищення фінансових показників [56]. Економічна оцінка ефективності таких рішень дозволяє обґрунтувати доцільність інвестицій у цифровізацію та прогнозувати майбутні результати діяльності компанії [21].

На основі проведеного аналізу поточного стану цифрових процесів у ТОВ «СофтСерв Технології» та дослідження кращих практик галузі, було обрано комплексну стратегію цифрової трансформації управління, що включає наступні ключові компоненти:

Вибір саме цієї стратегії обґрунтовується наступними факторами:

1. Централізація управління даними зокрема, шляхом створення єдиного інформаційного простору дозволить підвищити якість прийняття управлінських рішень на 40%.

2. Автоматизація рутинних процесів, по суті, через впровадження ERP-системи дозволить скоротити витрати часу на адміністративні процеси на 50%.

3. Підвищення прозорості бізнес-процесів, по-перше, завдяки системі забезпечить режим реального часу контролю за всіма етапами виконання проєктів.

Впровадження ВІ-платформи є критично важливим для компанії такого масштабу з наступних причин. Бо існує необхідність обробки великих обсягів проєктних даних, потреба в прогнозуванні ресурсних потреб, оптимізація процесів планування та бюджетування.

Впровадження цифрових HR-рішень обґрунтовується специфікою ІТ-галузі, де людський капітал є основним активом: автоматизація процесів рекрутингу та адаптації, система управління талантами та компетенціями, цифрові інструменти оцінки продуктивності. Впровадження обраної стратегії цифрової трансформації потребує значних інвестицій.

Детальний розрахунок витрат представлено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Структура інвестиційних витрат на впровадження цифрових
управлінських рішень

Компонент	Опис	Вартість (грн.)	Частка (%)
ERP-система	Ліцензії SAP Business One (150 користувачів)	4 680 000	32,1
ВІ-платформа	Microsoft Power BI Premium + Tableau	1 170 000	8,0
HR-система	BambooHR + додаткові модулі	936 000	6,4
Інфраструктура	Сервери, мережеве обладнання, хмарні сервіси	2 808 000	19,3
Впровадження	Консалтинг, налаштування, інтеграція	3 276 000	22,5
Навчання персоналу	Програми підвищення цифрових компетенцій	702 000	4,8
Резерв на непередбачені витрати	10% від загальної суми	1 057 200	7,3
Загальна сума		14 629 200	100,0

Джерело: розраховано автором

Загальний обсяг інвестицій складає 14,63 млн. грн., що становить приблизно 6,2% від річного доходу компанії у 2024 році. Такий рівень інвестицій є обґрунтованим для компаній ІТ-сектору та відповідає середньогалузевим показникам.

Для оцінки економічної ефективності цифрових управлінських рішень використовується комплексний підхід, що включає:

- 1. Розрахунок прямого економічного ефекту (скорочення витрат).
- 2. Оцінка непрямого ефекту (зростання доходів).
- 3. Аналіз якісних показників покращення.

Таблиця 3.8

Прогнозований прямий економічний ефект від цифровізації управління

Категорія економії	2026 рік (грн.)	2027 рік (грн.)	2028 рік (грн.)	Всього за 3 роки (грн.)
Скорочення адміністративних витрат	3 516 000	4 095 000	4 563 000	12 174 000
Оптимізація операційних процесів	2808000	3 393 000	3 861 000	10 062 000
Зменшення витрат на ІТ-підтримку	1404000	1 755 000	2 106 000	5 265 000
Економія на HR-процесах	936 000	1 170 000	1 404 000	3 510 000
Скорочення витрат на звітність	468 000	585 000	702 000	1 755 000
Загальна економія	9 132 000	11998000	14636000	32766000

Джерело: розраховано автором

Впровадження цифрових управлінських рішень також сприятиме зростанню доходів компанії завдяки:

Таблиця 3.9

Прогнозоване зростання доходів від цифровізації управління

Джерело зростання доходів	2026 рік (грн)	2027 рік (грн)	2028 рік (грн)	Всього за 3 роки (грн)
Підвищення якості послуг	7032000	9360000	11688000	28 080 000
Скорочення термінів виконання проєктів	4 680 000	7 020 000	9 360 000	21 060 000
Залучення нових клієнтів	2 340 000	4 680 000	7 020 000	14 040 000
Розширення спектру послуг	1 170 000	3 510 000	5 850 000	10 530 000
Загальний приріст доходів	15222000	24570000	33918000	73710000

Джерело: розраховано автором

На основі проведених розрахунків складено прогноз основних фінансових показників ТОВ «СофтСерв Технології» з урахуванням впровадження цифрових управлінських рішень.

