

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра підприємництва і права

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему: «Вплив цифрової трансформації на розвиток підприємств»

Виконала: здобувачка вищої освіти
за освітньо-професійною
програмою Підприємництво,
спеціальності
076 Підприємництво та торгівля
ступеня вищої освіти магістр
1 групи,
Комбарової Юлії Віталіївни
Керівник: Волкова Неля Василівна
Рецензент: Колокольчикова Ірина
Володимирівна

Полтава – 2025 року

АНОТАЦІЯ

Комбарова Юлія Віталіївна. Вплив цифрової трансформації на розвиток підприємств.

Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньою програмою Підприємництво спеціальності 076 Підприємництво та торгівля. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Кваліфікаційну роботу присвячено розробці теоретико-методичних засад цифрової трансформації підприємств та оцінці її впливу на ефективність управління бізнес-процесами в умовах сучасної цифрової економіки.

Об'єктом дослідження є процес цифрової трансформації підприємства та впровадження сучасних цифрових інструментів у його діяльність.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти впровадження цифрових технологій, зокрема CRM-систем, електронного документообігу та аналітичних платформ, а також їх вплив на ефективність управління, взаємодію з клієнтами та продуктивність персоналу.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні підходи до цифрової трансформації підприємств, проаналізовано стан цифровізації та рівень цифрової зрілості підприємства, вивчено практику використання CRM-систем у процесі управління клієнтськими відносинами, здійснено оцінку впливу цифрових інструментів на фінансово-економічні показники діяльності, а також виявлено специфіку та можливості оптимізації бізнес-процесів в умовах цифровізації.

Сформульовано рекомендації щодо удосконалення процесу цифрової трансформації підприємства, обґрунтовано напрями впровадження CRM-системи, визначено пріоритети розвитку цифрових компетенцій персоналу та рекомендовано заходи з підвищення ефективності управління, лояльності клієнтів і конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: цифрова трансформація, підприємство, CRM-система, бізнес-процеси, цифровізація, ефективність управління, клієнтські відносини.

ANNOTATION

Kombarova Yuliia Vitaliivna. The Impact of Digital Transformation on Enterprise Development.

Qualification thesis manuscript.

Master's qualification thesis in Entrepreneurship, specialty 076 Entrepreneurship and Trade. Poltava State Agrarian University, Poltava, 2025.

The qualification thesis is devoted to the development of theoretical and methodological foundations of enterprise digital transformation and the assessment of its impact on the efficiency of business process management in the context of the modern digital economy.

The object of the research is the process of enterprise digital transformation and the implementation of modern digital tools in business activities.

The subject of the research includes theoretical, methodological and practical aspects of digital technology implementation, particularly CRM systems, electronic document management and analytical platforms, as well as their impact on management efficiency, customer interaction and staff productivity.

The thesis examines theoretical approaches to enterprise digital transformation, analyzes the level of digitalization and digital maturity of the enterprise, studies practical experience in using CRM systems for customer relationship management, evaluates the impact of digital tools on financial and economic performance, and identifies the specifics and opportunities for optimizing business processes in the digital environment.

Recommendations are formulated to improve the digital transformation process of the enterprise, priorities for CRM system implementation are substantiated, directions for developing digital competencies of personnel are defined, and measures to increase management efficiency, customer loyalty and enterprise competitiveness are proposed.

Keywords: digital transformation, enterprise, CRM system, business processes, digitalization, management efficiency, customer relations.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

1. Волкова Н.В., Комбарова Ю.В., Гученко А.О., Підлісна В.М. Цифрові інструменти для підвищення конкурентоспроможності малих підприємств. Наукові інновації та передові технології. № 12 (52). 2025. <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/issue/archive>

2. Волкова Н.В., Комбарова Ю.В. Agtech-рішення для оптимізації продажів в аграрному бізнесі. Аграрний бізнес: технології вирощування, зберігання, переробки зернових і олійних культур: матеріали I міжнар. наук.-практ. конф., 22.04.2025. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 78 – 80.

3. Комбарова Ю.В. Впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності торговельної діяльності. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик. Випуск 18. Полтава: ПДАУ. 2025. С. 120 -122

4. Волкова Н.В., Комбарова Ю.В. Трансформація бізнес-моделей підприємств під впливом цифрових технологій. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору. ПДАУ, 17 грудня 2025.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	12
1.1. Цифрова трансформація як фактор розвитку підприємства	12
1.2. CRM-системи як інструменти цифрового розвитку підприємства	15
Висновки до 1 розділу	20
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ВПЛИВУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВО	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності	21
2.2. Аналіз стану цифрової трансформації підприємства	33
Висновки до 2 розділу	43
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ У ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА	47
3.1. Розробка проекту цифрової оптимізації внутрішніх процесів підприємства	47
3.2. Оптимізація бізнес-процесів та підвищення лояльності клієнтів через CRM-систему	56
Висновки до 3 розділу	66
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	83

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Активне проникнення цифрових технологій у бізнес-процеси формує нові вимоги до організації роботи підприємств, змінюючи підходи до управління, комунікації та взаємодії зі споживачами. У сучасних умовах цифровізація стає не допоміжним інструментом, а ключовим елементом стратегічного розвитку, що визначає конкурентоспроможність та адаптивність компаній. Трансформація охоплює всі сфери діяльності – від менеджменту й аналітики до логістики та клієнтських сервісів, що потребує глибокого перегляду традиційних операційних моделей. Водночас поширення CRM-систем, автоматизованого документообігу та аналітичних платформ підсилює вимогу до формування цифрових компетенцій персоналу й забезпечення узгодженості внутрішніх процесів. Актуальність проблеми зумовлена також наявністю ризиків: опором змінам, можливими технічними бар'єрами, нерівномірністю цифрової зрілості та дефіцитом навичок роботи з даними. У таких умовах дослідження концепцій, інструментів і практичних аспектів цифрової трансформації підприємств стає необхідним для формування ефективної та стійкої моделі розвитку.

Метою роботи є дослідження впливу цифрової трансформації на бізнес-процеси підприємства та обґрунтування напрямів удосконалення його діяльності шляхом впровадження сучасних цифрових інструментів.

Поставлена мета визначає такі *завдання*, що підлягають вирішенню в даній роботі:

- розкрито сутність цифрової трансформації та роль CRM-систем у розвитку підприємства;
- проаналізовано стан цифровізації підприємства та рівень його цифрової зрілості;
- здійснено загальну характеристику діяльності підприємства та особливостей його бізнес-процесів;

- проведено оцінку впливу цифрових інструментів на ефективність управління, логістики та взаємодії з клієнтами;
- удосконалено підходи до впровадження цифрових технологій і організації процесу управління змінами;
- розроблено заходи щодо підвищення ефективності діяльності підприємства на основі CRM-системи та інших цифрових рішень.

Об'єктом дослідження є процес цифрової трансформації підприємства, зокрема впровадження сучасних цифрових інструментів для оптимізації бізнес-процесів.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти впровадження цифрових технологій (зокрема CRM-систем, електронного документообігу, аналітичних платформ) у діяльність підприємства, а також їх вплив на ефективність управління, взаємодію з клієнтами та продуктивність персоналу.

Методи дослідження. У процесі дослідження цифрової трансформації підприємства було використано комплекс сучасних загальнонаукових та прикладних методів. Метод аналізу застосовувався для вивчення теоретичних засад цифровізації та визначення ключових елементів, що впливають на розвиток підприємства в умовах цифрової економіки. За допомогою методу синтезу було сформовано цілісне уявлення про роль CRM-систем у підвищенні ефективності управління та комунікацій із клієнтами. Метод порівняння дозволив оцінити результати діяльності підприємства до і після впровадження цифрових інструментів, а також зіставити ефективність різних технологічних рішень. Статистичний аналіз було використано для опрацювання фінансових, економічних і операційних показників за 2020 - 2024 рр., що дало змогу визначити вплив цифрових процесів на дохідність, прибутковість, оборотність активів і продуктивність персоналу. Графічний метод забезпечив наочне подання тенденцій розвитку підприємства, зокрема динаміки доходів, цифрових продажів, чисельності персоналу та використання фондів. Метод моделювання був застосований

для оцінки можливих напрямів удосконалення CRM-системи та формування оптимальної стратегії цифрового розвитку підприємства. Експертний метод дозволив узагальнити думки фахівців щодо перспектив подальшої цифровізації, оцінити рівень цифрових компетенцій працівників та визначити ключові бар'єри впровадження цифрових технологій.

Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові акти України щодо цифровізації економіки, електронного документообігу та автоматизації бізнес-процесів; методичні матеріали з організації електронних систем управління та CRM-технологій. Значну частину даних сформовано на основі внутрішніх документів підприємства: фінансової звітності за 2020 - 2024 рр., статистичних даних щодо показників діяльності, інформації про структуру персоналу та технічне забезпечення. Особливе місце займають цифрові звіти підприємства - динаміка онлайн-продажів, статистика обробки клієнтських замовлень, показники CRM-системи та електронних каналів комунікації. Також використано дані внутрішнього моніторингу ефективності персоналу, таблиці рівня цифрових компетенцій працівників та інформацію про інвестиції в IT-інфраструктуру. Для теоретичного обґрунтування використано наукові праці українських та зарубіжних авторів у сфері цифрової трансформації, CRM-технологій, стратегічного управління та логістики, матеріали наукових конференцій, а також сучасні аналітичні інтернет-ресурси.

Елементи наукової новизни. Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо цифрової трансформації підприємства та підвищення ефективності управління за рахунок впровадження CRM-систем. У ході дослідження було:

– *уточнено* концептуальні підходи до цифрової трансформації підприємства, сформовано системне бачення взаємодії цифрових технологій, організаційних змін та розвитку персоналу, що дало змогу виявити ключові внутрішні та зовнішні фактори, які визначають цифрову зрілість

підприємства;

– удосконалено методику оцінювання ефективності CRM-системи, що ґрунтується на інтеграції фінансових показників, показників продуктивності персоналу та метрик цифрової комунікації з клієнтами (частота контактів, швидкість обробки заявок, кількість повторних замовлень, частка цифрових продажів);

– удосконалено підхід до аналізу цифрових компетенцій персоналу, запропоновано трирівневу структуру оцінки (базові, операційні та стратегічні компетенції), що дозволяє визначати слабкі місця у використанні цифрових інструментів та формувати цільові програми навчання;

– доповнено наукові підходи до оцінки впливу цифрових технологій на фінансово-економічні результати підприємства шляхом встановлення взаємозв'язку між рівнем автоматизації бізнес-процесів і змінами в доходах, прибутку, операційних витратах та продуктивності праці;

– набули подальшого розвитку моделі формування стратегії цифрового розвитку підприємства, в яких враховано вплив CRM-систем на структуру каналів збуту, швидкість прийняття управлінських рішень, рівень сервісу та лояльність клієнтів;

Практичне значення результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності управління підприємством та прискорення його цифрової трансформації. Запропоновані рішення дозволяють оптимізувати внутрішні процеси, скоротити час обробки замовлень, зменшити кількість помилок у документації та підвищити якість обслуговування клієнтів.

Використання CRM-системи й удосконалення її функціоналу забезпечує підвищення рівня повторних покупок, зростання онлайн-продажів, кращу сегментацію клієнтів та персоналізацію пропозицій. Рекомендації щодо удосконалення цифрових компетенцій персоналу сприяють більш ефективному використанню технологій та підвищують продуктивність праці.

Реалізація запропонованих заходів сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства, зміцненню його позицій на ринку, зниженню операційних витрат та формуванню довгострокової конкурентної переваги завдяки комплексній цифровізації бізнес-процесів.

Апробація результатів роботи. Апробація отриманих результатів відбулася під час засідання кафедри підприємництва і права Полтавського державного аграрного університету, де авторка представила та отримала затвердження висновків наукового дослідження. Детальне обговорення основних результатів дослідження та їх практичне використання відбулося на I міжнародній науково-практичній конференції «Аграрний бізнес: технології вирощування, зберігання, переробки зернових і олійних культур» (м. Полтава, ПДАУ, 22.04.2025 р.), науково-практичній конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик (м. Полтава, ПДАУ, 9 - 10.04.2025 р.) та VIII Міжнародної науково-практичній конференції «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору» (м. Полтава, ПДАУ, 17.12.2025 р.).

За результатами досліджень опубліковано фахову статтю «Цифрові інструменти для підвищення конкурентоспроможності малих підприємств» (додаток А).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 64 сторінках друкованого тексту. Робота містить 22 таблиці, 5 рисунків, 2 додатки. Список використаних джерел налічує 76 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1. Цифрова трансформація як фактор розвитку підприємства

Цифрова трансформація сьогодні стала невід'ємною частиною розвитку підприємств. Бізнес більше не може спиратися лише на звичні процеси або на досвід минулих років. Змінюються очікування клієнтів, прискорюються процеси, постійно з'являються нові технології, які не можна ігнорувати. Компанії, що реагують повільно, ризикують залишитися позаду. Це не просто модернізація ІТ-систем, це зміна мислення, підходів до управління, взаємодії з ринком і навіть організаційної культури. Іноді здається, що якщо не вкладати ресурси у цифрові інструменти, ти просто втрачаєш конкурентоспроможність без шансів на виправлення. Водночас цифрові технології відкривають можливості, які раніше здавалися недосяжними. Можна працювати з даними у реальному часі, передбачати попит, підлаштовувати пропозиції під індивідуальні потреби. Це вже не майбутнє, це реальність сучасного підприємництва [6, 12, 23, 26, 45].

Особливо помітний ефект цифровізації у сфері взаємодії з клієнтами. Класичні методи ведення бази даних або таблиці Excel давно перестали відповідати вимогам ринку. З'являється потреба в інструментах, що дозволяють відслідковувати поведінку споживачів, реагувати на їхні запити та будувати довгострокові стосунки. Тут на перший план виходять CRM-системи. Вони не просто допомагають компанії збирати інформацію, вони створюють нову логіку роботи з клієнтами [9, 20, 51, 69].

CRM-система дозволяє бачити клієнта як особистість, а не як цифру в таблиці. Вона показує, що саме цікавить людину, які товари або послуги вона купує, коли і чому може зупинитися. Це відкриває можливості для персоналізації пропозицій, для планування маркетингових кампаній і для оперативного

реагування на проблеми. Якщо говорити простіше, компанія отримує можливість «чути» свого клієнта. І це змінює підхід до бізнесу від реактивного до більш стратегічного, коли рішення базуються на аналізі даних, а не на інтуїції.

Крім того, CRM-системи допомагають економити час. Автоматизація рутинних завдань, нагадування про дзвінки, відправка повідомлень і листів дозволяє менеджерам зосередитися на головному. Без цього легко потонути в дрібницях, особливо коли робота ведеться з десятками і сотнями клієнтів одночасно. Додатково, аналітика всередині CRM допомагає оцінювати ефективність кампаній, розуміти, що працює, а що ні. Це вже не просто інструмент для зберігання контактів, це інструмент розвитку [5, 14, 35, 60].

Функції CRM різні і кожна має значення (рис. 1.1). Вона зберігає контактні дані, веде історію покупок, нагадує менеджерам про важливі події, відстежує поведінку клієнтів онлайн. Деякі CRM-системи навіть можуть автоматично надсилати листи чи повідомлення клієнтам, наприклад, з подякою за покупку або з пропозицією знижки на наступну. Це допомагає підтримувати контакт і не давати клієнту забути про компанію. Все це разом створює відчуття турботи про клієнта, підвищує лояльність і сприяє розвитку бізнесу.

