

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ
ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ
СФЕРИ ІТ-ПОСЛУГ»**

**здобувача освіти за ОС «Бакалавр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

КОЗАЧЕНКО МАРКА ОЛЕКСАНДРОВИЧА

**Науковий керівник:
к.е.н., доц. Тимченко Інна Петрівна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №17 від 11 червня 2026 р.

В. о. завідувача кафедри:
доцент Фірсова С. Г.

Київ – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ІТ-ПОСЛУГ	10
1.1. Сутність управлінської діяльності та її трансформація в умовах цифровізації	10
1.2. Організаційно-методичні підходи до цифровізації управлінської діяльності та новітні цифрові технології	14
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ІТ-ПОСЛУГ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВЕБСОФТ-АБЗ»)	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ВЕБСОФТ-АБЗ» у сфері ІТ-послуг	23
2.2. Оцінювання рівня цифровізації управлінської діяльності ТОВ «ВЕБСОФТ-АБЗ»	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВЕБСОФТ-АБЗ»)	40
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення цифровізації управлінської діяльності підприємства ТОВ «ВЕБСОФТ-АБЗ»	40
3.2. Розробка організаційно-методичного забезпечення цифровізації управлінської діяльності	42
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

«Затверджую»
В. о. завідувача кафедри
менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності
доц. Фірсова С. Г.
10 жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
в галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент організацій»

Козаченка Марка Олександровича

1. **Тема роботи:** Організаційно-методичні аспекти цифровізації управлінської діяльності на підприємстві сфери ІТ-послуг затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

«10» 10 2025 р., протокол № 3 .

2. **Строк завершення роботи:** 09.06.2026

3. **Попередній захист роботи:** 22 травня 2026 р., 03 червня 2026 р.

4. **Предмет дослідження:** Теоретичні, методичні та практичні аспекти управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства сфери інформаційних технологій.

5. **Об'єкт дослідження:** Процес цифровізації управлінської діяльності ТОВ «Вебсофт-АБЗ».

6. **Мета і завдання дослідження:**

Мета: обґрунтування теоретико-методичних засад цифровізації управлінської діяльності підприємства та розроблення практичних напрямів удосконалення управління цифровізацією бізнес-процесів ТОВ «Вебсофт-АБЗ».

Завдання:

6.1. Розкрити еволюцію наукових поглядів на бізнес-процеси та процесну організацію управління

6.2. Систематизувати сучасні концепції цифровізації управлінської діяльності

6.3. Визначити методичні підходи до оцінювання ефективності цифровізації

6.4. Надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Вебсофт-АБЗ»

6.5. Проаналізувати фінансово-економічні показники та рівень цифровізації управлінських процесів підприємства за 2023-2025 роки

6.6. Встановити проблемні аспекти цифровізації управлінської діяльності

6.7. Сформувати програму вдосконалення цифровізації бізнес-процесів

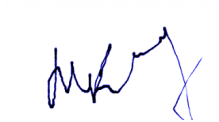
6.8. Провести економічне обґрунтування запропонованих заходів

Науковий керівник



к.е.н., доц. Тимченко І.П.

Здобувач освіти



Козаченко М.О.

Календарний план виконання кваліфікаційної роботи бакалавра

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1	Вибір теми бакалаврської роботи	28 жовтня 2025	виконано
2	Затвердження теми бакалаврської роботи	28 жовтня 2025	виконано
3	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад 2025	виконано
4	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	листопад 2025	виконано
5	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	грудень 2025	виконано
6	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	грудень 2025 – січень 2026	виконано
7	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий 2026	виконано
8	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень 2026	виконано
9	Попередній передзахист роботи	22 травня 2026	виконано
10	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2026	виконано
11	Підсумковий передзахист роботи. Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	03 червня 2026	виконано
12	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	червень 2026	виконано
13	Завершення написання роботи	09 червня 2026	виконано
14	Перевірка роботи на плагіат	09 червня 2026	виконано
15	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2026	виконано
16	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2026	виконано
17	Реєстрація роботи на кафедрі	червень 2026	виконано

Науковий керівник

к.е.н., доц. Тимченко І.П.

Здобувач освіти

Козаченко М.О.

Графік консультацій

Дата консультації	Консультант	Зміст консультації	Підпис консультанта
30.10.2025	Тимченко І.П.	Узгодження теми з науковим керівником	виконано
06.11.2025	Тимченко І.П.	Узгодження завдання на виконання роботи. Визначення мети та цілей дослідження	виконано
13.11.2025	Тимченко І.П.	Розробка змісту випускної кваліфікаційної роботи бакалавра	виконано
20.11.2025	Тимченко І.П.	Формування бібліографічного списку за проблематикою дослідження	виконано
04.12.2025	Тимченко І.П.	Консультація з приводу підбору інформації для написання роботи. Визначення теоретичної та методичної бази дослідження	виконано
05.02.2026	Тимченко І.П.	Розгляд попереднього варіанту першого розділу	виконано
05.03.2026	Тимченко І.П.	Розгляд попереднього варіанту другого розділу	виконано
02.04.2026	Тимченко І.П.	Розгляд попереднього варіанту третього розділу	виконано
23.04.2026	Тимченко І.П.	Опрацювання висновків роботи	виконано
14.05.2026	Тимченко І.П.	Розгляд загального варіанту роботи в цілому	виконано
05.06.2026	Тимченко І.П.	Узгодження кінцевого варіанту випускної кваліфікаційної роботи бакалавра після доопрацювання зауважень	виконано

Науковий керівник



к.е.н., доц. Тимченко І.П.

Здобувач освіти



Козаченко М.О.

ВСТУП

Цифровізація управлінської діяльності підприємства у сучасних умовах розглядається як тривалий процес організаційного оновлення, у якому технічні інструменти, інформаційні потоки, управлінські рішення, комунікації з клієнтами та внутрішні регламенти поєднуються в єдину систему забезпечення результативності. Для підприємств сфери інформаційних технологій цифровізація не обмежується використанням програмних засобів, оскільки сама природа їхньої діяльності пов'язана з розробленням, підтримкою й упровадженням цифрових рішень, а управлінський ефект залежить від того, наскільки внутрішні процеси відповідають темпам ринкового попиту, складності клієнтських проєктів і вимогам інформаційної безпеки [2; 19].

Науковий інтерес до теми зумовлений тим, що цифрова трансформація бізнесу дедалі частіше описується як зміна способів створення цінності, координації ресурсів і прийняття рішень, тоді як управлінські помилки під час її реалізації призводять до фрагментарної автоматизації, дублювання функцій, перевантаження персоналу даними та слабкого контролю за результатами проєктів [41; 26]. В українському контексті цифровізація управління додатково ускладнюється воєнними ризиками, нестабільністю попиту, кадровою мобільністю, потребою у віддаленій роботі та необхідністю збереження клієнтської довіри за умов високої конкуренції [4; 16].

Обраний практичний об'єкт - ТОВ «Вебсофт-АБЗ» - належить до підприємств, основним видом діяльності яких є комп'ютерне програмування, а відкриті реєстрові дані підтверджують реєстрацію компанії як товариства з обмеженою відповідальністю з кодом ЄДРПОУ 45194043, статутним капіталом 10 000 грн та основним КВЕД 62.01 [20; 9]. Опис діяльності підприємства в роботі поєднано з відкритими реєстровими відомостями, галузевими даними щодо ІТ-сектору та фінансовими розрахунками за 2023-2025 роки, що дозволяє

конкретизувати цифровізацію через бізнес-процеси, показники результативності й управлінські інструменти [13; 18; 20].

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад цифровізації управлінської діяльності підприємства та розроблення практичних напрямів удосконалення управління цифровізацією бізнес-процесів ТОВ «Вебсофт-АБЗ».

Для досягнення поставленої мети сформовано такі **завдання**:

1. Розкрити еволюцію наукових поглядів на бізнес-процеси та процесну організацію управління.
2. Систематизувати сучасні концепції цифровізації управлінської діяльності.
3. Визначити методичні підходи до оцінювання ефективності цифровізації.
4. Надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Вебсофт-АБЗ».
5. Проаналізувати фінансово-економічні показники та рівень цифровізації управлінських процесів підприємства за 2023-2025 роки.
6. Встановити проблемні аспекти цифровізації управлінської діяльності.
7. Сформувати програму вдосконалення цифровізації бізнес-процесів.
8. Провести економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес цифровізації управлінської діяльності підприємства. **Предметом** дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства сфери інформаційних технологій.

Методичну основу роботи становлять **методи** аналізу й синтезу, порівняння, узагальнення, процесного моделювання, горизонтального та структурного аналізу фінансово-економічних показників, коефіцієнтного

аналізу, експертного оцінювання цифрової зрілості, економічного обґрунтування управлінських заходів, графічного подання результатів та логічної інтерпретації аналітичних даних.

Інформаційну базу роботи становлять наукові дослідження українських і зарубіжних авторів з питань бізнес-процесів, цифрової трансформації, цифрової стратегії, цифрової зрілості та управління змінами; нормативно-правові акти України, що регламентують діяльність товариства з обмеженою відповідальністю, бухгалтерський облік, оподаткування [5; 14], електронні довірчі послуги, захист персональних даних та інформації; матеріали відкритих реєстрів щодо ТОВ «Вебсофт-АБЗ»; офіційні й аналітичні матеріали щодо розвитку ІТ-сектору України.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в узгодженні класичних концепцій процесного управління з новітніми підходами до цифрової трансформації та цифрової зрілості, а також у розробленні прикладної системи оцінювання цифровізації управлінських процесів для малого ІТ-підприємства, у якій фінансові показники, організаційні процеси, цифрові інструменти, клієнтські канали та ризики інформаційної безпеки розглянуто як взаємозалежні складові управлінської результативності.

Практичне значення роботи полягає у формуванні конкретної програми вдосконалення цифровізації бізнес-процесів ТОВ «Вебсофт-АБЗ», що передбачає впорядкування управлінської аналітики, інтеграцію проєктного обліку, запровадження клієнтської бази, стандартизацію внутрішнього документообігу, посилення контролю за цифровими ризиками та розрахунок очікуваного організаційно-економічного ефекту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ІТ-ПОСЛУГ

1.1. Сутність управлінської діяльності та її трансформація в умовах цифровізації

Управлінська діяльність у класичному розумінні формується як цілеспрямований вплив суб'єкта управління на організаційні процеси, ресурси, персонал і результати функціонування підприємства. У найдавніших управлінських підходах увага зосереджувалася на раціоналізації праці, нормуванні операцій, розподілі відповідальності та контролі за виконанням завдань.

Згідно з поглядами Ф. Тейлора, результативність організації залежить від чіткого опису трудових операцій, добору працівників відповідно до характеру завдань, стандартизації прийомів роботи та контролю продуктивності. У такому баченні управлінська діяльність розглядається передусім як система впорядкування праці, у якій керівник отримує функцію планування, координації та перевірки відповідності фактичних дій установленим нормам [37].

Подальший розвиток управлінської думки пов'язаний із переходом від простого контролю операцій до управління якістю процесів. Згідно з дослідженнями В. Шухарта та Е. Демінга, якість результату залежить від стабільності процесу, можливості вимірювання відхилень і безперервного вдосконалення організаційної системи.

Це означає, що керівництво підприємства зосереджується не на разовому виправленні помилок, а на побудові керованого процесу, у якому дані про якість, витрати, строки й результативність регулярно аналізуються та використовуються для прийняття рішень. У межах такого розуміння управління поступово набуває аналітичного змісту, оскільки ефективність залежить від здатності підприємства

фіксувати проблеми не після завершення роботи, а безпосередньо в ході її виконання [24; 35].