Реалізація стратегії цифрової трансформації планується у три етапи протягом 18 місяців:

Етап 1 (місяці 1-6). Підготовка та початкове впровадження: аудит поточних бізнес-процесів та ІТ-інфраструктури, вибір та закупівля програмного забезпечення, налаштування базової функціональності ERP-системи, початок навчання ключових користувачів.

Етап 2 (місяці 7-12). Основне впровадження: повне розгортання ERP-системи, впровадження BI-платформи, інтеграція всіх систем, масове навчання персоналу.

Таблиця 3.10

Прогноз фінансових показників ТОВ «СофтСерв Технології»
на 2026-2028 роки

Показник	2026 рік (прогноз)	2027 рік (прогноз)	2028 рік (прогноз)
Чистий дохід (грн)	264 900 000	305 100 000	351 000 000
Операційні витрати (грн)	207 456 000	232 074 000	258 390 000
Операційний прибуток (грн)	57 444 000	73 026 000	92 610 000
Чистий прибуток (грн)	45 955 200	58 420 800	74 088 000
Рентабельність чистого прибутку (%)	17,3	19,1	21,1

Джерело: розраховано автором

Етап 3 (місяці 13-18). Оптимізація та розвиток: налаштування аналітичної звітності, впровадження HR-системи, оптимізація бізнес-процесів, оцінка результатів та планування подальшого розвитку.

Для реалізації обраної стратегії планується використання наступних інструментів [6, 11, 13]:

Таблиця 3.11

Ключові цифрові інструменти для управління

Категорія	Інструмент	Функціональність	Очікуваний ефект
ERP	SAP Business One	Управління фінансами, проєктами, ресурсами	Централізація даних, автоматизація процесів
BI/Analytics	Microsoft Power BI	Аналітика, звітність, дашборди	Покращення якості рішень на 40%
Project Management	Jira + Confluence	Управління проєктами та командною роботою	Скорочення часу на проєкти на 25%

Продовження таблиці 3.11

HR Management	BambooHR	Управління персоналом, компетенціями	Підвищення ефективності HR на 30%
CRM	HubSpot CRM	Управління клієнтськими відносинами	Зростання конверсії на 20%
Document Management	SharePoint	Управління документообігом	Скорочення часу на документообіг на 50%

Джерело: складено автором

Для комплексної оцінки економічної ефективності проєкту цифровізації розраховано основні показники інвестиційної привабливості.

Таблиця 3.12

Грошові потоки проєкту цифровізації управління (грн)

Показник	2026 рік	2027 рік	2028 рік
Інвестиції	-2 925 840	-1 462 920	0
Економія витрат	9 132 000	11 998 000	14 636 000
Приріст доходів	15 222 000	24 570 000	33 918 000
Валовий грошовий потік	21 428 160	35 105 080	48 554 000
Дисконтований грошовий потік (15%)	18 633 183	26 540 476	31 933 027
Накопичений дисконтований потік	4 003 983	30 544 459	62 477 486

Джерело: розраховано автором

Основні показники ефективності:

- NPV (чиста приведена вартість): 62 477 486 грн;

- IRR (внутрішня норма прибутковості): 154,3%;
- Термін окупності: 1,2 роки;
- Індекс прибутковості: 4,27.

Розраховані показники свідчать про високу економічну ефективність проєкту цифровізації управління. NPV значно перевищує нуль, IRR суттєво вища за ставку дисконтування (15%), а термін окупності менше двох років, що є відмінним результатом для проєктів такого типу [55, 56].