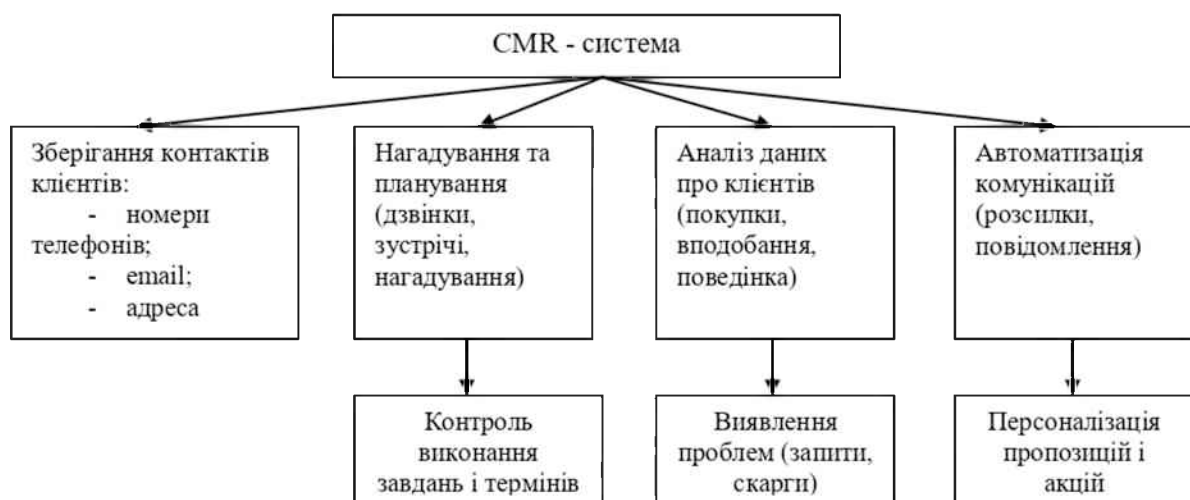


Рис. 1.1. Основні функції CRM-системи та їх значення для бізнесу

Джерело: побудовано автором на основі [4, 19, 51]

Цифрова трансформація впливає на бізнес не лише через технології, а й через зміну способу організації роботи. Підприємства змушені переглядати

підходи до управління, процеси і навіть внутрішню структуру. Тут CRM-система виступає як один із інструментів, але вона не сама по собі зміна, вона лише частина великого процесу. Сам факт її використання показує, що компанія готова адаптуватися, швидше реагувати на ринок і впроваджувати нові стандарти обслуговування. Вона дозволяє бачити клієнта ширше, планувати роботу точніше і приймати рішення швидше. Бізнес стає більш гнучким, більш адаптивним і готовим до нових викликів. Підприємства, що використовують такі інструменти, вже сьогодні отримують перевагу і краще підготовлені до змін, які відбуватимуться завтра [6, 26, 33, 41].

Крім основних функцій, таких як збереження контактних даних чи історії взаємодії, CRM-система виконує низку додаткових, але не менш важливих завдань. Зокрема, вона забезпечує комплексне відображення інформації про кожного клієнта, включаючи не лише дані про покупки, а й всю комунікацію: листування, телефонні дзвінки, зустрічі, зауваження та інші взаємодії. Такий підхід дозволяє сформувати повний «портрет» клієнта, що є основою для персоналізації подальшої роботи з ним. Це дозволяє не тільки зрозуміти клієнта, а й передбачати потреби, планувати пропозиції для нього. Саме завдяки цьому клієнт відчуває індивідуальний підхід, що сприяє підвищенню рівня задоволеності і лояльності.

Сегментація клієнтської бази стає ще одним проявом цифрової трансформації і однією важливою функцією CRM. Це процес поділу клієнтів на групи за певними характеристиками, наприклад, за віком, географічним розташуванням, частотою покупок чи середнім розміром чеку. Завдяки цьому можна формувати таргетовані пропозиції, які максимально відповідають потребам конкретної групи. Наприклад, клієнтам, які давно не здійснювали покупки, можна автоматично надсилати нагадування або спеціальні знижки, а активним покупцям – інформацію про новинки або бонусні програми. Такий підхід значно підвищує ефективність комунікації та стимулює повторні продажі, тому підприємства отримують помітну перевагу на ринку [19, 51, 68].

Автоматизація рутинних процесів економить час і ресурси. Вона дозволяє запускати різні процеси без участі працівників: розсилку електронних листів, SMS-повідомлень, сповіщень у месенджерах тощо [35, 61]. Це істотно економить час і знижує навантаження на персонал, що особливо важливо при великій кількості клієнтів. Автоматизовані процеси допомагають не пропустити важливі події та нагадування, що, у свою чергу, підвищує якість обслуговування.

1.2. CRM-системи як інструменти цифрового розвитку підприємства

Однією з ключових складових ефективного використання CRM-систем є їхня здатність інтегруватися з іншими бізнес-системами. Така інтеграція значно розширює можливості компанії та підвищує ефективність робочих процесів. Зазвичай CRM-системи підтримують зв'язок з електронною поштою, месенджерами, телефонією, бухгалтерськими і ERP-системами [29, 35, 62]. Це дозволяє уникнути дублювання даних, спрощує обробку інформації і робить робочі процеси більш злагодженими. Працівникам не потрібно постійно переключатися між різними програмами, що зменшує ризик помилок і підвищує продуктивність.

Звітність і аналітика відкривають ще один рівень впливу цифровізації. Керівники отримують доступ до детальних звітів, які відображають кількість звернень, конверсію продажів, етапи роботи з клієнтами, а також ефективність роботи менеджерів. Це дозволяє своєчасно виявляти проблеми та приймати управлінські рішення для їх усунення, що підвищує загальну ефективність бізнесу [5, 63].

Ще одна перевага - швидкість реакції на запити. CRM об'єднує всю інформацію в одному місці. Менеджер бачить історію покупок, листування, попередні проблеми. Клієнту не доводиться повторювати інформацію, відповіді стають оперативнішими, обслуговування зручнішим. Від цього

виграє і клієнт, і бізнес [20, 44].

Цифрова трансформація через CRM системи показує, що технології не просто автоматизують, вони змінюють сам підхід до розвитку підприємства. Бізнес стає більш адаптивним, готовим до змін і конкурентним. Вона формує нові вимоги до організації роботи, комунікацій і процесів управління. Підприємства, які ігнорують такі зміни, ризикують залишитися позаду, тоді як ті, хто їх впроваджує, отримують реальні конкурентні переваги [6, 28, 39].

Роль CRM-систем у підвищенні ефективності управління клієнтськими відносинами є надзвичайно важливою, особливо в умовах посилення конкуренції на ринку. Сучасні клієнти стали більш вимогливими: їм недостатньо просто придбати товар, вони очікують якісного сервісу, швидкого реагування на запити, персоналізованої уваги. Без належної організації процесів, яку забезпечує CRM, досягти цього практично неможливо.

Сучасні технологічні системи допомагають впорядкувати роботу з клієнтами, яка допомагає уникнути втрати інформації та помилок. Вона фіксує кожен контакт, кожне звернення, заплановані дії та обіцянки менеджерів. Завдяки цьому, навіть при великому потоці клієнтів, ризик втратити потенційного покупця суттєво зменшується. Контроль не стільки формальний, скільки спрямований на підвищення якості обслуговування [20].

Для керівників цифрові інструменти відкривають нові можливості. Можна відслідковувати клієнтів, які залишилися без уваги, угоди, що затрималися на певних етапах, або співробітників з нерівномірним навантаженням. Ці дані допомагають оптимізувати роботу відділу, підвищити продуктивність і уникати зайвих витрат. Усе це працює без додаткових ресурсів, але дає відчутний ефект для організації процесів.

Ще один результат цифрової трансформації – зміцнення довгострокових відносин із клієнтами. Через сучасні інструменти можна організувати програми лояльності, нагадувати про важливі події, такі як дні народження або планові послуги. Персональні вітання або спеціальні пропозиції формують позитивний імідж компанії. Клієнти відчують увагу і

цінують таку турботу. Це не дрібниця. Це частина стратегії розвитку, яка безпосередньо впливає на прибутковість і утримання клієнтів [19, 51, 69].

Таблиця 1.1

Вплив CRM-системи на управління клієнтськими відносинами

Типова проблема без CRM	Функціональність CRM-системи	Результат / Підвищення ефективності
Менеджер не пам'ятає історію спілкування з клієнтом	Повна історія взаємодій: дзвінки, листування, покупки, звернення	Прозорість у роботі з кожним клієнтом, уникнення помилок і повторень, послідовність у комунікації
Клієнт довго чекає на відповідь або повторно звертається	Система нагадувань, автоматичні задачі	Швидка реакція на звернення, зменшення часу відповіді, покращення враження клієнта
Труднощі з обробкою великої кількості клієнтів	Автоматизація задач, шаблони відповідей, групування клієнтів	Економія часу, менше рутинної роботи, можливість обслуговувати більше клієнтів без втрати якості
Розрізнена інформація по різних каналах (пошта, дзвінки, соцмережі)	Інтеграція з поштою, месенджерами, телефоном	Уся інформація зібрана в одному місці, немає дублювань, легше приймати рішення
Немає персоналізованого підходу	Сегментація бази, налаштування індивідуальних пропозицій	Підвищення лояльності клієнтів, краща реакція на маркетинг, зростання продажів
Важко оцінити ефективність менеджерів	Система звітів і аналітики по кожному працівнику	Об'єктивна оцінка роботи, можливість швидко виявляти слабкі місця, приймати обґрунтовані управлінські рішення
Втрата клієнтів через зміну менеджера	Уся інформація про клієнта залишається в системі	Безперервність обслуговування, незалежність від людського фактору
Нерозуміння, на якому етапі продажів знаходиться клієнт	Візуалізація воронки продажів, трекінг етапів угоди	Краще планування роботи з клієнтом, підвищення ймовірності завершення угоди
Складно прогнозувати обсяг продажів	Прогнозування на основі даних про активність клієнтів	Можливість будувати стратегію наперед, стабільність грошового потоку
Відсутність системної роботи зі скаргами	Реєстрація звернень і нарікань, контроль вирішення проблем	Підвищення рівня сервісу, менше негативу з боку клієнтів, репутаційна стабільність

Джерело: побудовано автором на основі [19, 51, 69]

Цифрові рішення також знижують ризики, пов'язані зі зміною персоналу. Вся інформація зберігається централізовано і не залежить від

конкретного співробітника. Якщо менеджер звільняється, історія взаємодій залишається доступною. Робота з клієнтською базою не переривається. Це забезпечує стабільність процесів і дозволяє компанії підтримувати ефективність навіть у періоди змін [20, 44].

Вплив цифрової трансформації на розвиток підприємств стає очевидним. Організація роботи стає більш гнучкою, процеси адаптуються до нових умов. Прийняття рішень базується на даних, а не на інтуїції, що скорочує ризики помилок. Відмова від таких систем, як CRM, веде до зниження продуктивності, втрати клієнтів і погіршення конкурентних позицій. Ті компанії, які активно впроваджують цифрові інструменти, отримують перевагу, швидше реагують на зміни ринку і будують стійку стратегію розвитку.

Цифрова трансформація змінює спосіб роботи підприємств і ставить нові вимоги до організації процесів. Тому CRM-системи відіграють важливу роль у тому, щоб уникнути втрати клієнтів і забезпечити безперервність комунікації. Часто буває, що клієнт звертається кілька разів до компанії, але через недостатню організацію процесів комунікації кожен раз доводиться починати спілкування заново. Якщо процеси не цифровізовані, то інформація про попередні звернення може бути неповною або втраченою, що створює незручності як для клієнта, так і для компанії. Впровадження CRM-системи дозволяє уникнути таких ситуацій, адже всі дані зберігаються в єдиній базі і є доступними для відповідальних співробітників. Це підвищує рівень професіоналізму в роботі з клієнтами та зміцнює довіру, оскільки клієнт бачить, що з ним працюють системно і уважно.

Впровадження таких систем забезпечує збір великої кількості різноманітних даних про клієнтів та їхню поведінку. Однак, важливо не лише збирати інформацію, але і ефективно її аналізувати. Завдяки цьому можна визначити, які товари або послуги користуються більшим попитом, які категорії клієнтів є найбільш активними, а також які маркетингові акції є ефективними. Без використання CRM рішення часто приймаються на основі суб'єктивних вражень або обмеженого досвіду, що знижує їх ефективність.

Використання ж системи дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення на основі реальних даних.

Важливо також відзначити, що CRM-системи сприяють покращенню командної роботи. У випадках, коли з одним клієнтом працює декілька менеджерів або підрозділів, система забезпечує доступ до повної історії взаємодій. Це допомагає уникнути дублювання дзвінків або надсилання повторних повідомлень, а також зменшує ризик плутанини та втрати інформації. В результаті економиться час, покращується координація між співробітниками і підвищується якість обслуговування клієнтів [5, 14, 63].

Цифровізація також змінює підхід до планування та контролю робочих процесів. В системі можна створювати завдання, встановлювати нагадування, призначати відповідальних осіб за виконання конкретних дій. Це суттєво знижує ймовірність пропуску важливих етапів у роботі з клієнтами та підвищує загальну продуктивність співробітників. Без такого інструменту контроль та організація роботи часто відбуваються хаотично, що негативно впливає на результат.

Окрім цього, CRM-системи часто інтегруються з іншими корпоративними програмами - електронною поштою, телефоном, бухгалтерськими і складськими системами. Така інтеграція дозволяє автоматизувати більшість рутинних процесів, уникнути дублювання інформації і значно підвищити зручність роботи співробітників. В результаті відбувається оптимізація бізнес-процесів і покращується взаємодія між різними підрозділами компанії.

Таким чином, цифрова трансформація прямо впливає на ефективність роботи підприємства. Вона дозволяє зберігати і структурувати інформацію, аналізувати поведінку клієнтів, підвищувати швидкість реакції і покращувати координацію між відділами. Без їх впровадження багато компаній не можуть забезпечити необхідний рівень сервісу і втримати клієнтів у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 1

Цифрова трансформація значно впливає на розвиток підприємств, формуючи нові вимоги до взаємодії з клієнтами та організації внутрішніх процесів. У сучасному бізнес-середовищі CRM-системи стають фундаментальним інструментом, що дозволяє краще розуміти потреби споживачів, персоналізувати пропозиції та будувати тривалі взаємини. Завдяки можливості зберігати повну історію взаємодій, відстежувати активність і структурувати інформацію, компанії підвищують рівень сервісу, скорочують час обробки запитів і створюють відчуття індивідуального підходу для кожного клієнта.

Сучасні CRM-рішення дають змогу значно оптимізувати внутрішні бізнес-процеси. Автоматизація рутинних завдань, інтеграція з іншими корпоративними системами та детальна аналітика сприяють зменшенню навантаження на персонал, покращують координацію між відділами та забезпечують прозорість у роботі. Менеджери можуть швидко оцінювати актуальний стан угод, контролювати виконання завдань і своєчасно реагувати на потенційні проблеми. Це дозволяє підвищувати продуктивність, мінімізувати помилки та створювати більш стабільні й організовані процеси незалежно від кількості клієнтів або масштабу компанії.

Використання CRM-систем допомагає підприємствам отримувати вагомі конкурентні переваги. Орієнтація на дані, швидкість реакції та здатність будувати персоналізований сервіс формують позитивний досвід для клієнтів і сприяють їх утриманню в довгостроковій перспективі. Компанії, що впроваджують такі інструменти, стають більш адаптивними до ринкових умов, здатні своєчасно реагувати на зміни та будувати ефективні стратегії розвитку. Натомість відсутність цифрових рішень призводить до втрати інформації, зниження продуктивності та ризику відставання від конкурентів, що робить цифровізацію критично важливою складовою сучасного управління.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ВПЛИВУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВО

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності

У середині 90-х років, коли український ринок лише починав активно формуватися, у багатьох регіонах відчувалася нестача якісних канцтоварів та паперової продукції. Саме в цей час у Полтаві було засновано підприємство, яке з перших кроків зробило ставку на забезпечення навчальних закладів та офісів необхідними товарами для роботи й навчання. Завдяки гнучкому підходу до потреб клієнтів та продуманій організації діяльності компанія швидко зайняла своє місце серед провідних постачальників канцелярії в регіоні.

З роками попит на канцелярські вироби постійно зростав, і ТОВ розширював свій асортимент. Компанія встановила прямі контакти з українськими та європейськими виробниками, що дало змогу пропонувати продукцію високої якості за доступними цінами. У 2005 році підприємство змінило форму власності та залучило інвестиції, які були спрямовані на модернізацію складів, впровадження сучасної логістики та розбудову торговельної мережі.

На сьогоднішній день компанія входить до числа провідних постачальників канцтоварів та паперової продукції у Полтавській області. Компанія активно співпрацює з бюджетними установами, закладами освіти, приватним бізнесом і кінцевими споживачами.

Основні напрями роботи підприємства:

- оптова торгівля канцелярською продукцією та папером (офісний папір, блокноти, зошити, архівні системи, письмове приладдя тощо);
- роздрібна реалізація через мережу власних торговельних точок у Полтавському регіоні;
- державні та корпоративні замовлення – участь у тендерних закупівлях та довгострокових контрактах з бюджетними організаціями;

– логістичне забезпечення – власний автопарк, що гарантує швидку та якісну доставку клієнтам.

Матеріально-технічна база підприємства включає сучасний складський комплекс, обладнаний для збереження продукції, офісний центр із відділами продажу, маркетингу та логістики. Значна увага приділяється цифровізації бізнесу: впроваджено сучасні системи обліку, створено онлайн-магазин, що дає можливість замовляти товари дистанційно.

В останні роки компанія активно розвиває напрям екологічної відповідальності. У рамках програм захисту довкілля підприємство пропонує асортимент товарів із вторинної сировини та екологічно безпечні канцтовари. Це відповідає актуальним тенденціям «зеленого бізнесу» та допомагає формувати позитивний імідж підприємства.