Вагомий внесок у розуміння управлінської діяльності зробив М. Портер, який обґрунтував ідею ланцюга створення цінності. Згідно з його підходом, підприємство досягає конкурентної переваги через узгодження основних і допоміжних видів діяльності, де кожна операція додає або зменшує підсумкову цінність для споживача.

Для менеджменту цей підхід важливий тим, що управління перестає обмежуватися внутрішнім адмініструванням і починає розглядатися як спосіб поєднання закупівель, виробництва, маркетингу, сервісу, технологічного розвитку та кадрової роботи в єдину систему створення результату. У цифровому середовищі логіка ланцюга цінності зберігається, але інформаційні потоки, аналітика даних і цифрові платформи прискорюють зв'язок між окремими ланками діяльності підприємства [34].

У дослідженнях М. Гаммера та Дж. Чампі управлінська діяльність трактується через ідею реінжинірингу бізнес-процесів, тобто радикального перегляду способу організації роботи для досягнення суттєвого поліпшення показників витрат, якості, швидкості та обслуговування.

На відміну від традиційного функціонального управління, реінжиніринг переносить увагу з окремих відділів на наскрізні процеси, які проходять через підприємство від вхідного запиту до кінцевого результату. Для цифровізації цей підхід має принципове значення, оскільки цифрові технології дають змогу перебудовувати не окремі операції, а саму логіку виконання управлінської роботи, скорочуючи дублювання, ручне погодження, втрати часу й інформаційні розриви між підрозділами [27].

Т. Давенпорт розвинув процесне розуміння управління через поєднання організаційних змін та інформаційних технологій. У його дослідженні процесна інновація пов'язується з використанням інформаційних систем, які змінюють

спосіб збору, передавання, оброблення й застосування управлінської інформації. Для підприємства це означає, що цифровізація не зводиться до впровадження програмного забезпечення, оскільки реальний ефект виникає тоді, коли інформаційні технології перебудовують порядок планування, контролю, комунікації, обліку та аналізу. Управлінська діяльність у цьому підході стає інформаційно насиченою, а рішення керівництва ґрунтуються на даних, отриманих із процесів, проєктів, клієнтських взаємодій і фінансових результатів [23].

Згідно з поглядами Р. Каплана та Д. Нортонa, управлінська діяльність потребує поєднання фінансових і нефінансових показників, оскільки прибуток, витрати й рентабельність відображають лише частину реального стану підприємства. Збалансована система показників пов'язує фінанси, клієнтів, внутрішні процеси, навчання та розвиток персоналу, завдяки чому керівництво отримує можливість оцінювати підприємство як багатовимірну систему. У цифровізованому управлінні ця ідея набуває практичного змісту через інформаційні панелі, автоматизовані звіти, ключові показники ефективності та регулярне відстеження результатів у режимі, наближеному до поточного часу. Саме тому цифровізація управлінської діяльності посилює потребу в показниках, які поєднують фінансовий результат із якістю процесів, швидкістю виконання завдань і станом клієнтської взаємодії [29].

У стратегічному менеджменті важливим підґрунтям для пояснення цифровізації є концепція динамічних здатностей, обґрунтована Д. Тісом, Г. Пізано та Е. Шуеном. Згідно з їхніми поглядами, підприємство зберігає конкурентоспроможність тоді, коли здатне вчасно виявляти зміни середовища, переорієнтовувати ресурси та оновлювати внутрішні компетентності. У цифрову епоху управлінська діяльність пов'язується з постійним переглядом бізнес-процесів, технологічних рішень, моделей взаємодії з клієнтами та способів використання даних. Таке бачення дозволяє розглядати цифровізацію

як частину стратегічного оновлення підприємства, у якому технології підтримують здатність організації швидше реагувати на нестабільність ринку, зміну попиту, нові ризики та появу конкурентних рішень [38; 42].

У сучасних зарубіжних дослідженнях цифрова трансформація управління описується як глибока зміна організаційної логіки, а не як технічне оновлення окремих інструментів. G. Westerman, D. Bonnet і A. McAfee підкреслюють зв'язок цифрових можливостей із лідерством, стратегією та організаційною дисципліною, оскільки цифрові інструменти дають результат лише за наявності управлінської здатності спрямовувати їх на конкретні цілі.

G. Vial трактує цифрову трансформацію як процес, у якому цифрові технології змінюють спосіб створення цінності, а підприємство реагує на ці зміни через перебудову структури, процесів і компетентностей. У цьому контексті управлінська діяльність трансформується в систему роботи з даними, цифровими платформами, інформаційними ризиками та організаційними змінами [41; 43].

Новітні дослідження цифрової стратегії уточнюють, що цифровізація управління охоплює не лише внутрішню автоматизацію, а й формування нової бізнес-логіки. A. Bharadwaj, O. El Sawy, P. Pavlou та N. Venkatraman розглядають цифрову бізнес-стратегію як інтеграцію технологій у загальну стратегію підприємства, за якої цифрові рішення впливають на ринки, продукти, операції та взаємодію зі споживачами. C. Matt, T. Hess і A. Benlian пов'язують цифрову трансформацію зі стратегіями, що охоплюють технологічне використання, структурні зміни, фінансові аспекти та здатність підприємства до організаційного оновлення. Для управлінської діяльності це означає, що цифровізація потребує не сукупності ізольованих програм, а узгодженого управлінського курсу, у якому цифрові інструменти підтримують стратегічні цілі підприємства [22; 31].

1.2. Організаційно-методичні підходи до цифровізації управлінської діяльності та новітні цифрові технології

Цифровізація управління підприємством являє собою процес використання цифрових технологій для зміни способів планування, організації, контролю, комунікації та прийняття управлінських рішень. У початковому розумінні цифровізація часто ототожнювалася з інформатизацією, тобто перенесенням окремих документів і процедур в електронний формат. З положень сучасних підходів випливає, що цифровізація не обмежується технічним оновленням, а змінює організаційну будову управління, характер інформаційних потоків і вимоги до компетентностей персоналу [25; 33; 41].

ОЕСР розмежовує оцифрування, цифровізацію та цифрову трансформацію. Оцифрування стосується перетворення аналогової інформації у цифрову форму, цифровізація означає використання цифрових технологій для зміни бізнес-процесів, а цифрова трансформація охоплює глибшу перебудову бізнес-моделі, організаційної культури та способів створення цінності. У такому підході цифровізація управління є проміжною ланкою між технічним упорядкуванням інформації та стратегічною трансформацією підприємства [33].

Згідно з поглядами G. Westerman, D. Bonnet і A. McAfee, цифрова трансформація поєднує цифрові можливості та управлінську спроможність. Цифрові можливості формуються через дані, платформи, автоматизацію й аналітику, тоді як управлінська спроможність визначається здатністю керівництва сформулювати бачення змін, організувати персонал і перетворити технологічний інструмент на реальний управлінський результат [43].

G. Vial трактує цифрову трансформацію як процес, у якому цифрові технології змінюють умови діяльності підприємства, а управління відповідає на ці зміни через перебудову процесів, ресурсів, структури й ціннісної пропозиції. Таке трактування дозволяє зрозуміти, що цифровізація не може обмежуватися

придбанням програми, оскільки технологія починає впливати на спосіб бачення проблеми, підготовки рішення та контролю результату [41].

Українські дослідники останніх років також наголошують на управлінському характері цифровізації. Д. Голушко розглядає цифрову трансформацію управління підприємством як інтеграцію цифрових технологій у всі сфери діяльності, що змінює бізнес-модель, управлінські процеси та корпоративну культуру. Д. Галашов пов'язує оптимізацію бізнес-процесів із використанням штучного інтелекту, роботизованої автоматизації процесів, хмарних технологій, Big Data, ERP і BPM, а О. Святобог акцентує увагу на зміні бізнес-процесів підприємства в умовах цифрової економіки [1; 2; 15].

М. Мохнацький і Т. Воробець розглядають цифрову трансформацію управління персоналом як чинник підвищення ефективності підприємницьких структур, а А. Череп і Г. Андросова пов'язують цифровізацію бізнес-процесів із організаційними, технологічними та кадровими чинниками. На цьому підґрунті BPM-системи забезпечують моделювання і контроль процесів, CRM-системи концентрують дані про клієнтів, ERP-системи інтегрують фінансові, ресурсні та адміністративні потоки, завдяки чому різні напрями діяльності підприємства поєднуються в єдиному інформаційному просторі [11; 19].

Таблиця 1.1

Порівняння етапів цифрового розвитку підприємства

Етап	Зміст	Управлінський результат
Оцифрування	Переведення інформації у цифрову форму	Прискорення зберігання і передавання даних
Автоматизація	Передача повторюваних операцій програмним засобам	Скорочення ручної праці та кількості помилок
Інтеграція	Поєднання даних різних підрозділів і процесів	Формування єдиного інформаційного простору
Цифрова трансформація	Зміна бізнес-моделі, процесів, культури і системи рішень	Підвищення гнучкості, стійкості та стратегічної керованості

Джерело: складено автором за даними [1; 2; 15; 23; 33; 41]

Стратегія цифровізації узгоджує технологічні рішення з цілями підприємства, бюджетами та очікуваними результатами, тому вона визначає послідовність впровадження цифрових інструментів, відповідальних осіб і критерії перевірки ефекту. Без стратегічного зв'язку цифрові рішення швидко перетворюються на набір окремих програм, які не формують керованої системи щоденних операцій і стратегічних рішень [28].

ІТ-інфраструктура у системі управління цифровізацією виконує конкретну функцію, оскільки створює технічне середовище для роботи інформаційних систем, зберігання даних і захисту доступів.

Дані й аналітика у системі управління цифровізацією виконує конкретну функцію, оскільки забезпечують керівництво інформацією про стан процесів, витрати, строки, клієнтів і відхилення. Цифрова культура у системі управління цифровізацією виконує конкретну функцію, оскільки визначає готовність персоналу працювати з електронними регламентами, сервісами і аналітичними панелями.

Кібербезпека у системі управління цифровізацією виконує конкретну функцію, оскільки захищає управлінську, клієнтську і комерційну інформацію від втрати або несанкціонованого доступу.

Управлінський аналіз цифровізації підприємства починається з перевірки того, чи пов'язані цифрові інструменти з реальними результатами роботи. Наявність електронного документообігу, проєктних платформ, клієнтських каналів і таблиць сама по собі ще не свідчить про ефективність цифровізації, оскільки управлінський результат виникає лише тоді, коли скорочується час виконання процесів, зменшується кількість помилок, підвищується якість даних і посилюється контроль за відповідальними особами [1; 2; 15].

Фінансово-економічний підхід передбачає співвіднесення витрат на цифровізацію з очікуваними результатами. До витрат належать придбання або налаштування програмного забезпечення, інтеграція даних, навчання персоналу,

технічна підтримка та кіберзахист. До результатів належать економія часу, скорочення адміністративних витрат, підвищення продуктивності, зменшення кількості помилок і приріст доходу або рентабельності [29; 33].

KPI-підхід використовується для оцінювання цифровізації через систему ключових показників, які пов'язують технологічні зміни з управлінськими цілями. Для підприємства такими показниками можуть бути частка автоматизованих процесів, середній час підготовки управлінського звіту, частка завдань, виконаних у строк, кількість помилок у документах, частка рішень, прийнятих на основі аналітики, рівень використання цифрових сервісів персоналом [23; 39].