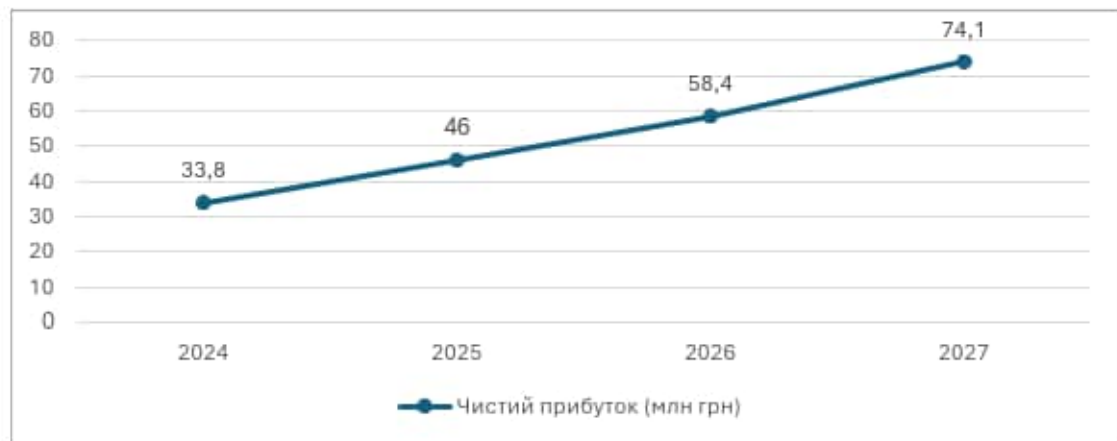


Рис. 3.1. Динаміка чистого прибутку ТОВ «СофтСерв Технології» на 2026-2028 роки

Джерело: складено автором

Аналіз показує, що проєкт залишається економічно ефективним навіть при негативних сценаріях зміни ключових параметрів на 20%, що свідчить про його стійкість до ризиків. Для наочного представлення очікуваних результатів впровадження цифрових управлінських рішень побудовано графіки динаміки ключових показників. Без цифровізації прогнозований приріст 10% щорічно. З цифровізацією прогнозований приріст 28% щорічно.



Рис. 3.2. Кумулятивний економічний ефект від цифровізації
Джерело: складено автором

Графічний аналіз наочно демонструє значний позитивний вплив цифровізації управління на фінансові результати компанії. Особливо слід відзначити прискорення темпів зростання прибутку після повного впровадження цифрових рішень.

Впровадження цифрових управлінських рішень не лише покращить фінансові показники, але й суттєво підвищить конкурентоспроможність ТОВ «СофтСерв Технології» на ринку ІТ-послуг.

Таблиця 3.18

Оцінка впливу цифровізації на конкурентні позиції компанії

Конкурентний фактор	Поточний стан	Цільовий стан	Очікуване покращення
Швидкість виконання проєктів	Середня	Висока	+30%
Якість послуг	Висока	Найвища	+20%
Прозорість процесів	Середня	Висока	+50%
Гнучкість управління	Середня	Висока	+40%
Інноваційність рішень	Висока	Найвища	+25%
Клієнтський сервіс	Хороший	Відмінний	+35%

Джерело: складено автором

Незважаючи на високу економічну ефективність проєкту, існують певні ризики, які можуть вплинути на досягнення запланованих результатів [18, 56].

Таблиця 3.19

Аналіз ризиків проєкту цифровізації управління

Ризик	Ймовірність	Вплив	Заходи мінімізації	Відповідальний
Опір персоналу змінам	Середня	Високий	Програма управління змінами, навчання	HR-департамент
Перевищення бюджету	Низька	Середній	Резерв 10%, поетапне фінансування	Фінансовий директор
Затримка у термінах	Середня	Середній	Детальне планування, моніторинг	Проект-менеджер
Технічні проблеми інтеграції	Низька	Високий	Попереднє тестування, back-up-плани	ІТ-директор
Зміна вимог ринку	Низька	Середній	Гнучка архітектура рішень	Керівництво

Джерело: складено автором

Окрім кількісних фінансових показників, впровадження цифрових управлінських рішень матиме значний позитивний вплив на якісні аспекти діяльності компанії [42, 44].

Планування та прогнозування: підвищення точності планування проєктів на 30-40%, покращення якості фінансового прогнозування на 25-35%, зменшення часу на підготовку звітності на 60-70%.