Незважаючи на зростаючу конкуренцію з боку всеукраїнських торговельних мереж, ТОВ утримує лідерські позиції завдяки індивідуальному підходу до кожного клієнта, гнучкій ціновій політиці, високому рівню сервісу та оптимально вибудованій логістиці. Підприємство постійно вдосконалює процеси – від автоматизації складських операцій до розвитку електронної комерції, що дозволяє залишатися надійним партнером для широкого кола споживачів.

Наразі компанія орієнтується не лише на збільшення обсягів реалізації, а й на створення міцних довготривалих відносин із клієнтами. Особлива увага приділяється розвитку корпоративної культури, яка ґрунтується на професіоналізмі, інноваційності та відповідальності.

Компанія розпочала свою діяльність у 2005 р. Ініціатива створення належала невеликій групі підприємців, які бачили перспективу в розвитку ринку офісних і навчальних товарів у центральній частині України. На початковому етапі компанія функціонувала як регіональний дистриб'ютор канцтоварів, маючи лише один склад і кілька партнерських точок збуту в Полтаві. Поступово налагоджувалися зв'язки з постачальниками з Києва та Харкова, що дало змогу розширити асортимент і зміцнити позиції на місцевому

ринку. Уже через кілька років діяльність підприємства вийшла за межі області, а бренд компанії почав асоціюватися з надійністю та стабільністю поставок. Саме ця репутація згодом стала основою для подальшої цифрової трансформації бізнесу.

Основна діяльність компанії полягає у постачанні та реалізації канцтоварів, офісного обладнання, товарів для навчальних закладів, а також засобів організації робочого простору. З роками підприємство сформувало стійку базу корпоративних клієнтів, серед яких навчальні установи, державні організації та приватні підприємства. Важливим чинником стало поєднання оптових і роздрібних форматів роботи, що дало змогу охопити різні сегменти ринку. Поряд із традиційними торговими точками почали впроваджуватися елементи онлайн-торгівлі, спочатку у вигляді простого веб-каталогу, а згодом - повноцінного інтернет-магазину. Такий підхід дозволив компанії утримувати стабільний обсяг продажів навіть у періоди спаду попиту на офлайн-ринку.

Цифрова трансформація для підприємства почалася не одномоментно. Перші спроби автоматизувати облік і документообіг були зроблені ще у 2012–2013 рр., коли компанія впровадила базові програми для контролю запасів і продажів. Тоді ж виникло розуміння, що подальше зростання неможливе без модернізації управлінських процесів. Поступово вводилися CRM-інструменти, розширювалася база клієнтів, удосконалювалися канали комунікації. Зміни торкнулися і логістики: завдяки цифровим рішенням оптимізувалися маршрути постачання, скоротився час обробки замовлень, зменшилася кількість помилок у звітності. Ці кроки не були простими, адже вимагали і технічних ресурсів, і переосмислення управлінської культури.

Важливим етапом у розвитку компанії стало впровадження онлайн-платформи для оформлення замовлень, яка об'єднала клієнтів з різних міст України. Якщо раніше основний обсяг продажів припадав на Полтаву та прилеглі регіони, то після запуску цифрових каналів компанія отримала змогу працювати з навчальними закладами та підприємствами у Києві, Харкові, Дніпрі, Львові. Це не лише розширило ринок, але й змінило саму логіку бізнесу:

частина процесів була перенесена у віртуальний простір, а структура управління стала більш горизонтальною. З'явилися нові ролі - менеджери з онлайн-продажів, спеціалісти з аналітики та технічної підтримки. Так відбувалося поступове перетворення традиційної торговельної компанії на гнучку, цифрово орієнтовану систему.

Однак упровадження технологій не обійшлося без труднощів. Серед працівників були ті, хто з обережністю ставився до нових форматів роботи. Особливо це стосувалося бухгалтерії та складів, де тривалий час використовувалися паперові носії. Керівництво компанії змушене було організувати внутрішнє навчання, запровадити наставництво, щоб поступово адаптувати персонал до нових умов. І хоча цей процес вимагав часу, результат виявився позитивним: підвищилася швидкість обробки інформації, покращилася точність даних, а робота відділів стала більш узгодженою. Працівники відчули, що технології не замінюють їхню роботу, а роблять її зручнішою.

Маркетингова стратегія компанії також змінилася під впливом цифрової трансформації. Раніше основний акцент робився на друкованій рекламі та участі у виставках, тепер же основними каналами комунікації стали соціальні мережі, контекстна реклама та email-маркетинг. Компанія почала активно використовувати дані аналітики для вивчення попиту, відстеження сезонних коливань та прогнозування потреб різних категорій клієнтів. На основі цих даних формується асортимент і плануються акційні пропозиції. З'явилася можливість не просто реагувати на зміни ринку, а передбачати їх, що раніше було майже недосяжним.

Логістика, як одна з ключових складових діяльності, теж зазнала цифрової модернізації. Компанія впровадила електронну систему відстеження товарних потоків, що дозволяє контролювати кожен етап доставки. Партнерські угоди з перевізниками інтегровані у цифрову систему, завдяки чому клієнти можуть отримувати інформацію про стан своїх замовлень у реальному часі. Це суттєво підвищило довіру до компанії та зменшило кількість звернень до служби підтримки. Крім того, вдосконалення логістики дало змогу скоротити витрати на

транспорт і зберігання, що позитивно вплинуло на фінансові результати.

Загалом цифрова трансформація для підприємства стала процесом поступовим, але послідовним. Компанія не прагнула різких змін, натомість будувала власну цифрову інфраструктуру крок за кроком. Такий підхід виявився ефективним: сьогодні підприємство має стійке становище на ринку, зберігає лояльність клієнтів і демонструє здатність швидко адаптуватися до зовнішніх викликів. У перспективі планується подальше удосконалення онлайн-сервісів, інтеграція систем електронного документообігу з бухгалтерськими програмами та розвиток аналітичної платформи для управління продажами.

Важливим елементом ефективної роботи підприємства є аналіз персоналу та трудових ресурсів. Для ТОВ він включає оцінку професійної підготовки працівників, відповідності їхніх компетенцій займаним посадам, а також виявлення можливостей для кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації. Такий аналіз дає змогу керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо підбору кадрів, їх розподілу між підрозділами, адаптації на нових робочих місцях і подальшого переміщення всередині компанії.

Раціональне використання трудових ресурсів безпосередньо впливає на тивність праці та загальну ефективність управлінських процесів. Постійний моніторинг результатів дозволяє вчасно виявляти проблемні зони, оцінювати сильні й слабкі сторони кадрової політики, формувати кадровий резерв та планувати розвиток співробітників. Для підприємства це важливо, оскільки дозволяє підтримувати баланс між зростанням обсягів продажів, розширенням онлайн-каналів та внутрішньою організаційною структурою.

Крім того, системний підхід до роботи з кадрами сприяє підвищенню мотивації працівників, поліпшенню психологічного клімату в колективі та зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку. Зокрема, у компанії використання електронних систем оцінки працівників і цифрових інструментів для моніторингу результатів допомагає зберігати прозорість процесів і зменшувати суб'єктивність управлінських рішень. Таким чином, детальний аналіз трудових ресурсів та оцінка ефективності управлінських

рішень є ключовим чинником формування сучасної кадрової політики, що дозволяє товариству адаптуватися до змін ринку і підтримувати стабільний розвиток (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка забезпеченості трудовими ресурсами та ефективності їх використання на підприємстві за 2020 – 2024 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
						+, -	%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	119	107	101	98	98	-21	-17,65
Чистий дохід (виручка), тис. грн	118470	133908	144494	186594	197550	79080	66,76
Чистий прибуток, тис. грн	2350	1151	2232	3427	4588	2238	95,23
Фонд оплати праці, тис. грн	22610	23785	25420	29360	32340	9730	43,03
Середньомісячна зарплата 1 працівника, грн	15850	18515	21000	24965	27500	11650	73,50
Дохід на одного працівника, тис. грн	995,6	1 251,5	1 430,6	1 904,0	2 016,8	1021,2	102,56
Прибуток на одного працівника, тис. грн	19,7	10,8	22,1	35,0	46,8	27,1	137,56
Рентабельність продажів, %	2,0	0,9	1,5	1,8	2,3	0,3	15,0

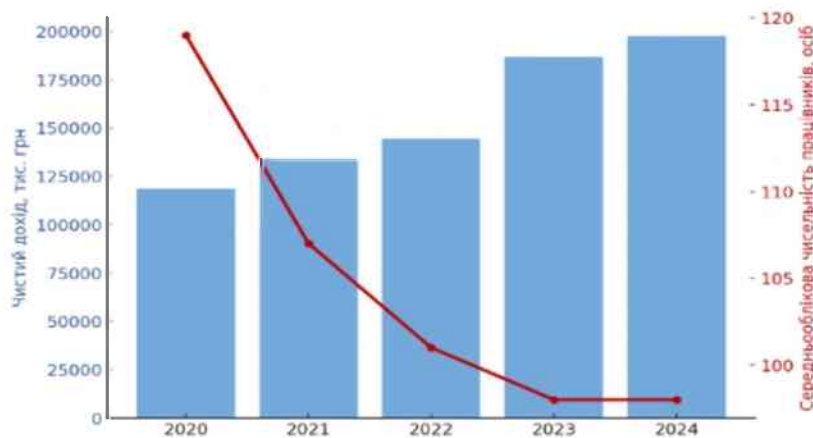


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу та чисельності працівників компанії за 2020-2024 рр.

На основі даних таблиці 2.1 видно, що протягом досліджуваного періоду чисельність персоналу товариства скоротилася з 119 осіб у 2020 р. до 98 осіб у 2024 р., тобто на 21 працівника або на 17,65%. Попри це, підприємство продемонструвало помітне зростання обсягів діяльності: чистий дохід збільшився з 118470 тис. грн до 197550 тис. грн, що становить 66,76%. Аналогічна тенденція простежується і щодо чистого прибутку, який майже подвоївся на 95,23%. Це дозволяє стверджувати, що скорочення чисельності персоналу не вплинуло негативно на фінансові результати, а, навпаки, супроводжувалося підвищенням ефективності управління.

Ефективність використання трудових ресурсів також суттєво покращилася. Дохід на одного працівника зріс більш ніж удвічі - з 995,6 тис. грн у 2020 р. до 2016,8 тис. грн у 2024 р. Прибуток на одного працівника показав ще більш значне зростання - на 137,56%. Такі показники свідчать про підвищення продуктивності праці та більш ефективне управління персоналом, зокрема через оптимізацію структури трудових ресурсів і впровадження цифрових інструментів, які дозволяють швидше обробляти замовлення та контролювати процеси.

Показник рентабельності продажів у 2024 р. склав 2,3%, що трохи перевищує рівень 2020 р. (2,0%). Хоч темпи зростання цього показника відносно невисокі (15%), загальна динаміка демонструє покращення фінансових результатів і більш раціональне використання трудових ресурсів. Зростання рентабельності свідчить не лише про збільшення прибутку, а й про ефективні управлінські рішення, які дозволяють підтримувати баланс між чисельністю персоналу, обсягами продажів і якістю обслуговування клієнтів.

Забезпеченість підприємства основними фондами дає змогу оцінити рівень оснащеності засобами праці, технічну сучасність обладнання та його продуктивність. Водночас аналіз оборотних активів показує, наскільки раціонально формуються й використовуються обігові ресурси, чи підтримується достатній рівень ліквідності та фінансової стійкості. Ефективне управління цими складовими є запорукою стабільного зростання

реалізації та прибутковості, а також основою для планування подальшого розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації.

Особливу увагу доцільно приділити віддачі основних і оборотних фондів, адже саме їх рентабельність і оборотність визначають результативність використання ресурсів. Аналіз динаміки цих показників у поєднанні з оцінкою фінансових результатів та чисельності персоналу дозволяє отримати більш цілісне уявлення про ефективність управління ресурсним потенціалом. Такий комплексний підхід важливий для підприємства, оскільки дає змогу оцінити вплив цифрових технологій на продуктивність праці, оптимізацію внутрішніх процесів і фінансові результати.

З огляду на зазначене, розглянемо динаміку забезпеченості та ефективності використання основних і оборотних фондів товариства за 2020 – 2024 рр., що наведена у таблиці 2.2 та на рис. 2.2.

За даними таблиці 2.2 протягом 2020 – 2024 рр. спостерігається помітне зростання основних фондів підприємства. Загальна їх вартість на кінець 2024 р. збільшилася на 947 тис. грн порівняно з 2020 р., що становить 344,4 % від початкового рівня. Найбільш значний приріст припадає на категорію «машини та обладнання» – їх вартість зросла майже у три рази перевищивши показник 2020 р.. Будинки та споруди, передавальні пристрої додали 90,7 %. Транспортні засоби зросли зовсім небагато – лише на 6,3 %, а інструменти, прилади та інвентар збільшилися на 29,6 %. Інші основні засоби показали різкий ріст – на 250 % більше вихідного показника, хоча в абсолютному вираженні сума невелика.

Оборотні фонди також демонструють позитивну динаміку. Їхня загальна вартість на кінець 2024 рр. збільшилася на 84,6 %. Найбільший приріст забезпечили товари –80,5 % та грошові кошти –179,1 %. Дебіторська заборгованість, навпаки, зменшилася на 1 366 тис. грн. Це негативно впливає на фінансову ліквідність підприємства, оскільки частина оборотних ресурсів не використовується ефективно.

Таблиця 2.2

Динаміка основних та оборотних фондів підприємства за 2020 – 2024 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
						+, -	%
Наявність основних фондів на кінець року – всього, тис. грн	275,0	298,0	512,0	600,0	1222,0	947,0	344,4
будинки, споруди та передавальні пристрої	12815,0	17778,0	22370,0	24051,0	24440,0	11625,0	90,7
машини та обладнання	22034,0	38563,0	58902,0	62700,0	72519,0	50485,0	229,1
транспортні засоби	9277,0	15378,0	7948,0	8404,0	9865,0	588,0	6,3
інструменти, прилади, інвентар	696,0	707,0	788,0	871,0	902,0	206,0	29,6
інші основні засоби	22,0	22,0	52,0	52,0	77,0	55,0	250,0
Вартість оборотних фондів на кінець року – всього, тис. грн	20001,0	24225,0	31741,0	34483,0	36926,0	16925,0	84,6
виробничі запаси	22,0	11,0	45,0	38,0	46,0	24,0	109,1
товари	10378,0	15327,0	16826,0	16298,0	18729,0	8351,0	80,5
дебіторська заборгованість	4083,0	5724,0	2109,0	2052,0	2717,0	-1366,0	-33,5
грошові кошти	5504,0	3152,0	12750,0	16081,0	15364,0	9860,0	179,1
готівка	41,0	31,0	39,0	60,0	49,0	8,0	19,5
рахунки в банках	5463,0	3121,0	12711,0	16021,0	15364,0	9901,0	181,2
Фондозабезпеченість, тис. грн	0,6	0,7	0,8	1,0	1,3	0,6	99,9
Фондоозброєність, тис. грн	10,2	7,0	9,4	11,6	20,1	10,0	98,0
Норма прибутку, %	5,7	9,1	10,6	13,1	3,2	-2,5	-44,4
Коефіцієнт зносу основних засобів	1,6	1,6	1,5	1,5	1,2	-0,4	-25,5
Фондорентабельність, %	0,8	1,4	1,88	2,06	39,3	38,5	4762,2
Фондовіддача, грн	86,35	116,85	89,19	83,90	54,21	-32,1	-37,2

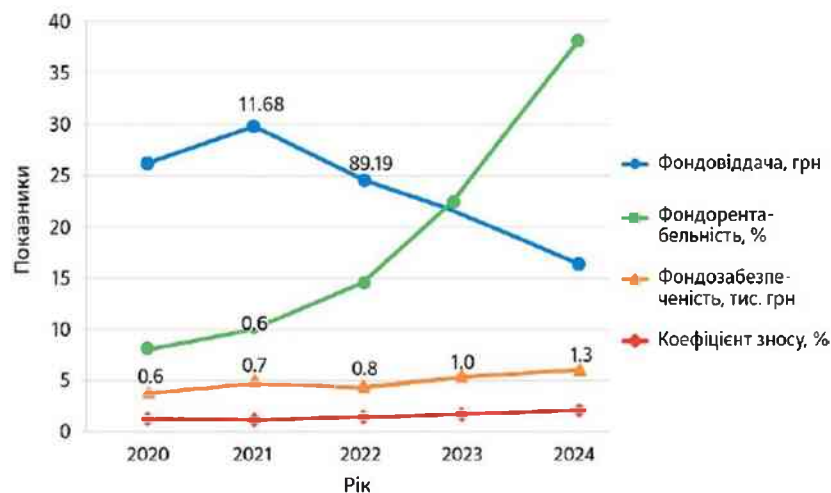


Рис. 2.2. Графік ефективності використання фондів за 2020-2024 рр.