У підході цифрової зрілості оцінюється готовність підприємства до системної цифрової трансформації. Аналіз охоплює стратегію, технологічну інфраструктуру, інтегрованість даних, автоматизацію процесів, цифрові компетентності персоналу, кібербезпеку та здатність керівництва використовувати дані для прийняття рішень. Результат оцінки відображає поточний стан підприємства й напрям його розвитку [32].

У процесному підході застосовується порівняння параметрів бізнес-процесу до і після впровадження цифрового інструменту. У цьому випадку аналізується тривалість процесу, кількість ручних операцій, кількість погоджень, частота помилок, вартість виконання, навантаження на персонал і доступність інформації для керівництва. Саме такий підхід дозволяє встановити, чи справді цифровізація змінила якість управління [23; 39].

Таблиця 1.2

Методичні підходи до оцінювання ефективності цифровізації підприємства

Підхід	Зміст	Показники
Фінансово-економічний	Порівняння витрат і результатів цифровізації	ROI, економія витрат, приріст доходу, термін окупності

Процесний	Оцінювання змін у параметрах бізнес-процесів	Час виконання, кількість ручних операцій, частота помилок
KPI-підхід	Встановлення ключових індикаторів цифрової результативності	Частка автоматизованих процесів, швидкість звітності, виконання завдань у строк
Цифрова зрілість	Визначення готовності підприємства до цифрової трансформації	Стратегія, інфраструктура, дані, персонал, кібербезпека
Клієнтський підхід	Оцінка впливу цифровізації на якість взаємодії з клієнтами	Швидкість відповіді, повторні звернення, якість сервісу

Джерело: складено автором за даними [1; 23; 33; 39]

Для розрахунку рентабельності інвестицій у цифровізацію застосовується така формула: [1; 2; 15].

$$ROI = \frac{E - B}{B} \times 100 \%$$

де E – очікуваний економічний ефект від цифровізації, B – сукупні витрати на впровадження цифрового рішення

Інтегральний рівень цифровізації управлінських процесів визначається за такою узагальненою моделлю: [23; 36; 39].

$$I_{\text{ц}} = \frac{I_a + I_d + I_p + I_k + I_c}{5}$$

де I_a – рівень автоматизації, I_d – якість даних, I_p – цифрові компетентності персоналу, I_k – рівень контролю, I_c – інтегрованість систем

Фінансові показники відображають економічний вимір цифровізації: витрати на програмні рішення, технічну підтримку, навчання персоналу, інтеграцію систем і захист даних порівнюються з економією часу, приростом продуктивності та зміною рентабельності. Якщо фінансовий ефект ще не проявився, але процеси стали прозорішими й керованішими, формується організаційна основа для майбутнього результату [29; 33].

Процесні показники фіксують, як саме цифровий інструмент змінює тривалість операцій, кількість ручних дій, частоту помилок, порядок

погодження та доступність інформації для керівника. Завдяки такому виміру оцінюється не факт упровадження програми, а реальна зміна управлінського циклу від запиту до результату [23; 39].

Кадрові показники характеризують цифрові компетентності персоналу, дисципліну внесення даних, регулярність використання сервісів і готовність працівників працювати за електронними регламентами. У цьому аспекті цифровізація залежить від навчання, прийняття нових правил і здатності команди перетворити програмний інструмент на щоденну управлінську практику [11; 19].

Клієнтські показники дають змогу встановити, як цифровізація впливає на швидкість відповіді, якість комунікації, повторні звернення, точність виконання вимог і прозорість історії взаємодії із замовником. Для ІТ-підприємства цей блок особливо важливий, оскільки клієнт оцінює не тільки готовий програмний продукт, а й керованість усього процесу співпраці [1; 2; 15].

Стратегічні показники відображають здатність цифровізації підтримувати розвиток підприємства, оновлення бізнес-моделі, прогнозування ризиків і прийняття рішень на основі накопичених даних. Такий вимір показує, чи перетворюються окремі цифрові рішення на довгострокову управлінську перевагу [40; 41; 43].

Методичні підходи до оцінювання цифровізації підприємства поєднують фінансовий, процесний, організаційний, кадровий і стратегічний виміри. За такого підходу аналізується окупність цифрових рішень, якість управління, швидкість реакції на відхилення, рівень інформаційної прозорості та здатність підприємства підтримувати розвиток в умовах цифрової економіки [29; 33].

У методичному відношенні спочатку встановлюється конкретний управлінський процес, у якому цифровий інструмент змінює порядок роботи, джерела даних, відповідальних виконавців і результат. Після цього

порівнюються витрати на налаштування системи, економія часу, якість звітності, швидкість доступу до інформації та рівень управлінського контролю [23; 36].

Згідно з підходами сучасного BPM, тобто управління бізнес-процесами, цифровізація потребує попереднього опису процесної моделі. Спочатку визначаються межі процесу, його учасники, вхідні дані, документи, часові параметри та очікуваний результат. Після цього встановлюються проблемні точки: дублювання операцій, очікування погодження, ручне перенесення даних, неузгодженість між підрозділами та відсутність відповідального за кінцевий результат. Саме на цьому рівні цифровий інструмент отримує управлінське обґрунтування [23; 36; 39].

Операційна та стратегічна ефективність цифровізації мають різну швидкість прояву. Операційна ефективність помітна швидше, оскільки після впровадження цифрового інструменту скорочується час на виконання конкретних завдань, зменшується кількість ручних помилок і підвищується доступність інформації. Стратегічна ефективність формується повільніше, через накопичення даних, зміну управлінської культури, підвищення якості прогнозування і спроможність підприємства приймати рішення на основі попереднього досвіду [1; 2; 15].

У зарубіжних дослідженнях цифрова зрілість часто розглядається як багаторівнева характеристика, що поєднує технології, процеси, дані, персонал і стратегію. На початковому рівні підприємство використовує окремі цифрові інструменти без єдиного управлінського зв'язку між ними. На середньому рівні формується взаємодія між функціональними системами, а на високому рівні цифрові інструменти підтримують наскрізні бізнес-процеси, аналітику, прогнозування і стратегічний контроль [40; 41].

Вітчизняні науковці, аналізуючи цифровізацію українських підприємств, звертають увагу на специфіку воєнного стану, нестачу ресурсів, дистанційну роботу, кадрові обмеження й потребу у швидких управлінських рішеннях. Через

це цифровізація в українській практиці виконує інноваційну та стабілізаційну функції: підтримує зв'язок між працівниками, забезпечує збереження даних у хмарному середовищі, контроль фінансових потоків і взаємодію з клієнтами у нестабільних умовах [4; 16; 18].

Для підприємств сфери інформаційних технологій особливим показником цифрової зрілості є здатність використовувати власні управлінські дані для покращення клієнтських проєктів. Якщо компанія розробляє програмні продукти, але внутрішньо працює без системного обліку трудовитрат, прозорого проєктного контролю або аналітики рентабельності, формується розрив між зовнішньою цифровою компетентністю і внутрішньою організаційною зрілістю. Для IT-підприємств цифровізація управління має також репутаційний зміст [21; 40; 41].

Методика оцінювання ефективності цифровізації враховує життєвий цикл цифрового рішення. На етапі підготовки аналізується обґрунтованість впровадження і відповідність інструменту потребам підприємства. На етапі запуску аналізуються витрати, строки, навчання персоналу і початкові помилки. На етапі стабілізації оцінюється регулярність використання системи, повнота даних і дисципліна користувачів. На етапі розвитку визначається створення нових управлінських можливостей [1; 15].

Критерій економії часу є одним із найзрозуміліших, однак його механічне трактування спотворює результат. Якщо цифровізація скорочує час виконавця, але збільшує час керівника на перевірку даних або узгодження помилок, загальний управлінський ефект буде нижчим від очікуваного. Час оцінюється за повним управлінським циклом: від виникнення запиту до прийняття рішення і отримання результату [1; 15].

Критерій якості даних має особливий зміст для цифровізованого управління. Дані можуть бути формально наявними, але неякісними через несвоєчасне внесення, різні формати, дублювання, відсутність відповідального

або розбіжності між системами. У такому разі цифрова система створює ілюзію керованості, хоча управлінські рішення продовжують ґрунтуватися на неповній інформації. Оцінювання цифровізації охоплює актуальність, повноту й узгодженість даних [1].

Окремим елементом оцінювання є цифрові компетентності персоналу. Навіть якісно налаштована система не дає результату, якщо працівники не розуміють, які дані вони мають вносити, у які строки, для чого ці дані використовуються і як вони впливають на загальний результат підприємства. У цій ситуації навчання персоналу є не допоміжним заходом, а частиною управління цифровізацією, оскільки воно забезпечує перехід від формального впровадження до реального використання [1; 2; 15].

Для керівництва підприємства цифровізація має цінність тоді, коли створює основу для прогнозування. Система, яка лише фіксує минулі події, виконує облікову функцію; система, що на основі накопичених даних прогнозує завантаження персоналу, майбутні платежі, ризики затримки проєктів або зміну рентабельності, переходить на вищий рівень управлінської цінності. Цифровий інструмент у цій моделі підтримує стратегічне планування [1; 15].

Під час оцінювання цифровізації окремо фіксуються ризики технічної залежності від конкретних сервісів, недостатнього захисту даних, помилок користувачів, перевантаження персоналу новими процедурами та розриву між програмним інструментом і реальним управлінським процесом [6; 33].

Загальна логіка оцінювання ефективності цифровізації полягає у поступовому переході від фіксації інструментів до аналізу управлінських наслідків. Спочатку визначається, які системи використовуються, далі встановлюється, які процеси вони підтримують, після цього оцінюється, які показники змінилися, і лише на завершальному етапі формулюється висновок про економічний та організаційний ефект [23; 36; 39].

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ІТ-ПОСЛУГ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВЕБСОФТ-АБЗ»)

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ВЕБСОФТ-АБЗ» у сфері ІТ-послуг

ТОВ «Вебсофт-АБЗ» є юридичною особою, зареєстрованою як товариство з обмеженою відповідальністю, основним видом діяльності якого є комп'ютерне програмування за КВЕД 62.01. Відкриті реєстрові джерела підтверджують код ЄДРПОУ 45194043, дату державної реєстрації 29 листопада 2023 року, розмір статутного капіталу 10 000 грн, а також керівництво підприємством з боку Абизова Ігоря Рафаїловича [20; 13]. Організаційно-правова характеристика підприємства конкретизується через його реєстраційні дані, основний вид діяльності, склад власності, управлінську централізацію та специфіку ІТ-послуг, які за КВЕД 62.01 охоплюють розроблення, модифікацію, тестування й супровід програмного забезпечення [3; 10; 20].

Корпоративне управління підприємства має централізований характер, оскільки за відкритими реєстровими даними керівником, засновником і власником частки у статутному капіталі є Абизов Ігор Рафаїлович, а розмір статутного капіталу становить 10 000 грн. Для товариства з обмеженою відповідальністю така модель означає поєднання власницького контролю і виконавчого управління в одній особі; згідно із Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» рішення учасника товариства, який володіє 100% частки, оформлюються як одноосібні рішення, що замінюють протокол загальних зборів [13; 17; 20].

За змістом діяльності підприємство належить до сервісно-проектного типу ІТ-бізнесу, у якому результат створюється не у вигляді матеріального виробу, а через розроблення програмного забезпечення, консультування з питань інформатизації, технічний супровід, оброблення даних, розміщення інформації

на веб-ресурсах і підтримку клієнтської інфраструктури. У першому півріччі 2025 року частка телекомунікаційних, комп'ютерних та інформаційних послуг у структурі експорту послуг України зросла до 43%, що підтверджує вагоме місце ІТ-напрямку в українській сервісній економіці [18; 12].