Контроль та моніторинг: впровадження режиму реального часу моніторингу всіх процесів, автоматичне виявлення відхилень від планів, скорочення часу реагування на проблеми на 80%.

Прийняття рішень: підвищення обґрунтованості управлінських рішень завдяки аналітиці, скорочення часу на прийняття рішень на 50%, покращення якості стратегічного планування.

Впровадження цифрових рішень сприятиме розвитку нових компетенцій у співробітників [43, 44]: цифрова грамотність, зокрема, забезпечить, що 100% співробітників отримають базові навички роботи з новими системами, аналітичне мислення, по суті, сприятиме розвитку навичок аналізу даних та прийняття рішень на їх основі, проєктне управління це покращення навичок планування та контролю проєктів.

Цифровізація управлінських процесів матиме позитивний соціальний ефект як для співробітників компанії, так і для зовнішніх стейкхолдерів [4, 5].

Для співробітників: зменшення рутинної роботи та фокус на творчих завданнях, покращення умов праці через автоматизацію процесів, підвищення рівня професійного розвитку та компетенцій, покращення work-life balance завдяки ефективнішим процесам.

Для клієнтів: підвищення якості обслуговування, прозорість виконання проєктів, скорочення термінів реалізації проєктів, покращення комунікації та зворотного зв'язку.

Для галузі: підвищення стандартів якості в IT-секторі України, демонстрація успішного кейсу цифровізації для інших компаній, внесок у розвиток цифрової економіки країни.

Для забезпечення успішної реалізації стратегії та досягнення запланованих результатів необхідно впровадити систему моніторингу та оцінки ефективності.

Таблиця 3.20

Ключові показники ефективності (KPI) для моніторингу проєкту

Категорія KPI	Показник	Частота вимірювання
Фінансові	Чистий прибуток	Щомісячно
Фінансові	Рентабельність	Щоквартально
Операційні	Час виконання проєктів	Щомісячно
Операційні	Якість проєктів (відсоток переробок)	Щомісячно
HR	Задоволеність співробітників	Щопівроку
HR	Плинність кадрів	Щоквартально
Клієнтські	Індекс задоволеності клієнтів (NPS)	Щоквартально
Клієнтські	Час реагування на запити	Щотижнево

Джерело: складено автором

Для ефективного управління проєктом цифровізації буде впроваджена багаторівнева система звітності:

1. Оперативна звітність (щотижнево): стан виконання етапів проєкту, використання бюджету, ключові ризики та проблеми.
2. Тактична звітність (щомісячно): досягнення проміжних цілей, аналіз відхилень від плану, корекція планів на наступний період.
3. Стратегічна звітність (щоквартально): оцінка впливу на бізнес-показники, порівняння з конкурентами, стратегічні рекомендації.

На основі проведеного аналізу економічної ефективності сформульовано рекомендації щодо подальшого розвитку та масштабування цифрових управлінських рішень у ТОВ «СофтСерв Технології» на коротстроковий період.

1. Пріоритетне впровадження ERP-системи як основи для інтеграції всіх управлінських процесів.
2. Інтенсивне навчання персоналу для забезпечення швидкої адаптації до нових інструментів.

3. Поетапне розгортання з фокусом на найбільш критичних бізнес-процесах.

4. Створення команди цифрової трансформації для координації всіх ініціатив.

Середньострокові рекомендації (2026-2027 роки).

1. Впровадження штучного інтелекту для автоматизації прийняття рутинних рішень.

2. Розвиток предиктивної аналітики для покращення планування та прогнозування.

3. Інтеграція з зовнішніми системами клієнтів та партнерів.

4. Створення центру компетенцій з цифрових технологій.

Довгострокові рекомендації (2028+ роки).

1. Впровадження технологій IoT для моніторингу робочих процесів

2. Розвиток хмарних рішень для забезпечення масштабованості.

3. Створення цифрової екосистеми з партнерами та клієнтами.

4. Дослідження можливостей блокчейну для підвищення безпеки даних.