Фондозабезпеченість та фондоозброєність зросли майже вдвічі. Фондозабезпеченість досягла 1,3 тис. грн, а фондоозброєність – 20,1 тис. грн. Показники свідчать про підвищення матеріально-технічної оснащеності та більш інтенсивне використання основних фондів у виробництві.

Ефективність використання фондів показує неоднозначну тенденцію. Фондорентабельність зросла до 39,3 %, що говорить про високий прибуток на вкладений капітал. Водночас фондівіддача знизилася до 54,21 грн, що може свідчити про менший обсяг продукції або послуг на одиницю основних фондів. Коефіцієнт зносу зменшився до 1,2, що свідчить про часткове оновлення або модернізацію основних засобів.

Норма прибутку знизилася до 3,2 %, ймовірно, через зростання витрат або зміни ринкових умов. В цілому підприємство активно нарощує матеріальні та фінансові ресурси, підвищує фондорентабельність та технічне забезпечення. Разом з тим, варто звернути увагу на оптимізацію використання фондів і контроль за дебіторською заборгованістю.

Оцінка економічної ефективності підприємства за період 2020 – 2024 рр. базується на комплексному аналізі фінансових та операційних показників. Це дозволяє визначити результати господарської діяльності, оцінити ефективність використання ресурсів і здатність до стабільного розвитку. До ключових показників належать обсяги доходів і витрат, фінансовий результат, рівень прибутковості та рентабельності, оборотність активів, ліквідність і фінансова стійкість.

Вивчення показників по роках дає змогу виявити основні тенденції розвитку підприємства, оцінити ефективність управлінських рішень і виробничих процесів, а також простежити взаємозв'язок між обсягом реалізації продукції, витратами та прибутковістю. Особливу увагу приділено динаміці прибутку, рентабельності та фондорентабельності, оскільки вони відображають здатність підприємства отримувати економічну вигоду від вкладених ресурсів. Аналіз оборотності активів і дебіторської заборгованості допомагає оцінити ефективність управління оборотними коштами та

ліквідність підприємства. Узагальнені дані щодо економічної ефективності діяльності товариства за 2020 – 2024 рр. представлені в таблиці 2.3. На основі цих даних можна виділити як сильні, так і слабкі сторони, що впливають на фінансову стабільність.

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових показників підприємства за 2020 – 2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
						+, -	%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	118 470	133 908	144 494	186 594	197 550	79 080	66,8
Собівартість, тис. грн	91 411	102 725	107 307	138 316	150 297	58 886	64,4
Чистий прибуток, тис. грн	1 151	2 232	3 427	4 588	1 203	52	4,5
Валовий прибуток, тис. грн	27 059	31 183	37 187	48 278	47 253	20 194	74,6
Рентабельність продажів, %	1,0	1,7	2,4	2,5	0,6	-0,4	-40,0
Активи (всього), тис. грн	20 587	24 600	32 299	36 072	37 754	17 167	83,4
Рентабельність активів (ROA), %	5,6	9,1	10,6	12,7	3,2	-2,4	-42,9
Оборотність активів (рази)	5,8	5,4	4,5	5,2	5,2	-0,6	-10,3

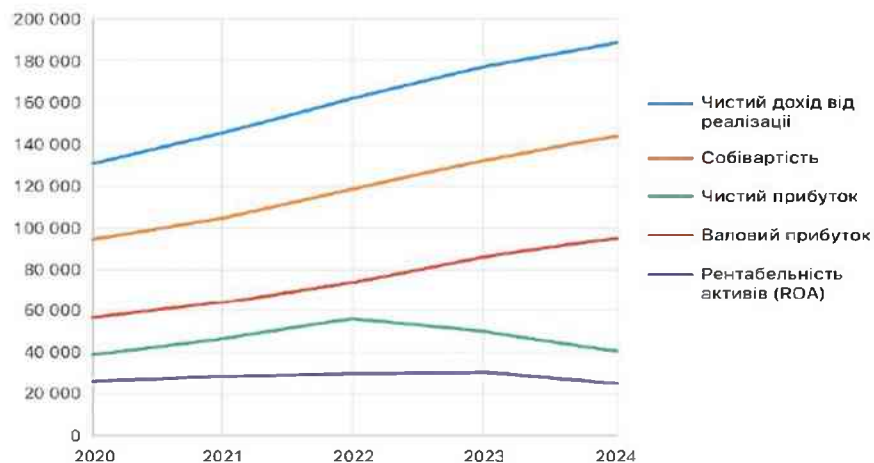


Рис. 2.3. Графік динаміки фінансових показників підприємства за 2020 – 2024 рр.

Аналізуючи дані табл. 2.3, стає очевидним, що цифрові інструменти, які почали впроваджуватися в 2022 р., частково підвищили ефективність

операцій. Проте ще залишаються сфери, де технології використовуються недостатньо повно. Це створює потенціал для подальшої цифрової трансформації та підвищення конкурентоспроможності. Аналіз фінансових показників підприємства за 2020 – 2024 рр. показує як загальні тенденції, так і окремі проблеми, які не завжди видно на перший погляд. Чистий дохід від реалізації продукції постійно зростає - загалом на 66,8 % порівняно з 2020 р. Це свідчить про розширення ринку і збільшення обсягів продажів, але при цьому не можна забувати про витрати, які теж зростали.

Собівартість продукції зросла на 64,4 %, але темп її збільшення трохи відставав від доходу. В результаті валовий прибуток піднявся на 74,6 %. Це говорить про певну ефективність управління виробництвом, хоча точних причин такого балансу можна тільки припускати. Водночас чистий прибуток поведився непередбачувано: після зростання у 2021 –2023 рр. у 2024 р. він упав майже до рівня 2020 р.- 1 203 тис. грн. Можливо, на це вплинули податкові або фінансові зобов'язання, а також непередбачені витрати.

Рентабельність продажів знизилася з 1 % у 2020 р. до 0,6 % у 2024 р., а рентабельність активів (ROA) впала з 5,6 % до 3,2 %. Це свідчить про зниження ефективності використання активів для отримання чистого прибутку. Оборотність активів залишилася стабільною на рівні 5,2 рази, що демонструє стабільність операційної діяльності, але не компенсує зниження рентабельності. Тут відчувається натяк на необхідність більш гнучкого фінансового менеджменту.

Активи підприємства зросли на 83,4 %, що говорить про розширення ресурсної бази. Підприємство має потенціал для розвитку, і високий рівень рентабельності власного капіталу (ROE) протягом усього періоду підтверджує ефективність використання власних джерел фінансування. Проте коливання чистого прибутку вказують на ризики, які не можна ігнорувати. Можливо, стратегія фінансування вимагає корекції, щоб більш чітко контролювати фінансові результати.

Отже, фінансові показники демонструють позитивну динаміку доходів

і валового прибутку, але падіння чистого прибутку і рентабельності підкреслює потребу в оптимізації управлінських рішень. Підприємству слід звернути увагу на контроль витрат, оптимізацію собівартості та уважний моніторинг податкових і фінансових зобов'язань. Крім того, варто детальніше проаналізувати причини падіння чистого прибутку. Тільки так можна сформулювати стратегії підвищення рентабельності та забезпечити стабільність фінансового стану.

2.2. Аналіз стану цифрової трансформації підприємства

Аналіз сучасного стану підприємства у цифрову добу неможливо обмежити лише фінансовими чи виробничими показниками. Цифровізація охоплює весь організаційний простір - від щоденних операцій до стратегічних рішень. Для товариства це питання набуває особливого значення, адже цифрові інструменти поступово стають не додатком до діяльності, а її основою. Оцінка рівня цифрової зрілості дозволяє побачити, як зміни у технологічному середовищі впливають на темпи розвитку підприємства та його конкурентні позиції на ринку.

На початкових етапах впровадження цифрових рішень компанія обмежувалася автоматизацією окремих функцій. Першочергово - облік товарів, формування накладних, контроль залишків на складах. Ці процеси були переведені в електронний формат, що дозволило зменшити обсяг ручної роботи і кількість помилок у документації. Поступово до системи було інтегровано нові модулі, які охопили взаємодію з постачальниками, формування рахунків, контроль оплат. Такі елементи створили базу для переходу до більш глибокої цифрової інтеграції (табл. 2.4).

З наведених даних у табл. 2.4 видно, що цифрові процеси на підприємстві ще не мають чіткої координації. Основна активність зосереджена у керівництва та технічного фахівця, тоді як решта підрозділів залучена частково. Такий

розподіл обмежує можливість швидкого реагування на технологічні виклики. Водночас він відображає природний етап розвитку, коли цифрова культура ще формується.

Таблиця 2.4

Внутрішній розподіл функцій персоналу підприємства у сфері цифрових процесів

Посада / підрозділ	Основні цифрові функції	Рівень залученості у цифрові процеси	Характер виконуваних завдань	Коментар щодо ефективності
Директор	Координація цифрової стратегії, прийняття управлінських рішень на основі даних	Високий	Контроль за впровадженням систем, визначення напрямів цифровізації	Має стратегічне бачення, проте не вистачає технічної підтримки
Головний бухгалтер / фінансовий відділ	Ведення електронного обліку, контроль цифрових фінансових операцій	Середній	Використання облікових програм, формування електронних звітів	Працює стабільно, але без аналітичних інструментів
Технічний спеціаліст	Підтримка програмного забезпечення, адміністрування баз даних	Високий	Налаштування техніки, оновлення ПЗ, усунення технічних збоїв	Ключова роль, але функції перевантажені
Відділ продажу	Використання CRM-системи, електронна комунікація з клієнтами	Середній	Обробка онлайн-замовлень, ведення бази клієнтів	Високий потенціал, потребує навчання
Відділ постачання та логістики	Автоматизація складських операцій, відстеження поставок	Середній	Введення даних у систему, облік залишків	Відчутне покращення після автоматизації
HR / кадрова служба	Формування електронних особових справ, облік персоналу	Низький	Робота переважно в офлайн-режимі	Потребує цифровізації
Юридичний відділ	Використання електронних документів, перевірка цифрових підписів	Низький	Часткове застосування цифрових інструментів	Є потенціал для розширення функцій

Подальший розвиток цифрової інфраструктури стосувався комунікацій із клієнтами. Компанія почала активніше використовувати онлайн-платформи, створила можливість замовлень через сайт, а також запровадила елементи CRM-системи. Це дало змогу фіксувати історію співпраці з клієнтами, аналізувати попит і персоналізувати пропозиції. З'явилися перші аналітичні звіти, які дали змогу керівництву бачити тенденції зміни обсягів продажів за категоріями товарів, періодами та регіонами. Ці показники доцільно представити у таблиці динаміки цифрових продажів, щоб простежити, як цифрові канали вплинули на результативність роботи відділу збуту.

Поява перших аналітичних звітів стала переломним моментом у процесі цифровізації комерційної діяльності підприємства. Якщо раніше оцінка результатів роботи базувалася переважно на звітах бухгалтерії, то з впровадженням елементів CRM та автоматизованої системи продажів з'явилася можливість отримувати оперативні дані в розрізі товарних категорій, періодів і регіонів. Це дозволило побачити закономірності, які раніше залишалися поза увагою: сезонні коливання попиту, зростання частки онлайн-продажів, нерівномірність активності по регіонах. Для ілюстрації таких тенденцій доцільно розглянути динаміку цифрових продажів компанії (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка цифрових продажів підприємства за 2020 – 2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
						+, -	%
Обсяг продажів через цифрові канали, тис. грн	1240	2580	4430	6920	9470	8230	664
Частка цифрових продажів у загальному обсязі, %	8,7	15,3	23,5	31,8	38,2	29,5	339
Кількість клієнтів, що здійснили онлайн-замовлення, осіб	132	278	412	586	745	613	464
Рівень повторних онлайн-покупок, %	21	26	33	39	45	24	114
Середній чек онлайн-замовлення, грн	945	1010	1075	1160	1220	275	29

Джерело: сформовано на основі внутрішніх звітів підприємства

Як видно з табл. 2.5, цифрові продажі демонструють стаке зростання цифрових продажів у структурі загального товарообігу. За п'ять років частка онлайн-каналів зростає більш ніж у чотири рази. Це результат цілеспрямованої інтеграції цифрових інструментів у роботу відділу збуту. Найпомітніше зростання спостерігається у 2022–2024 рр., коли підприємство активізувало присутність у мережі, оновило сайт і спростило процедуру замовлення.

Варто звернути увагу на показник повторних онлайн-покупок. Його зростання з 21 % до 45 % свідчить про підвищення лояльності клієнтів. Це також опосередковано підтверджує ефективність CRM-системи, яка допомагає підтримувати зв'язок із клієнтами після першої покупки. Середній чек онлайн-замовлення демонструє плавне, але стабільне зростання, що може бути наслідком персоналізованих рекомендацій і вдосконаленої структури інтернет-магазину.

Зростання кількості клієнтів, що користуються цифровими каналами, відображає поступове формування нової споживчої культури. Поступово офлайн-торгівля перестає бути єдиним джерелом прибутку, а цифровий напрямок перетворюється на стратегічно важливий. Такі тенденції створюють основу для подальшого аналізу ефективності інвестицій у цифрові технології, що буде розглянуто у наступному підрозділі.

У процесі цифрової трансформації компанія зіштовхнулася з низкою внутрішніх викликів. Один із них - відсутність окремого структурного підрозділу, який би координував цифрові ініціативи. Завдання розподілені між керівником, бухгалтерією, технічним фахівцем і менеджером з продажу. Така модель гнучка, але не завжди ефективна. Звідси виникає потреба в окремому відділі цифрових інновацій або хоча б у фахівці, який систематизує дані, визначає пріоритети впровадження, оцінює ефективність цифрових проєктів. Ці аспекти можуть бути відображені у таблиці внутрішнього розподілу функцій, що показує ступінь залученості персоналу у цифрові процеси.

Для оцінки цього аспекту доцільно простежити динаміку залученості персоналу до цифрових процесів упродовж 2020 - 2024 рр. (табл 2.6). Розподіл подано за основними управлінськими одиницями. Кожен відділ оцінювався за двома критеріями: участь у розробці або впровадженні цифрових рішень та використання цифрових інструментів у щоденній роботі. Шкала оцінювання від 1 до 5, де 1 - мінімальний рівень участі, а 5 - високий ступінь залученості.

Таблиця 2.6

**Рівень цифрових навичок працівників підприємства за підрозділами
за 2020 – 2024 рр.**

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
						+, -	%
Керівництво	3	3	4	4	5	2	66
Фінансовий відділ	2	3	3	4	4	2	100
Відділ продажу	2	3	3	4	4	2	100
Логістика і склад	1	2	3	3	4	3	300
Технічна підтримка	3	3	4	4	5	2	66
Середній рівень залученості	2,2	2,8	3,4	3,8	4,4	2,2	100

Дані таблиці 2.6 свідчать, що за п'ять років рівень залученості персоналу у цифрові процеси зріс майже вдвічі. Якщо у 2020 р. лише керівництво та технічна підтримка частково використовували цифрові інструменти, то вже у 2024 р. майже всі підрозділи активно інтегровані у цифрову роботу. Найвищі показники спостерігаються у керівництва та технічного відділу, що пояснюється їхньою участю у стратегічних і технічних рішеннях.

Фінансовий відділ почав активно працювати з цифровими системами обліку, електронною звітністю та банківськими сервісами. Збільшення показника від 2 до 4 за п'ятирічний період свідчить про успішну адаптацію працівників до нових форматів. Відділ продажу та логістика рухаються повільніше. Тут ще зберігаються елементи ручної роботи, хоча рівень цифрової взаємодії вже зріс завдяки впровадженню CRM-системи, електронного складського обліку та онлайн-координації доставок.

Зростання середнього рівня залученості з 2,2 до 4,4 свідчить про зміну організаційної культури. Працівники починають сприймати цифрові технології не як зовнішній тиск, а як частину робочого середовища. Водночас, наявність різниці між відділами свідчить про нерівномірність процесу. Це може стати підставою для подальшого формування окремого центру цифрових компетенцій, який координуватиме дії між підрозділами.

Зовнішнє середовище істотно впливає на темпи цифровізації. Економічна нестабільність, зростання цін на імпортне обладнання, перебої в постачанні - усе це сповільнює процес модернізації. Проте підприємство не припиняє інвестувати у технології. Капітальні витрати на оновлення програмного забезпечення та технічного оснащення у 2023 р. були більшими, ніж у попередньому. Така динаміка свідчить про усвідомлену стратегію розвитку. Дані щодо інвестицій доцільно подати у таблиці фінансових показників цифрових проєктів, де буде відображено частку витрат на ІТ у загальній структурі інвестицій.