Таблиця 2.1

Паспортна характеристика ТОВ «Вебсофт-АБЗ»

Показник	Значення
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Вебсофт-АБЗ»
Код ЄДРПОУ	45194043
Дата державної реєстрації	29.11.2023
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Статутний капітал	10 000 грн
Керівник і власник	Абизов Ігор Рафаїлович
Основний вид діяльності	62.01 Комп'ютерне програмування
Додаткові напрями	консультування з питань інформатизації, оброблення даних, хостинг, інша діяльність у сфері ІТ

Джерело: складено автором за даними [13; 20]

З позиції правового статусу діяльність ТОВ «Вебсофт-АБЗ» характеризується тим, що підприємство має форму товариства з обмеженою відповідальністю, що забезпечує визначеність корпоративних прав, відповідальності учасника та порядку управління.

З позиції галузевої належності діяльність ТОВ «Вебсофт-АБЗ» характеризується тим, що основний КВЕД 62.01 відносить підприємство до сфери комп'ютерного програмування, де продукт створюється через інтелектуальну працю, проєктне управління та цифрову інфраструктуру.

Стосовно організаційної структури, діяльність ТОВ «Вебсофт-АБЗ» характеризується тим, що управління характеризується компактністю, централізацією прийняття рішень і поєднанням стратегічних, фінансових та проєктних функцій на рівні керівника.

З позиції послугового портфеля діяльність ТОВ «Вебсофт-АБЗ» характеризується тим, що компанія поєднує розробку програмного забезпечення, консалтинг, підтримку клієнтів і роботу з даними, що дає змогу виконувати комплексні замовлення.

Беручи до уваги особливості ринкового середовища, діяльність ТОВ «Вебсофт-АБЗ» характеризується тим, що попит на цифрові рішення в Україні підтримується потребою підприємств у віддаленій роботі, автоматизації, захисті даних і гнучкому управлінні.

З позиції фінансової бази діяльність ТОВ «Вебсофт-АБЗ» характеризується тим, що динаміка доходу та прибутку за 2023-2025 роки демонструє швидке масштабування молодого підприємства, хоча зростання зобов'язань створює потребу у більш жорсткому фінансовому контролі.

З позиції управлінських функцій діяльність ТОВ «Вебсофт-АБЗ» характеризується тим, що планування, організація, контроль, комунікація з клієнтами та аналітика реалізуються через поєднання керівного контролю й цифрових інструментів.

Таблиця 2.2

Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ
«Вебсофт-АБЗ» у 2023-2025 роках

Показник	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025/2023	Темп зростання 2025/2023, %
Дохід, грн	4 681 900	60 909 100	69 013 700	64 331 800	1474,1
Чистий прибуток, грн	772 300	9 411 600	6 698 600	5 926 300	867,4
Рентабельність продажу, %	16,50	15,45	9,71	-6,79 в.п.	58,8
Активи, грн	957 600	5 729 200	7 525 500	6 567 900	785,9
Зобов'язання, грн	175 300	3 615 900	7 055 300	6 880 000	4024,7

Джерело: складено автором за даними [13; 20]

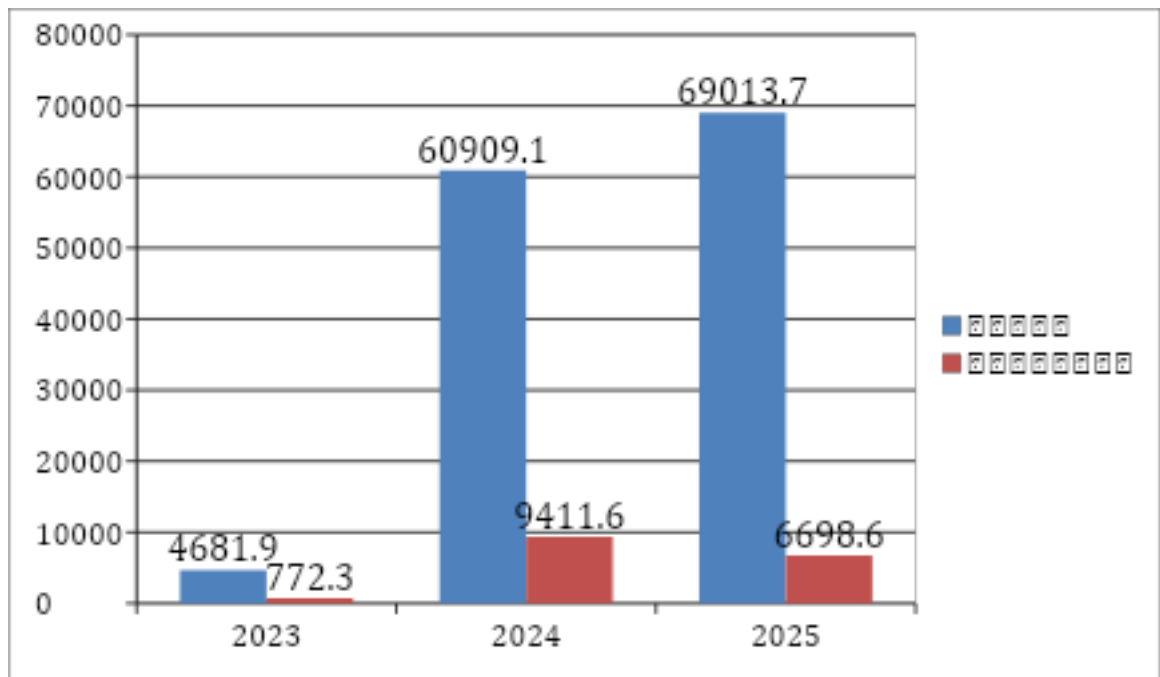


Рис. 2.1. Динаміка доходу та чистого прибутку ТОВ «Вебсофт-АБЗ» у 2023-2025 роках

Джерело: складено автором за даними [13; 20]

Порівняння наведених показників дозволяє встановити, що у 2024 році підприємство перейшло від стартової фази до фази активного масштабування: дохід зріс більш ніж у тринадцять разів, а чистий прибуток збільшився до 9 411,6 тис. грн. У 2025 році дохід продовжив зростати, проте чистий прибуток зменшився порівняно з 2024 роком, унаслідок чого рентабельність продажу скоротилася з 15,45% до 9,71%. Така динаміка свідчить про те, що підприємство наростило операційний обсяг, але зіткнулося зі зростанням витрат, інвестиційним навантаженням або потребою у додаткових ресурсах для виконання проєктів.

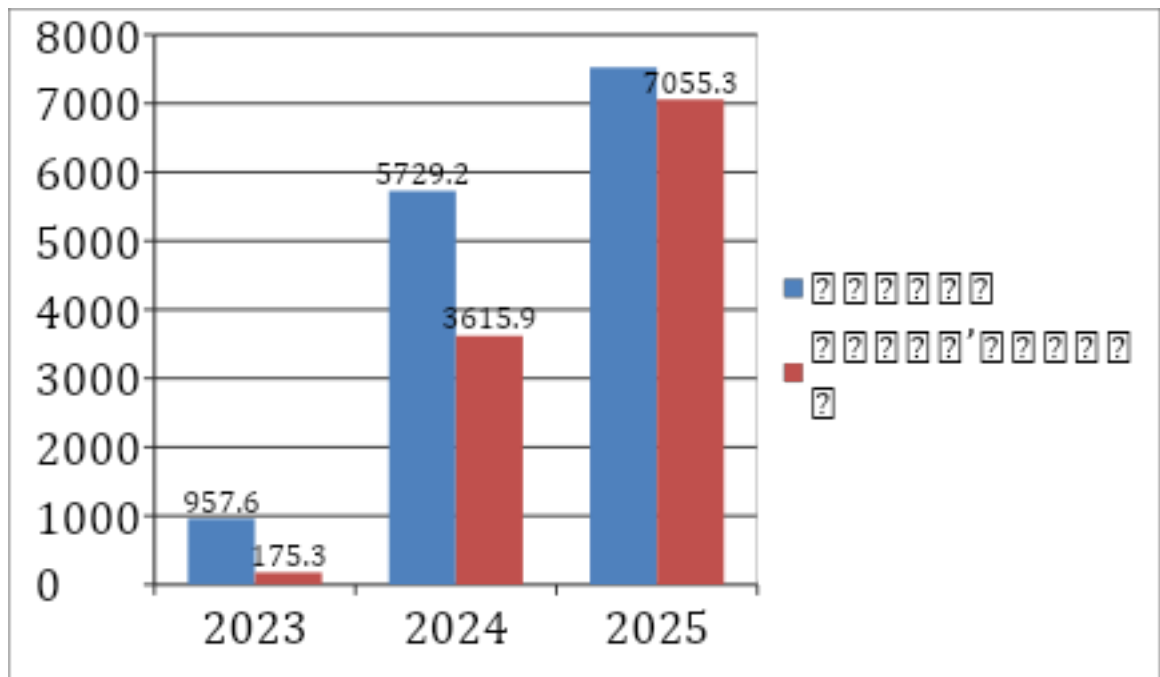


Рис. 2.2. Динаміка активів і зобов'язань ТОВ «Вебсофт-АБЗ» у 2023-2025 роках

Джерело: складено автором за даними [13; 20]

Структура фінансово-майнового стану показує різке збільшення зобов'язань у 2025 році: якщо у 2023 році вони становили 175,3 тис. грн, то у 2025 році зросли до 7 055,3 тис. грн. Одночасно активи збільшилися до 7 525,5 тис. грн, але темп приросту зобов'язань суттєво перевищив темп приросту активів. Для управління цифровізацією це має практичне значення, оскільки будь-які нові цифрові заходи мають бути фінансово обґрунтованими, поетапними та спрямованими на скорочення операційних втрат, а не лише на розширення технологічного набору.

Таблиця 2.3

Організаційна характеристика ключових управлінських процесів підприємства

Процес	Зміст	Наявні цифрові засоби	Управлінське значення
--------	-------	-----------------------	-----------------------

Планування проєктів	формування завдань, строків, ресурсів	Jira, Asana, Kanban-дошки	контроль завантаження й дедлайнів
Фінансовий контроль	облік доходів, витрат, податків, платежів	1С, онлайн-банкінг, Excel	оцінка прибутковості проєктів
Клієнтська взаємодія	приймання заявок, узгодження технічних вимог	сайт, пошта, месенджери	збереження комунікаційної історії
Аналітика	підготовка управлінських звітів	Excel, Power BI	підтримка рішень керівництва
Командна робота	координація програмістів, тестувальників, аналітиків	Slack, Google Meet	оперативна синхронізація дій

Джерело: складено автором за даними [13; 20]

Наведені дані свідчать про використання ТОВ «Вебсофт-АБЗ» набору цифрових інструментів, характерного для малого ІТ-підприємства: проєктних платформ, бухгалтерських програм, онлайн-банкінгу, електронних комунікацій, аналітичних таблиць і засобів візуалізації даних. Основний управлінський розрив пов'язаний з інтеграцією фінансових, клієнтських, проєктних і кадрових даних, оскільки різні сервіси фіксують окремі операції, однак не завжди формують єдиний аналітичний контур для керівника [13; 20].

Бізнес-середовище ТОВ «Вебсофт-АБЗ» формується у сфері, де конкуренція залежить від ціни послуг, швидкості виконання проєкту, якості комунікації з клієнтом, здатності підтримувати продукт після впровадження та готовності швидко змінювати технічні рішення. Для малого підприємства це означає поєднання гнучкості управління з достатнім рівнем формалізації процесів, оскільки повна неформальність на початковому етапі розвитку може виглядати зручною, але при зростанні кількості проєктів вона швидко перетворюється на джерело помилок, затримок і втрати управлінського контролю.