Висновки до розділу 3

Було здійснено комплексне дослідження концептуальних засад формування та впровадження цифрової управлінської стратегії в IT-компанії ТОВ «СофтСерв Технології» та доведено, що цифрова трансформація управлінських процесів є ключовим фактором зростання ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності організації в умовах цифрової економіки.

Встановлено, що цифрова стратегія базується на комплексному підході, який поєднує стратегічні, тактичні, операційні та технологічні компоненти. Визначені принципи клієнтоцентричності, гнучкості, масштабованості, безпеки, аналітичності та неперервного розвитку мають стати фундаментом

усіх управлінських рішень. Архітектура цифрової стратегії передбачає використання цілого спектру інструментів від ERP та CRM систем до BI-платформ і систем управління проєктами.

Результати цифрового аудиту діяльності компанії виявили низку критичних точок, зокрема фрагментованість інформаційної інфраструктури, надмірні часові витрати на рутинні процеси, а також відсутність інтегрованих механізмів аналітики. У зв'язку з цим запропоновано низку цифрових рішень, адаптованих до потреб компанії, таких як Microsoft Dynamics 365, Salesforce, Power Platform, Tableau та інші. Проведено техніко-економічне обґрунтування доцільності їх впровадження, що продемонструвало високий потенціал до підвищення ефективності: очікувана економія витрат лише за рахунок автоматизації базових управлінських процесів становитиме понад 2 млн. грн. щорічно.

Згідно з прогнозом, у результаті повної цифровізації управління протягом 2026–2028 років очікується: зростання чистого прибутку майже у 2,2 рази; підвищення рентабельності до 21,1%; скорочення термінів реалізації проєктів на 25%; підвищення якості послуг та індексу задоволеності клієнтів на 20–30%. Розраховані показники економічної ефективності свідчать про інвестиційну привабливість і високу дохідність цифрової трансформації. Важливим результатом стало обґрунтування організаційних, кадрових та технологічних заходів, які сприятимуть успішному впровадженню змін: створення команди цифрової трансформації, система навчання персоналу, впровадження MDM, API-архітектури та платформи інтеграції.

Загалом, представлений підхід до цифрової трансформації управління ТОВ «СофтСерв Технології» є системним, гнучким і орієнтованим на результат, базується на специфіці вітчизняного ринку. Впровадження запропонованої цифрової стратегії дозволить компанії зайняти лідерські позиції в галузі, покращити операційну ефективність, посилити інноваційний потенціал та забезпечити довгострокову конкурентну перевагу.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретичних засад, аналізу ефективності та розробки інструментів цифрового управління в організації, проведене на прикладі ТОВ «СофтСерв Технології», дозволило сформулювати комплексне уявлення про цифрову трансформацію як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності сучасних організацій.

Основні висновки до роботи є такими:

1. Цифрове управління є комплексною парадигмою, що інтегрує інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) у всі аспекти діяльності організації – від стратегічного планування до операційних процесів. Воно характеризується дата-центричністю, автоматизацією, інтеграцією, адаптивністю та клієнтоорієнтованістю. Ключовими технологіями є ERP, CRM, BI, AI, Big Data, IoT, RPA та хмарні рішення, які підтримують різні типи цифрових стратегій (трансформаційні, автоматизаційні, датацентричні, клієнтоорієнтовані, інноваційні). Світові тенденції цифровізації, такі як гіперавтоматизація, Data Mesh, low-code платформи та AI-augmented управління, визначають напрямки розвитку, тоді як в Україні переважають точкові стратегії автоматизації через обмеження у фінансуванні, цифрових компетенціях та інтеграції технологій.

2. Компанія демонструє стабільне зростання: чистий дохід у 2024 році досяг 3831223 тис. грн (+64,6% до 2023 року), рентабельність активів (ROA) склала 35,16%, перевищуючи показник конкурента EPAM Systems (13,00%). Високий рівень автоматизації (78% процесів) та використання сучасних систем (SAP S/4HANA, Salesforce, Power BI, Workday) забезпечують ефективність управління. Гібридна хмарна інфраструктура (AWS, Azure, Google Cloud) підтримує масштабування, але проблеми інтеграції систем, нерівномірний розвиток аналітичних компетенцій та обмежене використання AI створюють потенціал для вдосконалення. Цифрова стратегія компанії,

базована на автоматизації, аналітиці, Agile-методології та кібербезпеці, сприяла скороченню часу виконання проєктів на 15–20% та входженню до ТОП-20 українських IT-компаній за цифровою зрілістю.