Паралельно із впровадженням цифрових технологій змінилися й підходи до організації управління. Відбувається поступовий перехід до використання електронних звітів, автоматизованих форм подання інформації. Керівництво почало опиратися не лише на інтуїцію чи досвід, а й на дані. Це формує новий тип управлінської культури, де аналітика стає частиною щоденних рішень. Для фіксації таких змін варто підготувати таблицю показників ефективності управлінських процесів до і після цифровізації.

У контексті зовнішніх факторів діяльність підприємства розвивається у середовищі постійних змін. Економічна нестабільність, інфляційні коливання, зростання вартості імпортних технологій - усе це формує складне поле для ухвалення управлінських рішень. Додатковим тиском стали перебої з логістикою та коливання валютного курсу, що позначилися на закупівлях технічного обладнання. Ці чинники не лише ускладнили процес модернізації, а й змусили керівництво переосмислити підхід до інвестицій. Компанія не відмовилася від цифрових проєктів, хоча й була змушена розподіляти ресурси обережніше.

Попри зовнішній тиск, підприємство продовжувало вкладати кошти в оновлення програмного забезпечення, серверного обладнання, систем безпеки даних і технічної підтримки. У 2023 р. обсяг інвестицій у цифрові рішення перевищив показник попереднього року на 18 %, що свідчить про стабільне зростання навіть за умов невизначеності. Це не випадковість, а послідовна політика підтримки технологічного розвитку. Динаміку таких витрат доцільно проаналізувати на основі таблиці 2.7, що наочно демонструє зміни в обсягах інвестицій та пріоритетних напрямках цифровізації.

Таблиця 2.7

**Динаміка фінансових показників цифрових проєктів підприємства за
2020 – 2024 рр.**

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
						+, -	%
Загальний обсяг інвестицій, тис. грн	2480	2950	3160	3720	4100	1620	65,3
Інвестиції в ІТ, тис. грн	210	320	410	485	560	350	166,7
Частка ІТ у загальних інвестиціях, %	8,5	10,8	13,0	13,0	13,7	5,2	61,2
Зміна обсягу ІТ-інвестицій до попереднього року, %	–	52,4	28,1	18,3	15,5	–	–
Основні напрями цифрових вкладень	Автоматизація обліку товарів	Впровадження електронного документообігу	Модернізація комп'ютерного парку	Придбання програмного забезпечення та CRM-модулів	Розвиток онлайн-платформ, кіберзахист	–	–

Як видно з таблиці 2.7, загальний обсяг інвестицій та частка ІТ у них постійно зростали протягом 2020 – 2024 рр. Після 2021 р. темпи зростання інвестицій стабілізувалися, що можна розглядати як ознаку збалансованого розвитку. Водночас збільшення частки ІТ-витрат у загальних

капіталовкладеннях підтверджує, що цифровізація поступово переходить у статус базового стратегічного пріоритету.

Разом із фінансовими змінами трансформується управлінська система. З'являється нова логіка прийняття рішень - більш аналітична, оперта на дані. Керівництво починає регулярно використовувати звіти з CRM, електронні панелі показників, бази клієнтів і внутрішню статистику продажів. Ці практики знижують ризик суб'єктивних помилок і підвищують швидкість реагування на зміни ринку.

Для оцінки впливу цифрових інструментів на ефективність управлінських процесів доцільно порівняти результати до початку цифровізації та після її активного впровадження. Таке порівняння дозволяє визначити не лише фінансовий ефект, а й організаційні зрушення (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники ефективності управлінських процесів підприємства до і після цифровізації, 2020 – 2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Зміна за період, %
Середній час підготовки управлінського звіту, год	7,4	6,1	5,3	4,2	3,6	-51,4
Частка рішень, ухвалених на основі аналітичних даних, %	32	41	56	68	74	42
Кількість управлінських помилок, виявлених аудитом	14	12	9	6	5	-64
Рівень задоволеності керівників якістю інформації, %	58	63	70	79	84	26
Частка електронних звітів у загальному документообігу, %	45	57	69	81	88	43

Як показано в таблиці 2.8, представлені показники демонструють не лише технічний, а й культурний зсув всередині компанії. Управлінська діяльність поступово переходить із ручного у цифровий режим. Підвищується швидкість обробки інформації, точність даних, прозорість внутрішніх процесів. Ці зміни створюють основу для формування стабільної моделі управління, яка ґрунтується на даних і відкритій комунікації.

Окремо слід розглянути питання продуктивності праці. Застосування цифрових інструментів у роботі відділу постачання і логістики скоротило час на обробку замовлень, оптимізувало маршрути постачання, зменшило обсяг ручного введення даних. Це не лише підвищило швидкість операцій, а й знизило рівень стресу серед працівників, який раніше виникав через перевантаження інформацією. Для повнішої оцінки цих змін варто звернутися до табл. 2.9, де представлено показники продуктивності персоналу у динаміці за 2020 – 2024 рр.

Таблиця 2.9

Динаміка продуктивності праці у відділі постачання та логістики підприємства за 2020 – 2024 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
						+, -	%
Середньооблікова чисельність працівників відділу, осіб	25	23	22	21	21	- 4	- 16,0
Середній час обробки одного замовлення, хв	45	38	32	28	25	- 20	- 44,4
Кількість оброблених замовлень на одного працівника за місяць	120	150	180	210	240	120	100,0
Відсоток замовлень, оброблених без помилок	88	90	93	95	97	9	10,2
Рівень стресу персоналу (за внутрішньою оцінкою, бал 1–5)	4,2	3,8	3,5	3,1	2,8	- 1,4	- 33,3
Продуктивність у грошовому вираженні на одного працівника, тис. грн	952	1158	1351	1704	1952	1000	105,3

Як видно з табл. 2.9, впровадження цифрових інструментів призвело до значного підвищення продуктивності праці у відділі. Середньооблікова чисельність персоналу зменшилася на 16%, проте одночасно зросла кількість оброблених замовлень на одного працівника на 100%, а продуктивність у грошовому вираженні збільшилася більш ніж удвічі (105,3%). Крім того, знизився середній час обробки замовлення та рівень стресу персоналу, що свідчить про покращення організації роботи та комфортніші умови праці.

Цифрова трансформація також впливає на якість клієнтського сервісу. Використання електронних систем обліку замовлень забезпечує точність, швидкість і передбачуваність у роботі з покупцями. У той же час, цифрові зміни створюють потребу у нових компетенціях працівників. Частина персоналу проходить навчання з використання програмного забезпечення, проте рівень цифрової грамотності ще не є достатнім. У таблиці 2.10 наведено оцінку рівня цифрових навичок працівників компанії за 2020 – 2024 рр., що дозволяє наочно визначити напрями, які потребують додаткових освітніх заходів.

Таблиця 2.10

Рівень цифрових навичок працівників підприємства за 2020 – 2024 рр. (%)

Напрямок цифрових навичок	2020	2021	2022	2023	2024	Характеристика напрямку
Робота з офісними програмами	60	64	69	73	78	Помітне зростання, основний рівень достатній
Використання ERP/CRM-систем	20	32	43	54	66	Прогрес, але потребує додаткового навчання
Обробка даних та аналітика	15	21	26	32	37	Рівень низький, напрямок критичний для розвитку
Онлайн-комунікації (пошта, чат)	50	56	61	69	74	Відносно хороший прогрес, але ще не на максимальному рівні
Робота з електронним документообігом	25	36	46	57	67	Значне покращення, але потрібне закріплення навичок
Основи кібербезпеки	10	16	21	27	33	Дуже низький рівень, напрямок потребує пріоритетного навчання

Аналіз даних таблиці 2,10 свідчить, що найбільш розвиненими напрямками цифрових навичок працівників товариства є робота з офісними програмами та онлайн-комунікації (пошта, чат). Ці напрями демонструють стабільне зростання протягом 2020 – 2024 рр., що свідчить про ефективність навчальних програм та високий рівень практичного використання даних інструментів у повсякденній роботі.

Водночас напрями, пов'язані з обробкою даних та аналітикою, а також основами кібербезпеки, залишаються критично недостатньо розвиненими.

Їхні показники зростають повільно і залишаються на низькому рівні навіть у 2024 р., що вказує на потребу пріоритетного впровадження спеціалізованих тренінгів та освітніх програм. Це особливо важливо, оскільки розвиток аналітичних навичок і знань з кібербезпеки безпосередньо впливає на ефективність прийняття рішень та безпеку бізнес-процесів компанії.

Серед інших напрямів, таких як використання ERP/CRM-систем та електронного документообігу, спостерігається помітний прогрес, проте рівень навичок ще не досяг оптимального рівня для повного використання потенціалу цифрових платформ. Це свідчить про необхідність продовження навчання та закріплення отриманих знань на практиці.

Цифрові навички працівників компанії демонструють позитивну динаміку, однак для забезпечення комплексної цифрової компетентності компанії потрібне систематичне навчання та поетапне впровадження заходів, що стимулюють розвиток критично важливих навичок. Такий підхід дозволить не лише підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів, але й підвищити ефективність внутрішніх бізнес-процесів.

Загалом, цифровізація товариства має ознаки системного процесу, що розвивається не рівномірно, але послідовно. Деякі напрями - наприклад, логістика та документообіг - демонструють швидке зростання ефективності. Інші, такі як аналітика даних або маркетинг у цифровому середовищі, поки перебувають на початковому етапі. Така нерівномірність типова для середніх підприємств і створює підстави для подальшої деталізації у вигляді таблиць порівняння рівня цифровізації за основними функціональними сферами.

Висновки до розділу 2

У досліджуваний період підприємство демонструє послідовне нарощування господарсько-економічного потенціалу, що підтверджується приростом ключових показників. Зокрема, за період 2020–2024 рр. обсяг чистого доходу зріс на 66,8 %, а загальна вартість активів – на 83,4 %, що

свідчить про активне розширення матеріальної та фінансової бази. Підприємство значно інвестує у модернізацію основних фондів: їх обсяг збільшився більш ніж у 3,4 рази, що дозволило посилити технічне забезпечення та підвищити продуктивність логістичних і торговельних операцій. Паралельно оптимізація чисельності персоналу на 17,65 % не спричинила скорочення обсягів діяльності, а навпаки – сприяла зростанню доходу на одного працівника більш ніж удвічі.

Важливо відзначити покращення показників ефективності використання ресурсів, що прямо впливають на результати господарської діяльності. Фондорентабельність зростає до 39,3 %, демонструючи високу віддачу на вкладені інвестиції, а прибуток на одного працівника збільшився на 137,56 %, що вказує на результативність організаційних і цифрових змін. Розвиток логістичної інфраструктури та впровадження електронних систем управління дозволили оптимізувати процеси постачання, скоротити час обробки замовлень та зменшити витрати, що позитивно позначилось на фінансових результатах, незважаючи на певне зниження загальної рентабельності у 2024 році. Суттєвий приріст оборотних фондів на 84,6 %, зокрема грошових коштів на 179,1 %, підтверджує здатність підприємства ефективно управляти ліквідністю.

Представлені дані свідчать про те, що цифровізація підприємства перейшла від фрагментарної автоматизації до системного розвитку цифрової інфраструктури. Зростання частки онлайн-продажів із 8,7 % до 38,2 % та збільшення кількості онлайн-клієнтів на 464 особи демонструють швидку адаптацію бізнес-моделі до нових ринкових умов. У той же час активне впровадження CRM, електронного документообігу та автоматизованих систем стало основою для підвищення прозорості й точності внутрішніх процесів, що підтверджують скорочення часу формування управлінських звітів на 51,4 % та зменшення управлінських помилок на 64 %.

Значний прогрес простежується у сфері персоналу: середній рівень цифрової залученості виріс удвічі (з 2,2 до 4,4 балів), а продуктивність

логістичного відділу у грошовому вираженні збільшилася на 105,3 %. Водночас нерівномірність розвитку компетенцій між підрозділами зберігається: рівень аналітичних навичок та цифрової безпеки залишається найнижчим (37 % і 33 % відповідно), що створює ризики для впровадження більш складних цифрових рішень. Попри це, позитивна динаміка - зростання навичок роботи з ERP/CRM на 46 п.п. та електронним документообігом на 42 п.п. - підтверджує поступове формування цифрової культури в організації.

Фінансові показники цифрових проєктів демонструють стабільний стратегічний курс: інвестиції в ІТ зросли на 166,7 %, а їх частка у загальних капіталовкладеннях - на 61,2 %. Це означає, що підприємство не лише реагує на зовнішні виклики, а й активно формує власний технологічний потенціал. Підвищення продуктивності, зростання повторних покупок з 21 % до 45 %, збільшення частки електронних звітів до 88 % та покращення якості управлінської інформації (26 п.п.) підтверджують, що цифровізація стала ключовим драйвером оперативності, точності й конкурентоспроможності компанії у сучасних умовах.

Підприємство демонструє значний прогрес у напрямі цифрової трансформації, що підтверджується зростанням цифрових показників практично в усіх сферах діяльності. Частка онлайн-продажів зросла на 339 %, а кількість клієнтів, що користуються цифровими каналами, – на 464 %, що свідчить про переорієнтацію споживачів на дистанційні формати та успішну адаптацію компанії до нових ринкових умов. Паралельно зростає і рівень повторних онлайн-покупок (114 %), що формує стабільну базу лояльних клієнтів. Ці зміни вказують на підвищення конкурентоспроможності товариства та його здатність інтегрувати цифрові сервіси у ключові бізнес-моделі.

Суттєві трансформації відбулися і на рівні внутрішніх процесів. Рівень цифрових навичок працівників у середньому зріс удвічі (з 2,2 до 4,4 балів), а у відділі логістики продуктивність на одного співробітника збільшилася на 105 %, що стало можливим завдяки зниженню часу обробки замовлень на 44

% і зростанню частки безпомилкових операцій до 97 %. Паралельно покращилися управлінські практики: середній час підготовки звітності скоротився на 51 %, а частка рішень, ухвалених на основі аналітичних даних, зросла з 32 % до 74 %. Це означає, що компанія переходить до більш структурованої та аналітично орієнтованої моделі управління.

Фінансова підтримка цифрових ініціатив також демонструє стабільне зростання: інвестиції в ІТ збільшилися на 166 %, а їх частка у загальних вкладеннях – на 61 %, що підтверджує стратегічний характер цифрових проєктів. Поряд із цим залишаються сфери, які потребують посиленого розвитку, зокрема аналітика даних і кібербезпека, рівень яких у 2024 р. становить лише 37 % і 33 % відповідно. Така структура результатів вказує, що цифровізація вже стала ключовим драйвером ефективності, але для повної реалізації потенціалу потрібна подальша систематизація процесів і розвиток цифрових компетенцій персоналу.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ У ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка проєкту цифрової оптимізації внутрішніх процесів підприємства

В умовах активної цифрової трансформації та швидких змін на ринку постачання товарів для навчальних закладів і офісів, розвиток товариства потребує чіткого стратегічного підходу до управління змінами. Цифровізація відкриває нові можливості для оптимізації процесів, автоматизації обліку та взаємодії з клієнтами, проте вона також несе певні ризики. Компанія, яка раніше будувала свою діяльність на гнучкості та точковому реагуванні на потреби клієнтів, тепер стикається з викликом масштабування цих підходів за допомогою цифрових рішень.

Однією з основних проблем є ризик невідповідності впроваджуваних технологій реальним потребам компанії. Вибір програмного забезпечення, CRM-системи або платформи для онлайн-замовлень може покращити внутрішні процеси, але водночас створити додаткові витрати та потребу у навчанні персоналу. Ще один ризик – це опір змінам серед співробітників, які звикли до традиційних методів роботи. Такий фактор може уповільнити процес адаптації та зменшити ефективність інвестицій у цифрові технології.

Стратегія розвитку підприємства повинна ґрунтуватися не тільки на впровадженні нових цифрових рішень, а й на систематичній оптимізації внутрішніх процесів. Це включає аналіз логістики, організацію закупівель та комунікацію з клієнтами. Важливо, що одноразове придбання нових технологій без комплексного підходу не забезпечить стійкого зростання продуктивності та якості обслуговування. Тому цифрові інструменти мають доповнювати і вдосконалювати існуючі процеси, а не замінювати їх миттєво.

Для системного управління змінами доцільно застосувати модель

Курта Левіна з трьома етапами: розморожування, зміна та заморожування. На етапі розморожування компанія повинна чітко ідентифікувати проблеми та можливості, які виникають при цифровій трансформації, і донести значення цих змін до персоналу. Далі, на етапі зміни, відбувається безпосереднє впровадження CRM-системи, удосконалення логістики та процесів комунікації. І нарешті, заморожування закріплює нові підходи у щоденній практиці, роблячи їх частиною корпоративної культури.