Ринкова позиція підприємства визначається його можливістю працювати з індивідуальними програмними рішеннями, консалтинговою підтримкою і

супроводом клієнтських систем. Такий формат діяльності адаптує пропозицію під потреби конкретного замовника, але водночас ускладнює стандартизацію роботи, оскільки кожний проєкт має власні вимоги, строки, склад виконавців і набір технічних ризиків. Для такого підприємства цифровізація управління безпосередньо стосується проєктної дисципліни разом із загальним документообігом.

Особливу роль у діяльності підприємства відіграє клієнтська комунікація, оскільки в ІТ-послугах значна частина цінності створюється на етапі уточнення вимог, погодження технічного завдання, коригування функціоналу і підтримки після передачі продукту. Якщо домовленості фіксуються фрагментарно, частина вимог може втрачатися або змінюватися без належного обліку, що впливає на строки, трудовитрати і рентабельність проєкту. Цифровий супровід клієнтської взаємодії належить до складників фінансового управління разом із комунікаційною зручністю.

Фінансова динаміка підприємства у 2023-2025 роках свідчить про швидкий перехід від початкового етапу діяльності до активнішого комерційного розвитку. Однак збільшення доходу не завжди означає пропорційне зростання ефективності, оскільки розширення кількості замовлень супроводжується збільшенням витрат на персонал, програмні інструменти, підтримку інфраструктури, маркетинг і адміністративний супровід. Цифрове управління в цій ситуації забезпечує бачення загального доходу й економії кожного проєкту окремо.

У структурі управління ТОВ «Вебсофт-АБЗ» помітною є висока роль керівника, який поєднує стратегічні, фінансові, комерційні та координаційні функції. На ранніх етапах розвитку це забезпечує швидкість ухвалення рішень, але надалі така модель може стримувати масштабування без цифрових регламентів, аналітичних панелей і чіткого розподілу відповідальності.

Цифровізація поступово заміщує надмірну ручну координацію прозорими процедурами й автоматизованим контролем.

Показники галузевого середовища підтверджують, що ІТ-сектор України зберігає значну роль у структурі експорту послуг, однак працює в умовах нерівномірної динаміки, високої конкуренції та залежності від зовнішніх ринків. Для невеликого підприємства це означає необхідність підтримувати гнучку цінову політику, чітко обліковувати витрати часу, швидко формувати комерційні пропозиції та зберігати якість сервісу. Усі ці завдання безпосередньо пов'язані з рівнем цифровізації управлінських процесів.

Маркетингова діяльність підприємства має переважно B2B-орієнтацію, тому ключовим ресурсом стає довіра клієнтів, якість виконаних проєктів, наявність кейсів, швидкість відповіді та здатність пояснити економічну цінність запропонованого цифрового рішення. У цій моделі маркетинг поєднується з проєктною аналітикою, оскільки завершені проєкти, повторні звернення і позитивний досвід клієнтів формують репутаційний капітал підприємства.

Діагностика діяльності ТОВ «Вебсофт-АБЗ» відображає те, що підприємство має достатню основу для подальшого розвитку, але потребує більшої управлінської інтеграції цифрових інструментів. Фінансове зростання, ІТ-спеціалізація, компактна структура та наявність базових цифрових сервісів створюють позитивні передумови, однак зниження рентабельності, централізованість рішень і фрагментарність даних вимагають формування більш системної моделі цифрового управління.

2.2. Оцінювання рівня цифровізації управлінської діяльності ТОВ «ВЕБСОФТ-АБЗ»

Для оцінювання цифровізації управлінських і бізнес-процесів ТОВ «Вебсофт-АБЗ» обрано функціональний підхід, за яким окремо аналізуються фінансово-облікові, проєктні, комунікаційні, клієнтські, аналітичні та безпекові

процеси. Такий метод дає змогу зіставити наявні цифрові інструменти з управлінською роллю кожної функціональної сфери та виявити розриви між формальною наявністю сервісів і фактичною інтегрованістю даних [1; 15; 20].

Виробничий процес ІТ-підприємства має сервісно-проектний характер: вимоги клієнта фіксуються у технічному завданні, після чого завдання розподіляються між виконавцями, контролюються через проектні платформи, проходять тестування і передаються замовнику разом із супровідною документацією.

Таблиця 2.4

Оцінювання цифрових інструментів управління ТОВ «Вебсофт-АБЗ»

Функціональна сфера	Використовувані інструменти	Оцінка зрілості, 1-5
Фінанси та облік	1C, OpenDataBot, онлайн-банкінг	4
Проектне управління	Jira, Asana, Kanban	4
Кадрове адміністрування	1C, Google Workspace	3
Аналітика	Excel, Power BI	3
Комунікації	Slack, Google Meet, пошта	4
Клієнтські процеси	сайт, месенджери, комерційні пропозиції	3
Інформаційна безпека	політики доступу, резервування, паролі	3

Джерело: складено автором за даними [13; 20]

У такій моделі цифровізація охоплює облік, комунікації та спосіб виробництва програмного продукту: постановку задач, відстеження спринтів, контроль змін, облік трудовитрат, збереження історії рішень, узгодження доступів і підготовку аналітичних звітів для керівника [10; 20].

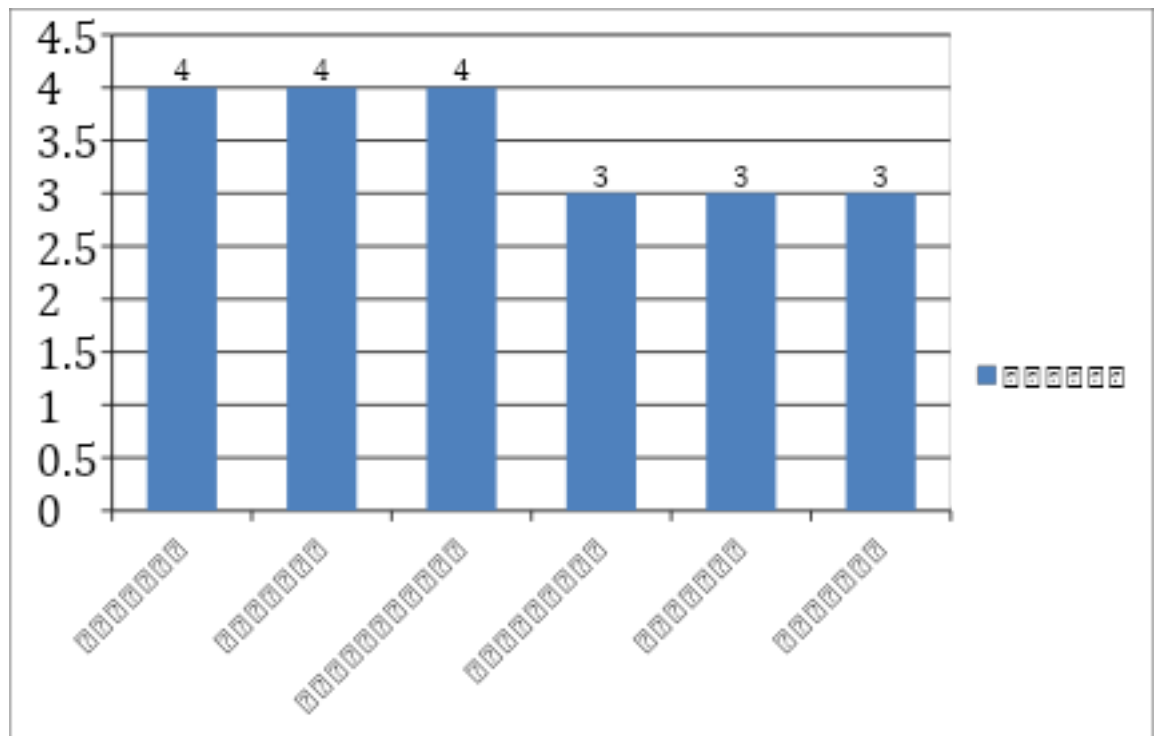


Рис. 2.3. Оцінка цифрової зрілості управлінських процесів ТОВ «Вебсофт-АБЗ»

Джерело: складено автором за даними [13; 20] та результатами експертного оцінювання

Фінансово-облікова цифровізація у ТОВ «Вебсофт-АБЗ» характеризується тим, що найсильнішою стороною підприємства є наявність облікових і платіжних інструментів, які забезпечують фіксацію операцій, контроль платежів і підготовку звітів. Такий стан дозволяє підприємству підтримувати поточну операційну діяльність, однак для підвищення управлінської результативності поглиблення управлінського ефекту можливе через пов'язування фінансових даних із проєктними завданнями та клієнтськими договорами.

Проектне управління у ТОВ «Вебсофт-АБЗ» характеризується тим, що використання Jira, Asana і Kanban відповідає сервісно-проєктній природі діяльності підприємства, оскільки дозволяє відстежувати задачі, строки, виконавців і поточний стан розробки. Такий стан дозволяє підприємству підтримувати поточну операційну діяльність, однак для підвищення

управлінської результативності проблемною ділянкою залишається відсутність єдиної оцінки маржинальності конкретних проєктів у режимі регулярної звітності.

Кадровий контур у ТОВ «Вебсофт-АБЗ» характеризується тим, що компактна структура підприємства зменшує адміністративні витрати, але підсилює залежність від окремих фахівців і керівника. Такий стан підтримує поточну операційну діяльність, однак для підвищення управлінської результативності цифровий кадровий облік охоплює компетентності, завантаженість, участь у проєктах та потребу в навчанні.

Аналітична підтримка рішень у ТОВ «Вебсофт-АБЗ» характеризується тим, що Excel і Power BI створюють основу для управлінської аналітики, однак аналітичні дані мають регулярну цінність лише за умови автоматичного або напівавтоматичного оновлення. Такий стан дозволяє підприємству підтримувати поточну операційну діяльність, однак для підвищення управлінської результативності підприємству потрібна система ключових показників, яка щомісяця відображає дохідність, витрати, стан замовлень, клієнтську активність і відхилення від плану.

Клієнтська взаємодія у ТОВ «Вебсофт-АБЗ» характеризується тим, що замовлення надходять через сайт, месенджери або прямі контакти, що відповідає практиці малого ІТ-бізнесу. Такий стан дозволяє підприємству підтримувати поточну операційну діяльність, однак для підвищення управлінської результативності відсутність централізованої клієнтської бази ускладнює аналіз повторних звернень, історії комунікації, ймовірності продажу додаткових послуг та якості супроводу.

Інформаційна безпека у ТОВ «Вебсофт-АБЗ» характеризується тим, що діяльність із програмним забезпеченням передбачає роботу з клієнтськими даними, технічними завданнями, доступами й комерційною інформацією. Такий стан дозволяє підприємству підтримувати поточну операційну діяльність, однак

для підвищення управлінської результативності внутрішні політики доступу, резервування й оброблення персональних даних мають бути формалізованими, оскільки правові вимоги у сфері інформації, електронної ідентифікації й персональних даних прямо впливають на довіру клієнтів [6; 7; 8].

Таблиця 2.5

Розрахункові показники фінансової стійкості та результативності ТОВ
«Вебсофт-АБЗ»

Рік	Кавт, %	Чзоб, %	ROA, %	Рпрод, %
2023	81.7	18.3	80,6	16.50
2024	36.9	63.1	164.3	15.45
2025	6.2	93.8	89.0	9.71

Джерело: складено автором за даними [13; 20]

Аналіз цієї сфери відображає те, що цифрові інструменти вже включені в щоденну роботу, але їхній ефект залежить від частоти використання, відповідальності за дані, правил внесення інформації та здатності керівництва отримувати узагальнену картину без ручного зведення показників.