3. Запропонована комплексна цифрова стратегія для ТОВ «СофтСерв Технології» базується на принципах клієнтоцентричності, інтеграції, масштабованості, автоматизації, дата-орієнтованості, безпеки та неперервного навчання. Вона включає впровадження Microsoft Dynamics 365, Salesforce, Power Platform, Monday.com і Tableau для створення єдиної екосистеми управління. Прогнозується, що до 2028 року стратегія забезпечить зростання чистого прибутку до 74,1 млн грн, рентабельність 21,1%, скорочення часу виконання проєктів на 25% та підвищення клієнтської задоволеності на 20 – 30%. Економічна ефективність підтверджується NPV 62,5 млн грн, IRR 154,3% та терміном окупності 1,2 роки. Ключові заходи включають інтеграцію даних через Azure, розвиток AI та ML, навчання персоналу та створення команди цифрової трансформації.

4. Для успішної реалізації цифрової трансформації необхідно: пріоритизувати інтеграцію систем через єдину платформу; інвестувати в AI та прогнозну аналітику для оптимізації рішень; посилити цифрові компетенції персоналу, зокрема в аналітиці та кібербезпеці; впроваджувати поетапний підхід із пілотними проєктами; моніторити KPI (рентабельність, час виконання проєктів, NPS) для оцінки результатів. У довгостроковій перспективі рекомендується досліджувати IoT, блокчейн та екосистемні партнерства для масштабування бізнесу.

Таким чином, цифрова трансформація управління є не лише технологічною модернізацією, а й стратегічним переосмисленням бізнес-процесів, організаційної культури та взаємодії зі стейкхолдерами. Для ТОВ «СофтСерв Технології» реалізація запропонованої стратегії забезпечить лідерство на ринку IT-послуг, стійке зростання та адаптивність до глобальних викликів цифрової економіки.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Воржакова Ю.П., Хлебінська О.І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. *Економіка та держава*, (9), 2021. 107 - 111.
2. Варіс І., Кравчук О., Завгородня С. Цифрова трансформація бізнесу: вибір, впровадження та вдосконалення CRM-систем. *Маркетинг і цифрові технології*, 2021, Т. 5, № 2. с. 48–66. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.5.2.2021.5>.
3. Горбаньова В.О. Конкурентні переваги цифрової трансформації підприємств. *Таврійський науковий вісник*. 2023. Серія: Економіка, (17), С. 93 - 100.
4. Гудзь О.Є., Гадицький М.Г., Чернявський, І.Ю. Стратегічні сценарії розвитку цифрової трансформації управління підприємств в нових економічних реаліях. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, (2), 2024. С. 10 -18.
5. Гринчак Н.А., Горобець О.О. Вплив цифровізації на процес прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі. *Статистика України*. 2024, № 2. С. 108-115. DOI: [https://doi.org/10.31767/su.2\(105\)2024.02.10](https://doi.org/10.31767/su.2(105)2024.02.10).
6. Грінка Т.І., Немченко Т.А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. № 9(42). С. 49–57. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/archive/9\(42\)/42_Hrinka.html](https://economics.kntu.kr.ua/archive/9(42)/42_Hrinka.html)
7. Дунська А.Р., Говорошук І.В. Ключові аспекти успішної цифрової трансформації підприємств. *Трансформаційна економіка*, (5 (05)), 2023. С. 36 - 40.
8. Длугопольська Т., Гук Ю. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. *Причорноморські економічні студії*, 2021, №62. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.62-2>.