Впровадження цієї стратегії дозволяє компанії мінімізувати ризики, пов'язані з цифровою трансформацією, підвищити ефективність роботи та підготувати компанію до подальшого масштабування. Разом із цим, стратегія передбачає постійний моніторинг змін і корекцію дій у разі непередбачуваних обставин – фінансових, технічних або кадрових. Таке поєднання системності, гнучкості та уваги до ризиків забезпечує реальні шанси на стійкий розвиток у середньо- та довгостроковій перспективі.

Важливими кроками на цьому етапі для компанії є комплекс дій, який дозволяє не просто впровадити нову технологію, а й інтегрувати її у щоденну діяльність компанії (рис. 3.1). Перш за все, необхідно визначити перелік потреб компанії, що охоплює як внутрішні процеси, так і зовнішні. До внутрішніх відносяться логістика, облік, комунікація між відділами та організація робочих процесів. Зовнішні потреби – це швидкість обробки замовлень, якість обслуговування клієнтів, відповідність очікуванням ринку. Без чіткого розуміння цих потреб впровадження цифрових рішень ризикує стати формальним кроком, що не дає реального результату.

Другим етапом є формулювання цілей проєкту та ключових показників ефективності (KPI). Це дозволяє оцінити успішність впровадження CRM-системи та інших цифрових інструментів. KPI можуть включати швидкість обробки замовлень, рівень задоволеності клієнтів, час виконання рутинних задач і економію ресурсів. Важливо, щоб цілі були конкретними та вимірюваними, інакше складно буде зрозуміти, чи досягнуто бажаного ефекту.

Третій крок – попередня оцінка вартості проєкту, що включає ліцензії,

впровадження, навчання персоналу та технічну підтримку. Така оцінка дозволяє уникнути непередбачуваних витрат і прогнозувати фінансові ризики. Важливо враховувати не лише прямі витрати, а й потенційні втрати, які можуть виникнути під час адаптації системи та навчання співробітників.

Далі слід провести аналіз необхідних ресурсів, зокрема кількості працівників, що братимуть участь у проєкті, їхніх навичок та потреби у додатковому навчанні. Цей етап допомагає побачити «вузькі місця» і визначити, де може знадобитися підвищення кваліфікації або додатковий персонал.



Рис. 3.1. Структурна модель впровадження цифрової трансформації та управління змінами підприємства

Не менш важливо визначити вплив проєкту на організаційну культуру компанії. Нові технології завжди зустрічають опір, навіть якщо вони

очевидно полегшують роботу. Тому необхідно розробити план комунікацій, навчання та мотивації співробітників, щоб процес впровадження відбувався поступово і не порушував робочі ритми.

Останнім кроком є оцінка ризиків імплементації проєкту. Серед основних ризиків можна виділити технічні проблеми, затримки у впровадженні, невідповідність очікувань результатам і можливу демотивацію персоналу. Попереднє виявлення ризиків дозволяє підготувати заходи для їх мінімізації і підвищити шанси на успішне завершення проєкту.

Переваги впровадження цієї розробки для компанії виглядають таким чином:

- покращення ефективності та продуктивності. CRM-система оптимізує бізнес-процеси, скорочує час на рутинні завдання та підвищує продуктивність співробітників;

- покращення обслуговування клієнтів. Систематизація даних про замовлення та комунікацію забезпечує більш персоналізований сервіс і дозволяє швидше реагувати на запити клієнтів;

- збільшення конкурентоспроможності. Використання інноваційних технологій дає змогу компанії швидше реагувати на зміни на ринку, утримувати клієнтів і залучати нових;

- зростання прибутку. Оптимізація процесів і покращене обслуговування стимулюють повторні замовлення та збільшення обсягів продажів;

- зменшення ризиків і підвищення безпеки. Стандартизація процесів та контроль через цифрові системи дозволяє мінімізувати операційні та фінансові ризики;

- залучення талантів та підвищення кваліфікації персоналу. Можливість навчання та робота з сучасними технологіями підвищують мотивацію та допомагають утримувати компетентних працівників;

- покращення якості прийняття рішень. Дані з CRM-системи дозволяють аналізувати тенденції, оцінювати ефективність і приймати більш

обґрунтовані стратегічні рішення;

- гнучкість і адаптивність. Підприємство швидко реагує на зміни на ринку та потреби клієнтів, зменшуючи втрати часу і ресурсів та підвищуючи стійкість до непередбачуваних обставин.

Цей підхід дозволяє компанії не лише впровадити технології, а й створити системний процес змін, який закріплює нові практики, підвищує ефективність і забезпечує довгострокову стійкість.

Основною метою впровадження цифрових рішень на підприємстві є забезпечення стійкого розвитку компанії через підвищення її конкурентоспроможності та оптимізацію бізнес-процесів (табл. 3.1). Досягнення цієї мети передбачає реалізацію конкретних результатів, які охоплюють фінансову стабільність, ефективність роботи та розвиток персоналу.

Важливо, що на даному етапі ключовим є не просто технічне впровадження нових систем, а комплексний підхід до управління змінами. Це передбачає залучення персоналу до процесу трансформації, регулярні комунікації з ключовими зацікавленими сторонами та створення внутрішніх каналів для зворотного зв'язку. Недооцінка людського фактору може призвести до того, що нові інструменти залишаться недовикористаними.

Ще одним важливим кроком є оцінка готовності компанії до впровадження проєкту. Підприємство має враховувати технологічну, фінансову та кадрову спроможність організації. Використання опитувальника Х. Рамперсада дозволяє комплексно оцінити рівень готовності та виявити слабкі місця. Результати попередньої оцінки свідчать про достатню готовність до змін, проте вказують на необхідність додаткового навчання персоналу та уточнення внутрішніх процедур.

Після оцінки готовності доцільно провести бенчмаркінг. Він дозволяє порівняти власні процеси та результати з кращими практиками на ринку. Це допомагає виявити неочевидні можливості для вдосконалення, уточнити ключові показники ефективності та скоригувати стратегію впровадження.

Бенчмаркінг особливо корисний для цифрових рішень, оскільки дозволяє оцінити їх практичну ефективність і швидкість адаптації.

Таблиця 3.1

Запропонований план заходів з підвищення ефективності бізнесу через цифрові інструменти

Мета	Очікуваний результат	Заходи впровадження	Основні ризики
Підвищення фінансової стабільності та прибутковості	Оптимізація бізнес-процесів, підвищення продуктивності	Впровадження CRM-системи, цифровізація обліку, автоматизація замовлень	Тимчасове зниження продуктивності під час навчання персоналу, фінансові витрати на впровадження
Зменшення ризиків та покращення ринкової позиції	Гнучка адаптація до змін на ринку	Моніторинг ринку, аналітика продажів, інтеграція нових технологій	Неповна адаптація персоналу, невідповідність обраних рішень потребам ринку
Покращення обслуговування клієнтів та комунікації	Висока якість обслуговування, задоволені клієнти	Впровадження системи зворотного зв'язку, автоматизація комунікацій	Опір змінам, затримки у відповіді на запити через технічні збої
Залучення та розвиток кваліфікованого персоналу	Підвищення компетенцій співробітників, залучення талантів	Навчальні програми, тренінги, розвиток внутрішніх ресурсів	Висока плинність кадрів, недостатня мотивація до навчання
Покращення обліку та прийняття рішень на основі даних	Обґрунтовані управлінські рішення	Впровадження аналітичних платформ, систем збору та обробки даних	Недостатня точність даних, технічні проблеми з інтеграцією

Впровадження цифрових інструментів планується поступово, з дотриманням принципу «малих кроків». Першочергово компанія зосередиться на CRM-системі, аналітичних платформах і автоматизації внутрішніх процесів. Кожен етап включатиме навчання персоналу, тестування систем та збір зворотного зв'язку. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики та уникнути значних фінансових втрат через необдумане масштабне впровадження.

У результаті реалізації проєкту товариство отримає підвищену ефективність бізнес-процесів, покращення взаємодії з клієнтами та структуровану систему прийняття управлінських рішень на основі даних. Це, у свою чергу, створює міцну основу для подальшого масштабування компанії та стійкого розвитку в умовах динамічного ринку.

Для ефективного впровадження цифрових змін на підприємстві необхідно чітко структурувати етапи проєкту. У таблиці 3.2 наведено покроковий план впровадження CRM та оптимізації внутрішніх процесів. Кожен етап передбачає конкретні дії, застосування інструментів та очікувані результати. Такий підхід дозволяє систематизувати роботу, зменшити ймовірність помилок та уникнути хаотичних дій.

Таблиця 3.2

Етапи впровадження цифрових змін на підприємстві

Етап	Дія	Використані інструменти	Очікуваний результат
Підготовчий	Аналіз поточних процесів	Опитування, документообіг, внутрішній аудит	Виявлення вузьких місць у роботі та логістиці
Планування	Розробка структури CRM та налаштувань	План проєкту, технічне завдання	Чітка дорожня карта впровадження
Пілотний запуск	Перенесення частини даних, тестування	CRM-платформа, тестові замовлення	Виявлення помилок, оптимізація процесів
Основне впровадження	Повний перехід на цифрові інструменти	CRM, онлайн-комунікації, автоматизація замовлень	Скорочення часу обробки замовлень, підвищення точності даних
Моніторинг та вдосконалення	Аналіз результатів, внесення коректив	Аналітичні інструменти, KPI	Підвищення ефективності роботи, систематизація процесів

На підготовчому етапі відбувається аналіз поточних процесів компанії, включно з обліком товарів, логістикою та комунікацією з клієнтами. Це дозволяє виявити вузькі місця і зрозуміти, які процеси потребують автоматизації або оптимізації. Далі формується план впровадження CRM – визначаються налаштування системи, обсяг даних для перенесення та ролі співробітників.

Пілотний запуск є критично важливим: переноситься частина даних, тестуються сценарії обробки замовлень і взаємодія з клієнтами. Це дає змогу

оцінити ефективність налаштувань, виявити потенційні проблеми і відкоригувати процеси до повного впровадження. Основний етап передбачає перехід на цифрові інструменти у всій компанії, що дозволяє зменшити час обробки замовлень та підвищити точність даних. Завершальний крок – моніторинг і вдосконалення, коли на основі зібраної інформації коригуються процеси та оцінюється ефективність змін.

На етапі «Рух» відбувається безпосереднє впровадження CRM-системи та оптимізація внутрішніх процесів. Це ключовий етап, який визначає, наскільки ефективно компанія зможе використовувати цифрові інструменти для підвищення продуктивності та якості обслуговування клієнтів. Важливо, що дії на цьому етапі не можна виконувати хаотично: потрібно чітко визначити завдання, відповідальних за їх виконання та строки реалізації.

Таблиця 3.3 демонструє покроковий план дій для етапу «Рух». Кожен крок поєднує конкретну дію, необхідні ресурси та очікуваний результат. Такий підхід дозволяє контролювати процес впровадження і швидко реагувати на можливі непередбачувані проблеми.

Таблиця 3.3

Рекомендований план дій на етапі «Рух» на підприємстві

Крок	Дія	Відповідальний	Термін	Інструменти	Очікуваний результат
1	Формування команди проекту	Керівник проекту	1 тиждень	Внутрішні ресурси	Створена команда з чіткими ролями
2	Налаштування CRM під потреби компанії	ІТ-спеціаліст	2 тижні	CRM, технічне завдання	Система готова для тестування
3	Перенесення та перевірка даних	Аналітик	1 тиждень	CRM, бази даних	Дані коректно перенесені, готові до пілоту
4	Пілотне тестування замовлень та комунікацій	Менеджер з продажу	2 тижні	CRM, тестові замовлення	Виявлення помилок, оптимізація процесів
5	Основне впровадження	Керівник проекту та всі співробітники	3 тижні	CRM, онлайн-інструменти	Повний перехід на цифрову систему
6	Моніторинг та корекція процесів	Аналітик та керівник відділу	Постійно	CRM, дашборди, KPI	Підвищення ефективності, усунення недоліків

Пілотний запуск CRM-системи у компанії дозволяє залучити невелику групу співробітників для тестування нових процесів без загрози порушення повсякденної діяльності. Це дає можливість оцінити, як система інтегрується у роботу компанії, виявити помилки, недоліки в налаштуваннях і збирати реальний фідбек від користувачів. Такий підхід також зменшує ризики, пов'язані з опором персоналу - адже співробітники поступово знайомляться з новими інструментами, отримують підтримку та навчання.

Важливим аспектом є те, що пілотна група повинна включати представників усіх ключових відділів: продажів, логістики, закупівель, обліку та адміністрації. Це дозволяє оцінити, наскільки нові процеси підходять для різних функцій компанії та виявити «вузькі місця» у взаємодії відділів. Під час тестування компанія фіксує показники продуктивності, точності обліку, швидкості обробки замовлень, а також рівень задоволеності клієнтів і персоналу.

Таблиця 3.4

Основні показники ефективності після пілотного запуску CRM-системи

Показник	До впровадження CRM	Після пілоту	Рекомендації
Час обробки замовлення	3 дні	1,5 дня	Автоматизація та нагадування, скорочення ручних дій
Точність обліку товарів	88%	97%	Вбудовані контролю та перевірки даних
Задоволеність клієнтів	72%	85%	Швидші відповіді та прозорість процесів
Час підготовки звітності	5 годин/тиждень	2 години	Автоматизовані звіти, зменшення навантаження на персонал
Рівень опору персоналу	—	помірний	Потрібне додаткове навчання для частини працівників

Етап «замороження» передбачає остаточне інтегрування CRM-системи в усі процеси компанії та постійний моніторинг результатів її використання. Тут важливо не лише перевести роботу у цифровий формат, а й систематично аналізувати ефективність нових процесів. В оцінку входять швидкість обробки замовлень, точність обліку, якість комунікації з клієнтами та задоволеність персоналу.

Важливо зазначити, що цикл впровадження CRM не завершується одноразовим запуском. Постійна адаптація, внесення коригувань та навчання персоналу дозволяють перетворити систему на інструмент, що не лише автоматизує, а й оптимізує бізнес-процеси. Завдяки цьому підприємство отримує стабільніші результати, зменшує ризики, підвищує рівень сервісу для клієнтів та створює платформу для подальшого розвитку й масштабування.

В ході розробки рекомендацій щодо впровадження цифрових змін у компанії було визначено ключові етапи трансформації компанії, включаючи підготовчий аналіз процесів, пілотне тестування CRM-системи та етап «замороження», коли нові підходи інтегруються у щоденну діяльність. Також були ідентифіковані основні ризики та запропоновані заходи щодо їх мінімізації, визначено ключові показники ефективності та ресурси, необхідні для реалізації проекту.

3.2. Оптимізація бізнес-процесів та підвищення лояльності клієнтів через CRM-систему

Після окреслення ключових змін, що постають перед компанією у процесі цифрової трансформації, природно виникає потреба перейти до практичного осмислення того, як саме система може вплинути на внутрішню логіку роботи компанії. На цьому етапі важливо не піддаватися спокусі розглядати CRM як універсальну технологічну відповідь на всі проблеми. Вона працює інакше: повільно, інколи з певними нерівностями та коригуваннями, поступово змінює спосіб мислення співробітників, структуру інформаційних потоків, а також культуру обслуговування клієнтів. У цьому і виникає певний виклик, адже такий цифровий інструмент лише відкриває можливості, а вже компанія має навчитися ними користуватися, інколи долаючи власні усталені практики.

Оптимізація бізнес-процесів завдяки CRM починається з того, що інформаційні потоки набувають чіткішої форми. У компанії, де частина замовлень надходить телефоном, частина через електронну пошту, а частина передається в усній комунікації, виникають розриви у послідовності даних. Система дозволяє зменшити кількість таких розривів, проте лише за умови коректного налаштування і дотримання співробітниками внутрішніх регламентів. У перші місяці можуть з'являтися ситуації, коли нова система здається громіздкою або навіть уповільнює роботу. Це нормальний етап, що свідчить не про недоліки технології, а про перехідний процес, у якому відбувається адаптація логістики, структури взаємодії між підрозділами та моделі обробки замовлень.