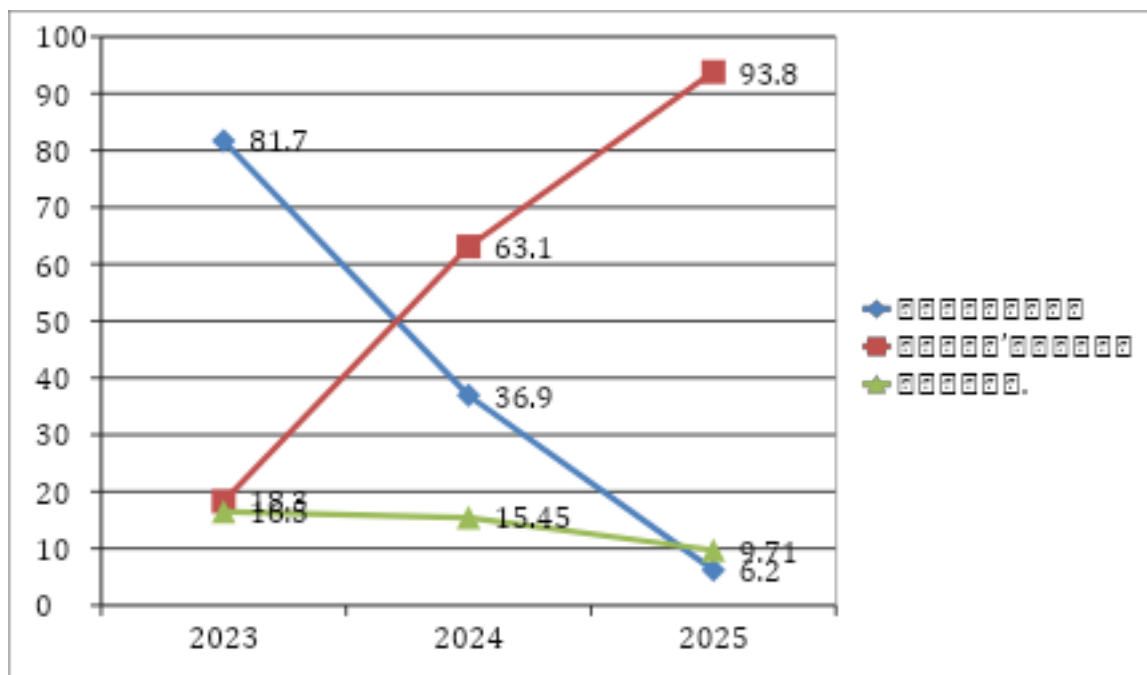


Рис. 2.4. Динаміка коефіцієнта автономії, частки зобов'язань і рентабельності продажу ТОВ «Вебсофт-АБЗ» у 2023-2025 роках

Джерело: складено автором за даними [13; 20]

Розрахункові показники свідчать про зростання напруженості фінансової структури у 2025 році: частка зобов'язань в активах досягла 93,8%, а коефіцієнт автономії знизився до 6,2%. На тлі зменшення рентабельності продажу така динаміка посилює потребу у цифровій аналітиці витрат, маржинальності проєктів, грошових потоків і планових платежів, оскільки масштабування доходів без контрольованої системи управлінських даних може збільшувати фінансові ризики [13; 20].

Коефіцієнти автономії, частки зобов'язань, рентабельності активів і рентабельності продажу розраховано за такими формулами:

$$K_{\text{авт}} = \frac{BK}{A} \times 100 \%$$

$$\text{Чзоб} = \frac{З}{A} \times 100 \%$$

$$ROA = \frac{\text{ЧП}}{A} \times 100 \%$$

$$P_{\text{прод}} = \frac{\text{ЧП}}{Д} \times 100 \%$$

де ВК - власний капітал; А - активи; З - зобов'язання; ЧП - чистий прибуток; Д - дохід підприємства.

2023 рік:

$$K_{\text{авт}} = \frac{957\,600 - 175\,300}{957\,600} \times 100 \% = 81,7 \%; \text{Чзоб} = 18,3 \%; ROA = 80,6 \%$$

2024 рік:

$$K_{\text{авт}} = \frac{5\,729\,200 - 3\,615\,900}{5\,729\,200} \times 100 \% = 36,9 \%; \text{Чзоб} = 63,1 \%; ROA = 164$$

2025 рік:

$$K_{\text{авт}} = \frac{7\,525\,500 - 7\,055\,300}{7\,525\,500} \times 100 \% = 6,2 \%; \text{Чзоб} = 93,8 \%; ROA = 89,0$$

Порівняння розрахованих коефіцієнтів показує, що у 2024 році швидке зростання доходу супроводжувалося високою рентабельністю активів, однак у 2025 році збільшення зобов'язань суттєво послабило автономію підприємства. Для ТОВ «Вебсофт-АБЗ» це означає підвищення ролі цифрового контролю за платежами, строками виконання проєктів, маржинальністю замовлень і прогнозними грошовими потоками [13; 20].

Проблемні аспекти цифровізації ТОВ «Вебсофт-АБЗ» не пов'язані з повною відсутністю цифрових інструментів, оскільки підприємство використовує проєктні, облікові, комунікаційні та аналітичні сервіси. Основна складність полягає у фрагментарності цифрового середовища, за якої кожна функціональна сфера має власний набір даних, але управлінський центр не завжди отримує автоматизовану цілісну картину про дохідність проєктів, завантаженість виконавців, стан клієнтських звернень, майбутні платежі та ризики відхилення від плану.

Фрагментарність цифрових систем у ТОВ «Вебсофт-АБЗ» ускладнює оперативне управління, оскільки фінансові, проєктні, клієнтські й кадрові дані зберігаються в різних сервісах, через що інформацію доводиться додатково зводити вручну. Через слабо сформовану CRM-логіку клієнтська взаємодія розпорошується між сайтом, електронною поштою, месенджерами та прямими контактами, а історія звернень, домовленостей і продажів не завжди фіксується в єдиному контурі. Нерегулярність управлінської аналітики також знижує якість контролю, адже звітність формується переважно за запитом, тому керівництво може отримувати потрібні дані із запізненням, коли частина управлінських рішень уже потребує коригування.

Додаткове навантаження створює централізована модель управління, за якої фінансові, комерційні та проєктні питання зосереджуються на рівні керівника. Це пришвидшує ухвалення рішень у простих ситуаціях, але при зростанні кількості замовлень підвищує ризик перевантаження й ручного

контролю. Окремої уваги потребує цифрова безпека: доступи, резервне копіювання, робота з клієнтськими даними та внутрішні правила захисту інформації мають бути чіткіше регламентовані, оскільки для ІТ-підприємства втрата або неузгоджене використання даних прямо впливає на довіру клієнтів.

Певний розрив зберігається і між проєктним плануванням та фінансовим результатом, оскільки задачі можуть бути організовані в цифрових сервісах, але прибутковість кожного проєкту потребує окремого відстеження через показники трудовитрат, витрат і маржинальності. Проєктний характер роботи додатково формує нерівномірне навантаження на персонал, особливо в пікові періоди, коли без цифрового обліку зайнятості складно вчасно перерозподілити завдання. Зростання зобов'язань у 2025 році посилює потребу в регулярному контролі грошових потоків, плануванні платежів і перевірці фінансової стійкості кожного управлінського рішення.

Таблиця 2.6

Узагальнення проблемних аспектів цифровізації управління ТОВ
«Вебсофт-АБЗ»

Проблемна зона	Прояв	Ризик для управління	Пріоритет вирішення
Інтеграція даних	різні джерела фінансової, проєктної та клієнтської інформації	ручне зведення, помилки, затримки	високий
Клієнтська база	немає повної CRM-логіки	втрата історії комунікацій і повторних продажів	високий
Аналітична звітність	немає стабільної управлінської панелі	запізнілі рішення щодо витрат і проєктів	високий
Фінансовий контроль	швидке зростання зобов'язань	ризик погіршення ліквідності	високий
Кібербезпека	часткова формалізація політик доступу	ризик втрати або витоку даних	середній

Кадрове навантаження	обмежений штат і концентрація функцій	залежність від окремих виконавців	середній
-------------------------	---	--------------------------------------	----------

Джерело: складено автором за даними [13; 20]

Отримані результати дають підстави стверджувати, що цифровізація ТОВ «Вебсофт-АБЗ» перебуває на проміжному рівні: базові цифрові інструменти вже застосовуються, але управлінський ефект стримується недостатньою інтеграцією даних, слабкою клієнтською аналітикою, нестачею регулярної звітності та посиленням фінансового навантаження. Подальші рекомендації мають бути спрямовані на створення єдиного управлінського контуру, у якому проекти, клієнти, фінанси, персонал і ризики відображаються через узгоджену систему цифрових показників.

Узагальнення результатів другого розділу свідчить про те, що управлінська діяльність ТОВ «Вебсофт-АБЗ» перебуває на етапі переходу від початкової цифрової організації до більш системної моделі цифрового управління. Підприємство вже має набір інструментів, які підтримують фінанси, проекти, комунікації та аналітику, однак наступний етап розвитку пов'язаний із поєднанням цих інструментів у єдиний контур контролю. У центрі такого переходу перебувають процеси, які формують основну частину доходу, витрати, що потребують деталізації, дані з регулярним оновленням і показники, доступні керівнику для щомісячного аналізу.

Практична діагностика також підтверджує, що цифровізація не може бути відокремлена від організаційної структури підприємства. За компактної команди кожна помилка в плануванні, обліку трудовитрат або фіксації вимог клієнта швидко впливає на строк виконання проекту і його фінансовий результат. Подальше вдосконалення управління цифровізацією пов'язане з рішеннями, які не ускладнюють роботу працівників, але роблять її прозорішою для керівництва.

У результаті підприємство зберігає гнучкість малого бізнесу та одночасно посилює контроль, необхідний для масштабування діяльності.

Технічно підприємство вже може виконувати більшість операцій у цифровому середовищі, однак ефективність цього середовища залежить від того, наскільки послідовно дані перетворюються на управлінські рішення. Якщо інформація про завдання, клієнтів, витрати, платежі й виконавців не зводиться в єдину систему контролю, керівництво отримує лише окремі фрагменти діяльності, тоді як загальна картина формується вручну. Це підвищує ризик суб'єктивних оцінок і ускладнює своєчасне реагування на відхилення.

Тобто, у ТОВ «Вебсофт-АБЗ» цифровізація спрямовується на підвищення управлінської прозорості. Підприємству потрібна система, у якій кожний проєкт має цифровий профіль із даними про клієнта, технічне завдання, строки, виконавців, трудовитрати, дохід, витрати, рентабельність і післяпродажну підтримку. За такого підходу цифрові інструменти працюють як єдиний механізм управління, а не як ізольовані сервіси для окремих операцій.

До них належать інтеграція фінансових і проєктних даних, формування КРІ цифровізації, запровадження цифрової карти бізнес-процесів, деталізація обліку трудовитрат, регламентація доступів і створення управлінської панелі для керівника. Саме ці напрями мають найбільший зв'язок із фінансовою результативністю підприємства та можуть бути реалізовані без руйнування наявної організаційної структури.

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВЕБСОФТ-АБЗ»)

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення цифровізації управлінської діяльності підприємства ТОВ «ВЕБСОФТ-АБЗ»

Рекомендації щодо вдосконалення цифровізації управлінської діяльності ТОВ «Вебсофт-АБЗ» мають виходити з виявленого розриву між наявністю цифрових інструментів і рівнем їх управлінської інтеграції. Підприємство вже використовує облікові, проєктні, комунікаційні й аналітичні сервіси, тому першочерговим завданням стає побудова цілісного управлінського контуру, який поєднує фінансові показники, проєктні дані, клієнтські звернення, кадрове навантаження та цифрові ризики.