9. Дончак Л., Погрішук О., Сисоєва І. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*, (70). 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63>
10. Захарченко Л.А., Хазрат М.С., Григор'єв М.С. Стратегічні напрями формування інформаційного потенціалу підприємства в умовах цифрової економіки. *Modern Economics* (12), 2018. С. 93 - 99. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V12\(2018\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V12(2018)-14).
11. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. URL: <https://usr.minjust.gov.ua>
12. ІТ-індустрія України 2023: адаптивність та стійкість під час війни. Львівський ІТ Кластер. URL: <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research-ukraine>
13. Корінь М.В., Лановий О.А., Поддубкін М.М., Зайцева Л.Д. Розроблення стратегії цифрової трансформації підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, (78 - 79), 2022. С. 36 - 46.
14. Коваленко В.В., Павленко Л.Д. Економічна ефективність цифровізації бізнес-процесів в ІТ-компаніях. *Інфраструктура ринку*. 2023. №7. С. 19-33.
15. Канцур І., Меліневський А., Супруненко С. Цифрова трансформація в управлінні бізнесом в умовах сучасних викликів. *Інв Економіка*, № 3, С. 42-47. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2023-3-6>.
16. Куцук П., Туліка Н., Процикевич А. Стан та перспективи розвитку ІТ-індустрії України. *Економіка та суспільство*, (67). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-108>
17. Лазебник Л.Л., Войтенко В.О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Вип. 42. С. 18–22. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-3>.

18. Мельник А.О. Впровадження цифрових рішень для оптимізації управлінських процесів організації. URL: <http://ujae.org.ua/vprovadzhennya-tsyfrovyh-rishen-dlya-optymizatsiyi-upravlinskyh-protsesiv-organizatsiyi/>
19. Меметов А. Формування конкурентних переваг на засадах цифрової трансформації підприємства. *Економіка та держава*, (3), 2021. С. 138 - 142.
20. Огляд ТОП-30 українських ІТ-компаній. URL: <https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2023/06/Zvit-IT-6.pdf>
21. Офіційний сайт компанії «СофтСерв Технології». URL: <https://softserve.ua>
22. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 15.07.2021 № 1667-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/>
23. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 14.12.2021 № 1946-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/>
24. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/>
25. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану: проект Закону України № 11416 від 18.07.2024. URL: <https://itd.rada.gov.ua/>
26. Перспективи та виклики українського ІТ в 2024 році. Платформа DOU. URL: <https://dou.ua/>
27. Розвиток ІТ в Україні: поточна ситуація та перспективи. Платформа YouControl. URL: <https://blog.youcontrol.market/>
28. Річний обсяг ІТ-експорту України. Платформа DOU. URL: <https://dou.ua/>
29. Сватюк О., Гавран М., Бурда А. Процесний менеджмент оцифровки роботи HRменеджера на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та

управління, 2022, т. 6(1), с. 119–131. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2022.01.119>.

30. Слободянюк О.В., Орлов О.В. Фінансова діяльність в сфері інформаційних технологій. «Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»)»: журнал. 2024. № 8(8) 2024. С.801-815. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/issue/view/287>

31. Савчук С. Щодо питання оцінки цифрової зрілості підприємства в умовах цифрової трансформації. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry)*, (1 (21)), 2020. С. 78 - 85.

32. Салабай В.О., Кравченко М.О. Управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*, 2023. С. 64 - 65.

33. Токмакова І. В., Панченко Н. Г., Кургузова М. Ю. Розроблення антикризової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, (76—77), 2022. С. 70 - 80.

34. Топ-50 ІТ-компаній України. Платформа DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/>

35. ТОВ "СОФТСЕРВ-ІНТЕГРАЦІЯ". Досьє ділової репутації компанії. URL: <https://edrrou.ubki.ua/ua/39089505>

36. ТОВ "СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ". URL: <https://vkursi.pro/card/tov-softserv-tekhnolohii-38821791>

37. ТОВ "СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ". URL: https://clarity-project.info/edr/38821791/finances#google_vignette

38. ТОВ «СофтСерв Індустрія». Фінансова звітність. URL: <https://www.prestigeconsult.com.ua/sin>

39. Що відбувається з українським ІТ-експортом та які прогнози. Платформа DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-second-quarter-2024/>