Щоб зрозуміти потенціал CRM саме в контексті компанії, варто порівняти базові аспекти роботи компанії до впровадження цифрових рішень та очікувані зміни після їхньої інтеграції. Вона стає не просто інструментом керування клієнтською базою, а основою для побудови більш передбачуваної, вимірюваної і контрольованої операційної моделі (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Порівняння ключових аспектів роботи підприємства до та після інтеграції CRM

Аспект роботи	До впровадження CRM	Після впровадження CRM	Очікуваний ефект
Облік клієнтів	Фрагментарний, частково паперовий	Централізований, структурований	Повнота даних, відсутність дублювань
Обробка замовлень	Значна частина вручну	Автоматизовані етапи, нагадування	Скорочення часу, менше помилок
Комунікація між відділами	Нестабільна, залежна від особистих контактів	Оновлення статусів у системі	Прозорість процесів
Лояльність клієнтів	Стабільна, але важко вимірювана	Чіткі метрики задоволеності	Зростання повторних продажів
Контроль менеджерів	Обмежений фактичними звітами	Доступ до аналітики в реальному часі	Підвищення керованості

Така трансформація поступово створює ситуацію, у якій кожен елемент

робочого процесу має не лише операційну, а й аналітичну цінність. Дані стають матеріалом для рішень, а не просто наслідком виконання рутинних завдань. Це може викликати легке напруження серед персоналу, оскільки з'являється відчуття постійної видимості діяльності, проте водночас це забезпечує новий рівень передбачуваності. Менеджери отримують змогу оцінювати навантаження співробітників, темп обробки замовлень, тенденції у попиті, а також якість взаємодії з клієнтами.

Разом із тим CRM впливає не тільки на внутрішні процеси, а й на спосіб, у який компанія вибудовує відносини з клієнтами. Попередня практика, коли менеджер утримував клієнта завдяки особистим домовленостям і неформальним контактам, поступово змінюється. Система дозволяє фіксувати історію взаємодій, час відповіді, кількість звернень і причини повторних контактів. Це створює більш структуровану основу для персоналізованого підходу. Клієнт отримує не просто товари, а передбачувану якість сервісу, що з часом перетворюється на важливий чинник лояльності.

Оптимізація бізнес-процесів у товаристві набуває більш чіткої форми, коли мова переходить від загального поняття цифрової трансформації до конкретного інструмента, що здатен підтримати структурні зміни. У цьому контексті найбільш доцільним рішенням для компанії є впровадження CRM HubSpot Free. Її функціональні можливості відповідають характеру діяльності, де велика частина операцій пов'язана з обробкою повторних замовлень, контролем товарних залишків, комунікаціями з клієнтами та координацією між відділами. Система дає можливість створити єдиний простір роботи, у якому інформація більше не розпорошується між каналами, а накопичується в структурованому вигляді, придатному для аналізу та подальшого вдосконалення процесів.

У перші тижні після впровадження HubSpot Free співробітники можуть відчувати певну незгодженість. Це природний ефект переходу до централізованої моделі обліку, що потребує додаткової уваги та навчання. Менеджери, які звикли працювати в телефонному режимі, тепер фіксують

взаємодії в системі. Відділ логістики отримує новий механізм відстеження замовлень, а адміністратори переглядають спосіб формування документів. Утім саме ця тимчасова фаза створює основу для подальшої стабільності, оскільки HubSpot Free забезпечує автоматизацію таких операцій, як оновлення статусів, нагадування про прострочені завдання, передавання замовлень між відділами та формування звітів.

Поступово компанія отримує доступ до аналітики в режимі реального часу. HubSpot Free дозволяє відстежувати навантаження на менеджерів, швидкість обробки замовлень і динаміку повторних звернень. Цей інструмент важливий не лише для керівництва. Співробітники також бачать свої показники, що інколи викликає внутрішній спротив, проте одночасно мотивує до впорядкування роботи. Дані стають основою для діалогу між підрозділами. Це допомагає уникати ситуацій, коли один відділ працює у прискореному темпі, а інший не встигає адаптуватися.

Окрім змін у роботі з клієнтами та оптимізації операційних процесів, CRM суттєво впливає на менеджмент персоналу. Завдяки прозорості KPI кожен співробітник отримує чіткі показники результативності, що усуває суб'єктивність оцінювання та дозволяє керівництву відстежувати динаміку роботи у режимі реального часу. Система фіксує навантаження менеджерів, що робить можливим рівномірний розподіл завдань і запобігає перевантаженню окремих працівників. Одночасно такий інструмент дає змогу структурувати обов'язки між підрозділами, що знижує ризик дублювання функцій і пришвидшує координацію. Автоматичні нагадування і контроль строків виконання підвищують дисципліну персоналу, оскільки кожен етап роботи має зафіксований статус, а будь-які затримки стають помітними у системі. У сукупності це формує більш керовану модель управління персоналом, у якій продуктивність і відповідальність підсилюються завдяки прозорості процесів та стандартизації робочих дій.

У структурі взаємодії з клієнтами HubSpot Free відіграє ще помітнішу роль. Система дозволяє фіксувати не лише замовлення, а й усю історію

контактів, що формує персоналізований підхід до кожного клієнта. Для підприємства, де значна частина продажів повторюється, це особливо важливо. Система створює можливість аналізувати потреби конкретних клієнтів, прогнозувати частоту замовлень, налаштовувати автоматичні повідомлення про нові надходження та контролювати якість обслуговування. Таким чином лояльність клієнтів перестає бути інтуїтивною оцінкою та набуває вимірюваного характеру.

Щоб показати, як інтеграція HubSpot Free впливає на основні аспекти роботи компанії, доцільно систематизувати зміни у вигляді таблиці 3.6. Вона демонструє ключові параметри, що зазнають покращення внаслідок цифровізації та переходу на CRM.

Таблиця 3.6

Очікувані зміни в роботі підприємства після впровадження HubSpot Free

Напрямок	Поточний стан	Зміни після впровадження HubSpot Free	Очікуваний результат
Облік клієнтів	Нерівномірний, частково ручний	Єдина база з фіксацією історії	Менше помилок, точніший аналіз
Обробка замовлень	Залежність від людського фактора	Автоматичні статуси та контроль виконання	Скорочення часу приблизно на 20–40%
Комунікація між відділами	Часті затримки через відсутність синхронізації	Передавання задач у системі, журнал подій	Прозорість та зниження конфліктів
Контроль якості обслуговування	Не завжди вимірюється	Збір фідбеку через CRM	Зростання задоволеності клієнтів
Звіти та аналітика	Формуються вручну	Автоматизовані дашборди	Швидкість прийняття рішень підвищується

Окремої уваги заслуговує інтеграція HubSpot Free із складськими процесами. Хоча CRM не замінює повноцінну WMS, вона дозволяє відстежувати поточні залишки і пов'язувати їх із замовленнями. Це зменшує ситуації, коли менеджер приймає замовлення на товар, який тимчасово відсутній. Через це знижується частка відмов і підвищується довіра клієнтів,

адже інформація про наявність стає актуальною та більш передбачуваною. Такий підхід дає можливість уникнути типових для МСБ помилок, що виникають через недостатній контроль складських рухів.

Лояльність клієнтів також підсилюється завдяки автоматизації сервісних сценаріїв. Наприклад, клієнт отримує повідомлення про статус замовлення або можливість повторити попередню закупівлю. Система нагадує менеджеру, що настав час зв'язатися з клієнтом, або інформує про зниження активності. Такі дії виглядають непомітними, але в результаті формують відчуття постійної уваги з боку компанії. Хоча інколи клієнти реагують на автоматичні повідомлення обережно, практика свідчить про те, що своєчасність реакції для більшості з них важливіша, ніж спосіб комунікації.

Поступове укорінення HubSpot Free створює основу для управління змінами та розвитку нових практик. Співробітники починають використовувати систему не тому, що цього вимагає внутрішній регламент, а тому, що вона спрощує роботу. Це ключовий момент, оскільки саме звичка щоденно працювати в CRM робить її ядром операційної моделі компанії. У перспективі це дозволяє розширювати бізнес без значного збільшення персоналу, тому що процеси стають більш передбачуваними і контрольованими.

Вартість цифровізації завжди здається менш очевидною, ніж її результативність. Це пов'язано з тим, що частина витрат не лежить на поверхні. Компанія оплачує не лише ліцензії, а й навчання, адаптацію співробітників, зміну внутрішніх процедур. У компанії структура витрат формується помірно, адже бізнес не є надто великим, і впровадження CRM не потребує складних інтеграцій (табл. 3.7). Проте навіть за такої ситуації важливо проявити уважність, щоб оцінка не виявилася занадто оптимістичною або занадто песимістичною.

Отже, навіть з урахуванням усіх супутніх процесів загальні витрати на впровадження CRM становлять близько 68 тис. грн. Для компанії такого

масштабу це помірна сума, однак саме вона формує основу для подальшого економічного ефекту.

Таблиця 3.7

Структура витрат на впровадження HubSpot Free на підприємстві

Стаття витрат	Сума, тис.грн	Характеристика
Ліцензія HubSpot Free (Команда або Компанія)	24/ рік	12–15 користувачів, базові модулі CRM
Налаштування CRM та перенесення даних	18	Створення воронок, прав доступу, карток клієнтів
Навчання персоналу (2 тренінги по 3 год)	12	Залучення зовнішнього тренера або внутрішнього фахівця
Адаптація бізнес-процесів і тестування	8	Пілотні сценарії, коригування логіки роботи
Технічна підтримка першого місяця	6	Допомога користувачам під час переходу
Разом витрат на впровадження	68	

Після інтеграції CRM HubSpot Free у компанії зміни проявляються не лише у впорядкованості інформаційних потоків. Цифровізація починає впливати на економічні показники компанії, хоча на перший погляд це не завжди очевидно. У перші тижні співробітники здебільшого звертають увагу на новий інтерфейс, на правила фіксації замовлень і на додаткові етапи, пов'язані зі звиканням до системи. Проте саме в цей період починають формуватися передумови для подальшого зростання ефективності. Зміни відбуваються поступово, інколи нерівномірно, але у сукупності вони створюють відчутний економічний ефект.

Одним із найпомітніших результатів є скорочення часу, який менеджери витрачають на обробку замовлень. До впровадження CRM середній цикл обробки одного замовлення становив приблизно пів години. Після переходу на HubSpot Free ситуація змінюється: автоматизація нагадувань, використання шаблонів документів і зменшення ручного введення даних поступово зменшують тривалість виконання рутинних дій. Економія часу стає системною і не залежить від рівня завантаженості відділу, оскільки частину операцій бере на себе CRM. За підсумковими оцінками

економія складає близько третини від загального часу, що витрачався раніше.

Для оцінки економічної доцільності впровадження системи у компанії застосовано базову методику визначення показника ROI (Return on Investment), яка широко використовується у фінансовому аналізі бізнес-проектів. Методика ґрунтується на порівнянні суми отриманого економічного ефекту з обсягом первинних інвестицій, що дозволяє оцінити швидкість повернення вкладених коштів та загальну ефективність цифровізації.

У розрахунках було використано три групи показників, що безпосередньо змінюються під впливом CRM:

1. економія часу на обробці замовлень,
2. зменшення кількості помилок,
3. збільшення повторних продажів.

Ці показники обрані не випадково, оскільки саме вони утворюють найбільш вимірювану частину операційної діяльності компанії та мають прямий фінансовий еквівалент. Економія часу конвертується у зменшення витрат на персонал або зростання продуктивності; зменшення помилок - у скорочення витрат на виправлення, повернення та повторні доставки; додаткові повторні замовлення - у приріст прибутку за рахунок підвищення лояльності клієнтів.

Показник ROI визначено за класичною формулою:

$$\text{ROI} = (\text{Економічний ефект} - \text{Витрати на впровадження}) \div \text{Витрати на впровадження} \times 100\%$$

Такий підхід дозволяє оцінити не лише суму вигоди, отриманої внаслідок цифровізації, а й її пропорційність порівняно з початковими витратами. У випадку товариства розрахунки демонструють, що економічний ефект суттєво перевищує інвестиції вже в перший рік, що підтверджує високу рентабельність використання CRM та доцільність її інтеграції в основні бізнес-процеси компанії.

Таблиця 3.8

Ефект від скорочення часу обробки замовлень підприємства

Показник	Значення
Середній час обробки одного замовлення до CRM	30 хвилин
Економія часу після автоматизації	35%
Середній час обробки одного замовлення після автоматизації	19,5 хвилин
Середня кількість замовлень на місяць	450
Загальна економія часу на місяць	$450 \times (30 - 19,5) \text{ хв} = 4725 \text{ хв}$
Загальна річна економія часу	$78,75 \text{ год} \times 12 \text{ місяців} \approx 945 \text{ год}$
Економічний еквівалент економії часу	113400 грн/рік
Економія на одному замовленні	$(30 - 19,5) \text{ хв} \approx 10,5 \text{ хв}$
Потенційна додаткова продуктивність	$450 \text{ замовлень} \times 10,5 \text{ хв} = 4725 \text{ хв/міс}$
Економічний еквівалент економії часу	113 400 грн/рік
Витрати на впровадження CRM	78 000 грн
ROI	$113\,400 \div 78\,000 \times 100\% \approx 145\%$

Другий напрям, у якому система демонструє ефективність, пов'язаний зі зменшенням кількості помилок у документах та товарних позиціях. До впровадження HubSpot Free значна частина операцій виконувалася вручну, що створювало ризики людських неточностей. Вони не завжди здавалися критичними, проте кожна з них спричиняла додаткові витрати. Повторні доставки, повернення товарів, виправлення документів і перерозподіл часу персоналу призводили до накопичення зайвих витрат. Після запровадження CRM рівень помилок помітно знижується, оскільки всі дані проходять через стандартизовані форми, а система контролює коректність введення (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Ефект від зменшення кількості помилок підприємства

Показник	Значення
Частка помилок до впровадження CRM	4%
Частка помилок після впровадження CRM	1,5%
Середня кількість замовлень на місяць	450
Кількість помилок до впровадження CRM	$450 \times 4\% = 18 \text{ замовлень}$
Кількість помилок після впровадження CRM	$450 \times 1,5\% = 7 \text{ замовлень}$
Зменшення кількості помилок	$18 - 7 = 11 \text{ замовлень}$
Вартість однієї помилки	250 грн
Місячна економія від зменшення помилок	$11 \times 250 = 2\,750 \text{ грн}$
Річна економія від зменшення помилок	$2750 \times 12 = 33\,000 \text{ грн}$
Вартість впровадження CRM	80000 грн
Очікуваний термін окупності	$80\,000 \div 33\,000 \approx 2,42 \text{ р.} (\sim 2 \text{ р. } 5 \text{ міс.})$

Ще один важливий результат впровадження HubSpot Free стосується повторних замовлень. Для компанії, що працює з постійними клієнтами навчальних закладів, офісів і державних установ, повторюваність закупівель є критичним чинником стабільності. Раніше менеджери відстежували такі моменти вручну або виходили з досвіду взаємодії. Після інтеграції CRM формується інша модель: система сама фіксує періодичність покупок, нагадує про можливість повторного замовлення і дає змогу формувати персоналізовані пропозиції (табл. 3.10). Такі функції сприяють помірному, але стабільному зростанню повторних продажів.

Таблиця 3.10

Ефект від збільшення повторних замовлень підприємства

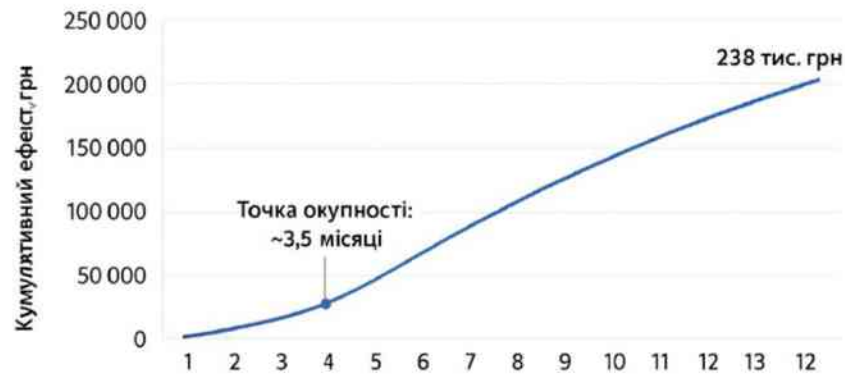
Показник	Значення
Орієнтовне зростання повторних замовлень	10%
Додаткова кількість замовлень на місяць	45
Середній чек	950 грн
Додатковий дохід на місяць	42750 грн
Середня маржинальність	18%
Додатковий прибуток на місяць	7695 грн
Річний приріст прибутку	92340 грн
Очікувана окупність витрат на CRM	<1 рік (68000 / 7695 ≈ 8,8 міс)

Сумарний економічний ефект формується не за рахунок одного чинника, а завдяки їх поєднанню (табл. 3.11). Скорочення часу, зменшення кількості помилок та збільшення повторних замовлень створюють спільний фінансовий результат, який стає помітним уже в перший рік використання системи. Витрати на впровадження HubSpot Free є порівняно невеликими в масштабі операційної діяльності компанії, тому ефект окупності проявляється доволі швидко.