Запровадження напрямку «інтегрована управлінська панель» означає щомісячне зведення доходу, витрат, прибутковості проєктів, стану дебіторської і кредиторської заборгованості, завантаженості команди та виконання ключових строків. Для підприємства цей захід зменшує кількість ручних уточнень, підвищує прозорість відповідальності та забезпечує керівництво даними про фінансовий, клієнтський і організаційний результат роботи.

Запровадження напрямку «CRM-система для клієнтських процесів» означає централізацію заявок, комерційних пропозицій, історії переговорів, повторних продажів і технічної підтримки. Для підприємства цей захід упорядковує клієнтський контур, скорочує втрати інформації під час передавання домовленостей і формує основу для аналізу повторних звернень.

Запровадження напрямку «проєктно-фінансовий облік» означає прив'язку задач, трудовитрат і витрат до конкретних клієнтських проєктів для визначення їх маржинальності. Для підприємства цей захід конкретизує фінансовий результат кожного замовлення, виявляє низькорентабельні роботи і підтримує точніше ціноутворення.

Запровадження напрямку «регламент цифрового документообігу» означає уніфікацію договорів, актів, рахунків, технічних завдань і внутрішніх погоджень. Для підприємства цей захід зменшує ризик втрати документів, прискорює підготовку первинних матеріалів і підвищує контроль за виконанням договірних зобов'язань.

Запровадження напрямку «політика інформаційної безпеки» означає регламентацію доступів, резервного копіювання, оброблення персональних даних і контролю за клієнтськими матеріалами. Для підприємства цей захід знижує ризики втрати даних, несанкціонованого доступу та порушення вимог законодавства щодо інформації й персональних даних.

Запровадження напрямку «навчання персоналу цифровим процедурам» означає короткі внутрішні інструкції щодо правил роботи з CRM, проєктними платформами, аналітичними панелями та політиками безпеки. Для підприємства цей захід забезпечує єдині правила внесення даних, зменшує кількість помилок і підтримує однакове розуміння цифрових процедур усіма виконавцями.

Запровадження напрямку «система показників цифрової ефективності» означає закріплення регулярних KPI за процесами продажу, виконання проєктів, фінансів, аналітики та клієнтського супроводу. Для підприємства цей захід переводить цифровізацію з рівня використання окремих сервісів на рівень керованого вимірювання результатів.

Таблиця 3.1

Напрями вдосконалення цифровізації управління ТОВ «Вебсофт-АБЗ»

Напрямок	Зміст заходу	Очікуваний результат	Пріоритет
Управлінська панель	інтеграція фінансових, проєктних і клієнтських даних	швидша звітність і контроль відхилень	1
CRM-система	централізація клієнтської бази та історії взаємодії	зростання повторних продажів і якості супроводу	1

Проектно-фінансовий облік	оцінювання маржинальності проєктів	контроль витрат і рентабельності	1
Цифровий документообіг	стандартизація договорів, актів, рахунків	скорочення часу погоджень	2
Кібербезпека	регламенти доступу, резервування, захист даних	зменшення інформаційних ризиків	2
Навчання персоналу	інструкції й короткі внутрішні навчання	стале використання цифрових процедур	3

Джерело: складено автором за даними [13; 20]

3.2. Розробка організаційно-методичного забезпечення цифровізації управлінської діяльності

Програма удосконалення управління цифровізацією бізнес-процесів ТОВ «Вебсофт-АБЗ» формується поетапно, оскільки одночасне впровадження всіх рішень може збільшити навантаження на керівника, персонал і фінансові ресурси підприємства. З урахуванням фінансової динаміки 2025 року пріоритет отримують заходи з найшвидшим управлінським ефектом: інтеграція звітності, CRM-логіка, контроль маржинальності проєктів і впорядкування цифрових регламентів.

Таблиця 3.2

Програма удосконалення цифровізації бізнес-процесів ТОВ «Вебсофт-АБЗ»

Етап	Тривалість	Зміст робіт	Відповідальні
1. Аудит цифрових процесів	1 місяць	опис наявних інструментів, джерел даних, відповідальних осіб і проблемних розривів	директор, аналітик
2. Формування системи КРІ	1 місяць	визначення показників за фінансами, проєктами, клієнтами, персоналом і безпекою	директор, фінансовий відповідальний
3. Налаштування управлінської панелі	2 місяці	створення щомісячного звіту в Power BI / Excel з автоматизованим або	аналітик, керівники проєктів

		напівавтоматичним оновленням	
4. Впровадження CRM-контур	2 місяці	перенесення клієнтських контактів, заявок, історії комунікацій і статусів угод	менеджер проєктів
5. Проєктно-фінансовий облік	2 місяці	зв'язування витрат, трудовитрат і доходів із конкретними замовленнями	директор, бухгалтер
6. Регламентація документообігу	1 місяць	уніфікація шаблонів договорів, актів, рахунків і технічних завдань	директор, юрист/бухгалтер
7. Політика цифрової безпеки	1 місяць	правила доступів, паролів, резервного копіювання, зберігання клієнтських матеріалів	керівник, технічний спеціаліст
8. Навчання і контроль використання	постійно	короткі інструкції, контроль дотримання процедур, щомісячний перегляд показників	директор, керівники проєктів

Джерело: складено автором за даними [13; 20]

1. Аудит цифрових процесів передбачає опис наявних інструментів, джерел даних, відповідальних осіб і проблемних розривів; орієнтовна тривалість етапу становить 1 місяць, а відповідальність покладається на директора, аналітика.

2. Формування системи KPI передбачає визначення показників за фінансами, проєктами, клієнтами, персоналом і безпекою; орієнтовна тривалість етапу становить 1 місяць, а відповідальність покладається на директора, фінансового відповідального.

3. Налаштування управлінської панелі передбачає створення щомісячного звіту в Power BI / Excel з автоматизованим або напівавтоматичним оновленням; орієнтовна тривалість етапу становить 2 місяці, а відповідальність покладається на аналітика, керівників проєктів.

4. Впровадження CRM-контур передбачає перенесення клієнтських контактів, заявок, історії комунікацій і статусів угод; орієнтовна тривалість

етапу становить 2 місяці, а відповідальність покладається на менеджера проєктів.

5. Проєктно-фінансовий облік передбачає зв'язування витрат, трудовитрат і доходів із конкретними замовленнями; орієнтовна тривалість етапу становить 2 місяці, а відповідальність покладається на директора, бухгалтера.

6. Регламентація документообігу передбачає уніфікацію шаблонів договорів, актів, рахунків і технічних завдань; орієнтовна тривалість етапу становить 1 місяць, а відповідальність покладається на директора, юриста/бухгалтера.

7. Політика цифрової безпеки передбачає правила доступів, паролів, резервного копіювання, зберігання клієнтських матеріалів; орієнтовна тривалість етапу становить 1 місяць, а відповідальність покладається на керівника, технічного спеціаліста.

8. Навчання і контроль використання передбачає короткі інструкції, контроль дотримання процедур, щомісячний перегляд показників; орієнтовна тривалість етапу становить постійно, а відповідальність покладається на директора, керівників проєктів.

Таблиця 3.3

Система ключових показників для контролю цифровізації управління

Сфера	Показник	Періодичність	Цільове значення
Фінанси	рентабельність продажу	щомісяця	не нижче 12%
Фінанси	частка зобов'язань в активах	щомісяця	поступове зниження до 75-80%
Проєкти	частка задач, виконаних у строк	щотижня	не нижче 90%
Проєкти	відхилення фактичних трудовитрат від плану	щомісяця	не більше 10%
Клієнти	частка повторних звернень	щокварталу	зростання на 10-15%
Аналітика	строк підготовки управлінського звіту	щомісяця	до 1 робочого дня

Безпека	частка доступів, перевіраних за регламентом	щокварталу	100%
---------	---	------------	------

Джерело: складено автором за даними [13; 20]

Запропонована система КРІ забезпечує перехід від описової цифровізації до керованої цифровізації, оскільки кожна цифрова дія отримує вимірюваний результат. Для ТОВ «Вебсофт-АБЗ» це має прямий зміст через поєднання молодого віку підприємства, швидкого зростання доходу, високої частки зобов'язань і потреби у збереженні якості клієнтських проєктів. Регулярний контроль показників створює основу для раннього виявлення проблем у витратах, завантаженості та строках виконання.

Економічне обґрунтування заходів цифровізації ТОВ «Вебсофт-АБЗ» побудовано на зіставленні орієнтовних витрат на впровадження та очікуваного управлінського ефекту. Оскільки підприємство вже використовує частину цифрових інструментів, витрати не мають концентруватися на повній заміні програмного середовища; раціональнішим є поетапне налаштування інтегрованої звітності, CRM-контур, проєктно-фінансового обліку, регламентів документообігу та політик цифрової безпеки.

Таблиця 3.4

Орієнтовний бюджет програми удосконалення цифровізації управління

Захід	Орієнтовні витрати, грн	Очікуваний результат
Налаштування управлінської панелі	80 000	скорочення часу підготовки звітності, швидший контроль відхилень
Впровадження CRM-контур	120 000	централізація клієнтської бази, зростання повторних продажів
Проєктно-фінансовий облік	90 000	контроль маржинальності проєктів і трудовитрат
Регламенти цифрового документообігу	40 000	скорочення строків погодження документів
Політика кібербезпеки та резервування	60 000	зменшення ризику втрати даних і несанкціонованого доступу

Навчання персоналу	35 000	стале використання нових цифрових процедур
Разом	425 000	комплексне підвищення керованості цифрових процесів

Джерело: складено автором за даними [13; 20]

Загальний бюджет програми становить 425,0 тис. грн, що дорівнює приблизно 0,62% доходу підприємства за 2025 рік. Такий рівень витрат є помірним для IT-підприємства, оскільки не передбачає значного капітального навантаження, а основний ефект формується через підвищення прозорості управління, скорочення ручних операцій, зменшення інформаційних затримок і точніший контроль проєктної рентабельності.

Очікуваний ефект програми проявляється переважно через організаційно-економічні результати, які в подальшому мають вплинути на фінансову результативність. Найшвидший результат очікується у підготовці управлінської звітності та скороченні ручного зведення даних, оскільки ці процеси прямо залежать від структури інформаційних потоків. Більш відкладений ефект формуватиметься через CRM-систему, оскільки клієнтська база починає давати додаткову цінність після накопичення історії контактів, повторних звернень і результатів комунікації.

Таблиця 3.5

Розрахунок очікуваного ефекту від реалізації програми

Показник	Поточна оцінка	Очікувана зміна	Економічний або організаційний результат
Строк підготовки управлінської звітності	3-4 робочі дні	скорочення до 1 дня	економія управлінського часу
Частка ручного зведення даних	висока	зменшення на 25-30%	менше помилок і дублювання
Контроль маржинальності проєктів	частковий	регулярний за кожним проєктом	точніше ціноутворення

Повторні продажі	нерегулярно відстежуються	зростання на 10-15%	додатковий дохід від клієнтської бази
Ризики втрати даних	середні	зниження через регламенти й резервування	стабільність клієнтського сервісу
Рентабельність продажу	9,71% у 2025 році	орієнтир 12-13%	відновлення прибутковості

Джерело: складено автором за даними [13; 20]

Розрахунок умовного строку окупності може бути здійснений через порівняння бюджету програми з очікуваним приростом чистого прибутку. Якщо завдяки підвищенню рентабельності, зменшенню ручних операцій і кращому контролю проєктів підприємство отримає додатковий чистий ефект у розмірі 600,0 тис. грн на рік, строк окупності становитиме 0,71 року, або близько 8,5 місяця. Такий показник є прийнятним для цифрових заходів малого ІТ-підприємства, оскільки програма не потребує значних капітальних інвестицій і може реалізовуватися через поетапне налаштування наявної цифрової бази.