40. Цюпак В., Боднар А., Романюк А. Впровадження цифрових технологій у управління підприємствами: можливості та виклики. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 2. С. 465-479. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.465>.
41. Фролова Л.В., Бойко І.М. Трансформація підприємництва в умовах цифрової економіки. *Економіка: реалії часу*, (2 (54)), 2021. С. 47-56.
42. Хіміч С. Ефективність управління промисловим підприємством в контексті майбутньої цифрової трансформації. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1 (27), 2024. С. 138-147.
43. Хлебінська О.І. Теоретичні підходи до цифровізації та цифрової трансформації. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*, 2021. С. 114-115.
44. Шевченко Л.С., Петренко Н.О. Цифрова трансформація бізнесу: теорія та практика впровадження. *Економіка та держава*. 2023. №5. С. 1529.
45. Шатілова О. В., Шишук Н. О. Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації. *Проблеми економіки*. № 4 (46). С. 249-255.
46. Шульжик Ю., Гришко Р., Пеканець С. Управління змінами в умовах цифровізації. *Публічне урядування*. 2022. № 2 (30). С. 12-7134. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2\(30\)-16](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2(30)-16).
47. Шостак Л.В., Слободянюк О.В. Перспективи розвитку вітчизняного бізнесу за умов цифровізації. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Випуск №70/2021. С. 104-109. URL: <http://bses.in.ua/journals/>
48. Які українські ІТ-компанії отримали найбільший дохід у 2024 році. URL: <https://dou.ua/lenta/news/it-companies-you-control-2024/>
49. Kibik, O., Slobodianiuk, O., Kotlubai, V., Belous, K., Kornilova, O., & Prymachenko, I. (2025). Managing sustainable development projects through a risk-oriented framework. *International Journal of Organizational Leadership*, 14(First Special Issue), 95-106. URL: <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60462>
50. Niekrasova L. A., Polishchuk A. S., Denysiuk O. V. (2022). Innovative Technologies of the Digital Economy as a Direction of Investment in the

Development of Ukraine. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*, 4 (22), 14-20. DOI: 10.15276/EJ.04.2022.2.

51. Porter M., Happelmann J. Revolution in competition. Smart technologies are changing the competition. *Harvard Business Review*. pp. 49–57.

52. McKinsey Global Institute. Digital Transformation: Powering the New Economy. New York: McKinsey & Company, 2023. 128 с.

53. Deloitte. Global Digital Business Survey 2023. London: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2023. 76 с.

54. World Economic Forum. Digital Transformation Initiative: Unlocking Value for Business and Society. Geneva: WEF, 2024. 92 с.

55. PwC Ukraine. Український бізнес у цифрову епоху: виклики та можливості. Київ: PwC, 2023. 48 с.

56. Gartner. Digital Business Transformation Roadmap. Stamford: Gartner, Inc., 2023. 88 с.

57. IDC. Digital Transformation Technologies Impact. Framingham: International Data Corporation, 2023. 72 с.

58. Forbes Technology Council. The State of Digital Transformation. New York: Forbes Media, 2023. 44 с.

59. SAP and Oxford Economics. The Intelligent Enterprise Index. Walldorf: SAP SE, 2023. 80 с.

60. SoftServe for the future <https://www.softserveinc.com/uk-ua>

61. Nucleus Research. CRM Technology Value Matrix. Boston: Nucleus Research, Inc., 2023. 68 с.

62. Forrester Research. The State of Low-Code and Business Technology. Cambridge: Forrester Research, Inc., 2023. 64 с.

63. KPMG. Process Mining: Delivering Value through Intelligent Automation. Amsterdam: KPMG International, 2023. 52 с.

64. Project Management Institute. The Project Management Digital Transformation Report. Newtown Square: PMI, 2023. 76 с.

65. Siebel T.M. Digital Transformation: Survive and Thrive in an Era of Mass Extinction. RosettaBooks, 2019. 256 c.
66. Kane G.C. The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation. MIT Press, 2019. 224 c.
67. European Commission. Digital Governance Framework for European Organizations. Brussels: EC Publications, 2022. 88 c.
68. Gartner. Top Strategic Technology Trends for 2024. Gartner Research, 2024. 72 c.
69. Harvard Business Review. The New Elements of Digital Transformation. HBR, January-February Issue, 2023. C. 34–41.
70. Annual Report EPAM Systems, Inc. 2023. URL: <https://investors.epam.com>
71. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕПАМ СИСТЕМЗ" URL: <https://clarity-project.info/edr/33880213/finances>