Строк окупності запропонованої програми визначається за формулою:

$$\text{Ток} = \frac{\text{Вп}}{\text{Еоч}} = 425\,000 / 600\,000 = 0,71 \text{ року}$$

де Ток - строк окупності програми; Вп - витрати на впровадження; Еоч - очікуваний річний економічний ефект.

Зміст отриманого результату полягає в тому, що витрати на програму можуть бути компенсовані менш ніж за один рік за умови досягнення запланованого організаційно-економічного ефекту. У практиці ТОВ «Вебсофт-АБЗ» це означає, що цифровізація має фінансуватися не як окрема технічна стаття, а як управлінський проєкт, спрямований на відновлення рентабельності, посилення контролю зобов'язань, підвищення повторних продажів і скорочення часу керівника на ручне зведення інформації.

ВИСНОВКИ

Було встановлено, що цифровізація управлінської діяльності підприємства є комплексним процесом зміни способів планування, організації, контролю, аналізу та комунікації, у якій програмні засоби набувають управлінського результату лише тоді, коли вони впливають на якість бізнес-процесів, швидкість ухвалення рішень, точність фінансової інформації та прозорість відповідальності.

Аналіз теоретичних підходів показав, що класичні концепції реінжинірингу бізнес-процесів, процесної інновації, ланцюга цінності, збалансованої системи показників, динамічних здатностей і управління змінами утворюють підґрунтя для сучасного розуміння цифровізації. Новітні українські та зарубіжні дослідження доповнюють цю основу ідеями цифрової зрілості, цифрової стратегії, управлінської аналітики, безперервності бізнесу та безпеки даних.

Практична частина дослідження виконана на матеріалах ТОВ «Вебсофт-АБЗ», яке працює у сфері комп'ютерного програмування та супутніх ІТ-послуг. Підприємство має компактну організаційну структуру, централізоване управління, проєктний характер діяльності, широкий набір цифрових інструментів і значний потенціал для розвитку через автоматизацію клієнтських, фінансових та аналітичних процесів.

Фінансово-економічний аналіз за 2023-2025 роки засвідчив швидке зростання доходу підприємства: з 4 681,9 тис. грн у 2023 році до 69 013,7 тис. грн у 2025 році. Одночасно чистий прибуток у 2025 році зменшився порівняно з 2024 роком, а рентабельність продажу скоротилася до 9,71%, що свідчить про потребу у точнішому контролі витрат, маржинальності проєктів і фінансового навантаження.

Оцінювання цифрової зрілості показало, що найкраще розвинені фінансово-облікові, проєктні та комунікаційні процеси, тоді як клієнтська

аналітика, інтеграція даних, регулярна управлінська звітність і формалізація кібербезпеки потребують посилення. Отримані результати підтверджують, що підприємство вже має цифрову основу, але управлінський ефект стримується фрагментарністю даних.

До основних проблем цифровізації ТОВ «Вебсофт-АБЗ» віднесено розрізненість цифрових систем, слабку CRM-логіку, недостатню регулярність управлінської аналітики, концентрацію рішень на рівні керівника, неповну формалізацію цифрової безпеки, розрив між проєктними задачами й фінансовими результатами, а також зростання зобов'язань у структурі фінансово-майнового стану.

Запропонована програма вдосконалення цифровізації передбачає створення інтегрованої управлінської панелі, впровадження CRM-контур, запровадження проєктно-фінансового обліку, стандартизацію цифрового документообігу, розроблення політики інформаційної безпеки, навчання персоналу та закріплення системи KPI за ключовими управлінськими процесами.

Орієнтовний бюджет запропонованих заходів становить 425,0 тис. грн, що є помірним рівнем витрат для підприємства з доходом 69 013,7 тис. грн у 2025 році. За умови отримання очікуваного річного ефекту у 600,0 тис. грн строк окупності програми становитиме 0,71 року, що підтверджує економічну прийнятність запропонованих управлінських рішень.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Вебсофт-АБЗ» перейти від використання окремих цифрових інструментів до системного управління цифровими даними, у результаті чого посилиться контроль фінансових показників, зменшиться кількість ручних операцій, покращиться робота з клієнтами, підвищиться прозорість проєктної діяльності та сформується стійкіша основа для подальшого зростання підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Галашов Д. Оптимізація бізнес-процесів підприємства на засадах цифрової трансформації. Економіка та суспільство. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6990>
2. Голушко Д. Цифрова трансформація управління підприємством: світові тренди та українська практика. Економіка та суспільство. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6747>
3. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
4. Євтушенко Н. М., Стеценко Д. І. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості. Економічний простір. 2024. № 191. С. 211-216. DOI: 10.32782/2224-6282/191-34.
5. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
6. Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» від 05.07.1994 № 80/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text>
7. Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>
8. Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>
9. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>

10. КВЕД-2010: клас 62.01 Комп'ютерне програмування. Державна служба статистики України. URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/62/KVED10_62_01.html
11. Мохнацький М. Л., Воробець Т. Цифрова трансформація управління персоналом як фактор підвищення ефективності підприємницьких структур. Економіка та суспільство. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5885>
12. Національний банк України. Статистика зовнішнього сектору України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>
13. Опендатабот. ТОВ «ВЕБСОФТ-АБЗ», код ЄДРПОУ 45194043. URL: <https://opendatabot.ua/c/45194043>
14. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
15. Святобог О. Цифрова трансформація бізнес-процесів в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3831>
16. Терлецька Ю. Управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу. Економіка та суспільство. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2719>
17. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
18. Цифрова держава. ІТ-послуги стали головним драйвером експорту України у 2025 році. 2025. URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/it-outsourcing/it-posluhy-staly-holovnym-drayvero-m-eksportu-ukrayiny-u-2025-rotsi>
19. Череп А. В., Андросова Г. О. Чинники впливу на цифровізацію бізнес-процесів підприємств. Економіка та суспільство. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6380>

20. YouControl. Досьє ТОВ «БЕБСОФТ-АБЗ», код ЄДРПОУ 45194043. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/45194043/
21. IT Ukraine Association. The Code Economy 2025. URL: <https://itukraine.org.ua/files/the-code-economy-2025.pdf>
22. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. Digital business strategy: toward a next generation of insights. MIS Quarterly. 2013. Vol. 37, No. 2. P. 471-482.
23. Davenport T. H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston : Harvard Business School Press, 1993. 337 p.
24. Deming W. E. Out of the Crisis. Cambridge : MIT Press, 1986. 507 p.
25. Eurostat. Digitalisation in Europe - 2024 edition. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2024. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>
26. Hanelt A., Bohnsack R., Marz D., Antunes Marante C. A systematic review of the literature on digital transformation: insights and implications for strategy and organizational change. Journal of Management Studies. 2021. Vol. 58, No. 5. P. 1159-1197.
27. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York : HarperBusiness, 1993. 223 p.
28. Kane G. C., Palmer D., Phillips A. N., Kiron D., Buckley N. Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press. 2015. 29 p.
29. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 336 p.
30. Kotter J. P. Leading Change. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 187 p.
31. Matt C., Hess T., Benlian A. Digital transformation strategies. Business & Information Systems Engineering. 2015. Vol. 57. P. 339-343.

32. Nambisan S., Lyytinen K., Majchrzak A., Song M. Digital innovation management: reinventing innovation management research in a digital world. *MIS Quarterly*. 2017. Vol. 41, No. 1. P. 223-238.
33. OECD. *OECD Digital Economy Outlook 2024. Volume 2: Strengthening Connectivity, Innovation and Trust*. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: <https://www.oecd.org/digital>
34. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 1985. 557 p.
35. Shewhart W. A. *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. New York : D. Van Nostrand Company, 1931. 501 p.
36. Stjepić A. M., Ivančić L., Vugec D. S. Mastering digital transformation through business process management: investigating alignments, goals, orchestration, and roles. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. 2020. Vol. 16, No. 1. P. 41-74.
37. Taylor F. W. *The Principles of Scientific Management*. New York : Harper & Brothers, 1911. 144 p.
38. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509-533.
39. van der Aalst W. M. P. *Process Mining: Data Science in Action*. Berlin : Springer, 2016. 467 p.
40. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889-901.
41. Vial G. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 118-144.
42. Warner K. S. R., Wäger M. Building dynamic capabilities for digital transformation: an ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*. 2019. Vol. 52, No. 3. P. 326-349.

43. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston : Harvard Business Review Press, 2014. 292 p.

АНОТАЦІЯ

Козаченко М.О. Організаційно-методичні аспекти цифровізації управлінської діяльності на підприємстві сфери ІТ-послуг. – Кваліфікаційна робота бакалавра. – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, економічний факультет, кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності. – Київ, 2026.

Роботу присвячено дослідженню організаційно-методичного забезпечення цифровізації управлінської діяльності підприємства сфери ІТ-послуг. У теоретичній частині систематизовано наукові підходи до управлінської діяльності та її трансформації в умовах цифровізації, охарактеризовано концепції реінжинірингу бізнес-процесів, цифрової зрілості, цифрової стратегії та методи оцінювання ефективності цифровізації. Аналітична частина містить організаційно-економічну характеристику ТОВ «Вебсофт-АБЗ», фінансово-економічний аналіз за 2023–2025 роки та оцінювання рівня цифрової зрілості управлінських процесів. Виявлено ключові проблеми: розрізненість цифрових систем, слабку CRM-логіку, нерегулярність управлінської аналітики та неповну формалізацію інформаційної безпеки. У практичній частині розроблено програму вдосконалення цифровізації, що передбачає створення інтегрованої управлінської панелі, впровадження CRM-контур, запровадження проєктно-фінансового обліку, стандартизацію документообігу, політику кібербезпеки та систему KPI. Орієнтовний бюджет програми становить 425,0 тис. грн, розрахунковий строк окупності – 0,71 року.

Ключові слова: цифровізація, управлінська діяльність, цифрова трансформація, цифрова зрілість, бізнес-процеси, CRM-система, KPI, інформаційна безпека, ІТ-підприємство, управлінська панель.

ABSTRACT

Kozachenko M.O. Organizational and methodological aspects of digitalization of management activities at an IT services company. – Bachelor's qualification thesis. – Taras Shevchenko National University of Kyiv, Faculty of Economics, Department of Innovation and Investment Management. – Kyiv, 2026.

The thesis investigates the organizational and methodological framework for digitalizing management activities at an IT services enterprise. The theoretical section systematizes scientific approaches to management and its transformation under digitalization, covering concepts of business process reengineering, digital maturity, digital strategy, and methods for evaluating digitalization effectiveness. The analytical section provides an organizational and economic profile of Websoft-ABZ LLC, a financial and economic analysis for 2023–2025, and an assessment of the digital maturity of management processes. Key problems identified include fragmented digital systems, weak CRM logic, irregular management analytics, and insufficient formalization of information security. The practical section proposes a digitalization improvement program encompassing an integrated management dashboard, CRM implementation, project-based financial accounting, document workflow standardization, a cybersecurity policy, and a KPI system. The estimated program budget is UAH 425,000, with a calculated payback period of 0.71 years.

Keywords: digitalization, management activities, digital transformation, digital maturity, business processes, CRM system, KPI, information security, IT enterprise, management dashboard.