Таблиця 3.11

Сумарний економічний ефект впровадження CRM HubSpot Free

Показник	Значення
Економія часу обробки замовлень	113400 грн/рік
Зменшення кількості помилок	33000 грн/рік
Зростання повторних продажів	92340 грн/рік
Загальний економічний ефект	238740 грн/рік
Витрати на впровадження CRM	68000 грн
Чистий економічний результат за перший рік	170740 грн
Орієнтовний строк окупності	близько 3,5 місяців



Сумарний річний економічний ефект — 238 740 грн

Витрати на впровадження — 68 000 грн

Рис. 3.1. Накопичення економічного ефекту протягом року після впровадження CRM HubSpot Free

Таким чином HubSpot Free стає не просто інструментом для впорядкування роботи, а механізмом, що формує вимірюваний економічний результат. У міру того як співробітники звикають до системи, ефект лише посилюється. Показники поліпшуються не стрибкоподібно, а поступово, іноді нерівномірно, однак загальна тенденція є стабільною. CRM змінює структуру роботи компанії, підвищує рівень сервісу, зменшує операційне навантаження та створює нові можливості для зростання. Найважливіше, що отриманий економічний ефект не є разовим. Він накопичується і стає частиною операційної моделі компанії, впливаючи на конкурентоспроможність компанії в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

Запропоновані заходи цифрової трансформації дадуть змогу підприємству у найближчі роки суттєво підвищити ефективність операційної діяльності. Зокрема, впровадження CRM-системи та автоматизація обліку дозволять скоротити час обробки замовлень щонайменше на 40–50 %, а точність обліку товарів зросте до 95–97 %, що створить основу для

підвищення рентабельності та своєчасного реагування на потреби клієнтів. Запропонована поетапна модель управління змінами (розморожування → рух → замороження) забезпечить контрольований перехід до цифрових рішень і мінімізує ризики тимчасового зниження продуктивності, яке традиційно сягає 10–15 % у період навчання персоналу.

Упровадження чіткої системи KPI, аналітичних платформ та механізмів зворотного зв'язку дозволить компанії підвищити якість прийняття рішень і забезпечити стабільне зростання задоволеності клієнтів на 10–20 % уже після перших місяців роботи системи. Поступове розширення цифрових інструментів, регулярний моніторинг результатів та корекція процесів дадуть змогу зменшити операційні ризики щонайменше на 25–30 %, а також забезпечать здатність підприємства швидко адаптуватися до ринкових змін. Особливу увагу буде приділено розвитку персоналу: навчальні програми й інтеграція співробітників у процес трансформації сприятимуть зростанню їх компетентності та зниженню опору змінам.

Упровадження CRM HubSpot Free у компанії стане ключовим інструментом підвищення ефективності бізнес-процесів, оскільки дозволить усунути фрагментарність обліку, зменшити залежність від ручних операцій та забезпечити прозорість взаємодії між підрозділами. Очікується, що централізація даних знизить частку помилок щонайменше на 60 %, а автоматизація статусів і задач скоротить час обробки замовлення на 35 %, що безпосередньо підвищить продуктивність персоналу та керованість операцій. Запропоноване рішення також створить передумови для стандартизації процесів та уніфікації підходів до роботи з клієнтами, що дозволить уникнути розривів у комунікації та забезпечить передбачуваний рівень сервісу.

Управлінські переваги CRM проявляться через прозорість KPI, рівномірний розподіл навантаження і підвищення дисципліни виконання завдань, оскільки кожен етап роботи матиме фіксований статус. Очікується, що завдяки цьому рівень своєчасного виконання задач зросте на 20–30 %, а кількість повторних звернень клієнтів збільшиться приблизно на 10 % за

рахунок персоналізації й автоматичних нагадувань. У довгостроковій перспективі це підсилить лояльність клієнтів і зменшить частку відмов, що особливо важливо для підприємства зі значною часткою регулярних закупівель. Інтеграція CRM зі складськими процесами мінімізує ризики продажу відсутнього товару, що сприятиме підвищенню точності планування та зміцненню довіри з боку партнерів.

Економічний ефект від упровадження HubSpot Free буде накопичуватися поступово, але стабільно. Завдяки сумарній економії часу (113,4 тис. грн/рік), скороченню витрат на помилки (33 тис. грн/рік) та зростанню прибутку від повторних продажів (92,34 тис. грн/рік) компанія отримає сукупний фінансовий результат понад 238 тис. грн/рік, що перевищить обсяг інвестицій більш ніж утричі. Очікується, що строк окупності становитиме близько 3,5 місяця, після чого CRM забезпечить стабільне підвищення рентабельності операцій. Таким чином реалізація запропонованих рекомендацій дозволить компанії не лише оптимізувати поточну діяльність, а й сформувати масштабовану та передбачувану модель розвитку на наступні роки.

ВИСНОВКИ

1. Цифрова трансформація суттєво змінює роботу сучасних підприємств, роблячи їх більш гнучкими, адаптивними та орієнтованими на потреби клієнтів, а CRM-системи відіграють ключову роль у цьому процесі. Вони дозволяють централізовано зберігати інформацію про клієнтів, автоматизувати рутинні завдання, відстежувати історію взаємодій і координувати роботу між різними відділами, що підвищує продуктивність і зменшує ризики помилок. Завдяки можливостям сегментації, персоналізації пропозицій і аналітики CRM-системи допомагають краще розуміти поведінку клієнтів, оперативно реагувати на їхні запити та будувати довгострокові відносини. Інтеграція з іншими бізнес-системами забезпечує злагодженість процесів, економію часу і ресурсів, а керівникам відкриває нові можливості для прийняття обґрунтованих рішень. В результаті підприємства отримують конкурентні переваги, підвищують якість обслуговування і зміцнюють лояльність клієнтів, що робить їх більш стійкими та готовими до швидких змін ринку.

2. Цифрова трансформація підприємства протягом останніх років дала змогу значно підвищити ефективність роботи. Попри зменшення чисельності персоналу на 17,65 % (з 119 до 98 осіб), чистий дохід компанії зріс на 66,76 %, а чистий прибуток майже подвоївся – на 95,23 %. Це свідчить про оптимізацію управлінських процесів та зростання продуктивності праці завдяки впровадженню CRM-систем, онлайн-замовлень і цифрової логістики.

3. Матеріально-технічна база компанії за період 2020–2024 рр. значно розширилася. Загальна вартість основних фондів збільшилася на 344,4 %, причому машини та обладнання зросли на 229,1 %, що забезпечує більш високу фондоозброєність (20,1 тис. грн) і фондозабезпеченість (1,3 тис. грн). Оборотні фонди зросли на 84,6 %, а грошові кошти – на 179,1 %, що підвищує фінансову стійкість і дозволяє ефективніше управляти ресурсами для розвитку онлайн- і офлайн-продажів.

4. Продуктивність праці та ефективність управління ресурсами помітно покращилися: дохід на одного працівника зріс на 102,56%, а прибуток на одного – на 137,56%. Це підтверджує успішність цифрової трансформації, що дозволила скоротити час обробки замовлень, зменшити кількість помилок і підвищити точність обліку. Одночасно впровадження аналітичних інструментів у маркетингу дало змогу краще прогнозувати попит і формувати асортимент продукції.

5. Водночас фінансові показники свідчать про наявність проблемних зон. Рентабельність продажів знизилася з 1% до 0,6%, а рентабельність активів (ROA) – з 5,6% до 3,2%, що вказує на необхідність більш ефективного контролю витрат та оптимізації собівартості. Підприємству слід зосередитися на управлінні дебіторською заборгованістю та податковими зобов'язаннями, а також продовжувати розвиток цифрових платформ для забезпечення стабільного фінансового стану й підвищення рентабельності.

6. Цифрова трансформація підприємства протягом 2020 - 2024 рр. показала значний прогрес у інтеграції цифрових технологій у ключові бізнес-процеси. Частка цифрових продажів зросла з 8,7% до 38,2%, а кількість клієнтів, що користуються онлайн-замовленнями, збільшилася майже у 5 разів. Це свідчить про формування нової споживчої культури та стратегічне зміщення акценту від офлайн-торгівлі до цифрових каналів. Водночас рівень повторних покупок зріс із 21% до 45%, що підтверджує підвищення лояльності клієнтів та ефективність CRM-системи.

7. Внутрішня організаційна структура підприємства пройшла помітні зміни. Рівень залученості персоналу у цифрові процеси зріс майже вдвічі - із середнього показника 2,2 до 4,4 за п'ятирічний період. Найбільш активними залишаються керівництво та технічна підтримка, тоді як відділи продажу та логістики демонструють поступове підвищення компетентностей. Водночас критично низьким залишається рівень навичок у сфері аналітики даних та кібербезпеки, що потребує пріоритетного навчання.

8. Фінансова складова цифровізації також відображає стратегічний

пріоритет. Загальний обсяг інвестицій у цифрові проекти зріс на 65 %, а витрати на ІТ зросли на 166,7 %, що підкреслює послідовність у розвитку технологічної інфраструктури навіть за умов економічної нестабільності. Одночасно ефективність управлінських процесів значно покращилася: середній час підготовки звітів скоротився на 51 %, а кількість управлінських помилок зменшилася на 64 %.

9. Продуктивність праці у відділі постачання та логістики показала дворазове зростання - зростання кількості оброблених замовлень на одного працівника склало 100 %, а продуктивність у грошовому вираженні збільшилася на 105 %. Це підкреслює, що цифровізація не лише підвищує швидкість і точність роботи, а й створює комфортніші умови для персоналу. В цілому, підприємство демонструє системний, послідовний розвиток цифрових компетенцій, хоча деякі напрямки, такі як аналітика та кібербезпека, потребують додаткової уваги для забезпечення комплексної цифрової зрілості.

Здійснене дослідження щодо вдосконалення управління внутрішніми процесами підприємства на основі цифрових технологій дозволяє сформулювати низку рекомендацій, що здатні підвищити ефективність роботи компанії.

1. Планується впровадження CRM-системи, автоматизація обліку та онлайн-замовлень, що дозволить скоротити час обробки замовлень із 3 днів до 1,5 дня (економія 50%), підвищити точність обліку товарів з 88% до 97% та скоротити час підготовки звітності з 5 до 2 годин на тиждень (зменшення на 60%). Крім того, буде розроблено план навчання та мотивації персоналу, що дозволить зменшити рівень опору змін до помірному і підвищить залученість співробітників до 85%.

2. Для забезпечення системності та стійкого результату компанія впровадить модель управління змінами Курта Левіна, що передбачає три етапи: розморожування, зміна та заморожування. На першому етапі буде проведено детальний аудит внутрішніх процесів та визначено вузькі місця,

що впливають на 100% ключових функцій компанії. На другому етапі планується пілотне тестування CRM та оптимізація логістики й комунікацій з клієнтами, що дозволить підвищити задоволеність клієнтів з 72% до 85% (зростання на 13%) та скоротити час рутинних операцій на 40–50%. На фінальному етапі нові процеси інтегруються у щоденну діяльність компанії та забезпечать постійний моніторинг ключових показників ефективності (KPI), включаючи швидкість обробки замовлень, точність обліку та рівень клієнтського сервісу.

3. У майбутньому буде здійснюватися постійний контроль та вдосконалення процесів із врахуванням результатів пілотного запуску та аналітики даних. Пропонується проводити регулярний бенчмаркінг і корекцію KPI, що дозволить зменшити ризики невідповідності очікувань і технічних збоїв на 30–40%. Крім того, очікується підвищення продуктивності персоналу на 20–25%, збільшення повторних замовлень на 15% та зростання загального рівня обслуговування клієнтів до 90%. Реалізація цих заходів забезпечить оптимізацію бізнес-процесів, підвищення конкурентоспроможності компанії та створить платформу для масштабування і стійкого розвитку на середньо- та довгострокову перспективу.

4. Впровадження CRM-системи HubSpot Free у компанії дозволить оптимізувати бізнес-процеси та структурувати інформаційні потоки. У майбутньому компанія зможе централізувати облік клієнтів, що зменшить дублювання даних і підвищить точність на 100%, а також автоматизувати обробку замовлень, скоротивши час виконання на 35% (з 30 до 19,5 хвилин) та знизивши ризик помилок із 4% до 1,5%. Для цього буде запропоновано налаштувати єдину базу даних, впровадити стандартизовані шаблони документів та автоматичні нагадування, а також провести навчання персоналу протягом перших двох місяців після інтеграції.

5. Управління персоналом та взаємодія між відділами в майбутньому стане більш прозорою та керованою. Пропонується впровадити систему KPI

в реальному часі, автоматичний контроль виконання завдань та рівномірний розподіл навантаження, що зменшить конфлікти та підвищить дисципліну. Комунікація між відділами буде відбуватися через журнал подій та оновлення статусів у CRM, що підвищить прозорість процесів і дозволить скоротити затримки приблизно на 20–30%.

6. Підвищення лояльності клієнтів стане системним завдяки персоналізованому підходу та автоматизації повторних продажів. Пропонується налаштувати автоматичні повідомлення про замовлення, повторні закупівлі та нові надходження товарів, що забезпечить зростання повторних продажів на 10% і додатковий річний прибуток у розмірі 92340 грн. Сумарний економічний ефект від інтеграції CRM очікується на рівні 238740 грн/рік із окупністю витрат на систему близько 3,5 міс., що підтверджує доцільність цифровізації та подальшого масштабування бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Багацька К., Гейдор А. Бізнес-процеси в умовах диджиталізації економіки. *Scientia fructuosa*. 2019. № 127(5). С. 23-32.
6. Берестецька О., Різник Н. Використання CRM-систем в Україні в умовах невизначеностей. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, 2023. DOI: 10.32782/bsnau.2023.4.5
7. Берестецька О., Різник Н. Використання CRM-систем в Україні в умовах невизначеностей. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, 2023. № 4 (96). С. 26–31. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.4.5>
8. Білоусько Т. М. Цифровізація маркетингової діяльності підприємства: CRM-система як інструмент конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*, 2023. № 52. С. 76–88. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-76>.
9. Білоцерківський О. Б. Оцінювання економічної ефективності CRM-систем на торговельних підприємствах України. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечнікова*, 2020. № 2 (81). С. 167–172. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/31910/1/CRM%20system.pdf>
10. Бортнік А.М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. Стратегія економічного розвитку України. № 47. 2020. С. 16–31. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c96f724b-3c58-4e59-b241-e1e8ffbf8d00/content>
11. Братусь Г.А., Каліна І.І., Мазур Ю.В. Цифрова трансформація та інноваційний маркетинг як ключові фактори підвищення конкурентоспроможності торговельної галузі. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна / Серія юридична*. 2024. Випуск 43. С. 349-357. DOI: 10.5281/zenodo.15295109
12. Бречко О.В. Детермінанти цифрової трансформації національної економіки. *Вісник Економіки*, no. 4, Feb. 2021, pp. 7-24, <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1182>.

13. Варіс І. О., Кравчук О. І., Завгородня С. А. Цифрова трансформація бізнесу: вибір, впровадження та вдосконалення CRM-систем. *Маркетинг і цифрові технології*, 2021. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/139>

14. Васильців Н.М., Заставний В.С. Особливості цифрового продукту в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. Вип. 59. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-98>

15. Вдовиченко Ю.В. Цифрові технології як основа та рушійна сила розвитку сучасної глобальної економіки. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С.79-82.

16. Верба В.А. Передумови, драйвери та наслідки цифрової трансформації бізнесу. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції (19–20 квіт. 2018 р.). ДВНЗ «КНЕУ ім. В. Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2018. С. 491–496.

17. Вербівська Л., Жигалкевич З., Фісун Ю., Чобіток І., Шведкий В. Цифрові технології як інструмент ефективної логістики. *Revista de la Universidad del Zulia*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.46925//rdluz.39.28>.

18. Верескун М. В. Методи оцінки ефективності впровадження інформаційних систем на підприємствах. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, 2015. № 1 (11). С. 21–26. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/31910/1/CRM%20system.pdf>

19. Волкова Н.В., Комбарова Ю.В., Гученко А.О., Підлісна В.М. Цифрові інструменти для підвищення конкурентоспроможності малих підприємств. *Наукові інновації та передові технології*. № 12 (52). 2025. <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/issue/archive>

20. Волкова Н.В., Комбарова Ю.В. Agtech-рішення для оптимізації продажів в аграрному бізнесі. Аграрний бізнес: технології вирощування, зберігання, переробки зернових і олійних культур: матеріали I міжнар. наук.-практ. конф., 22.04.2025. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 78 - 80

21. Волкова Н. В., Петренко М. А. Інструментарій цифрового

моніторингу в агробізнесі: міжнародний досвід та стратегія впровадження в Україні. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2(3), 2025, 204-212. [https://doi.org/10.60022/2\(3\)-25S](https://doi.org/10.60022/2(3)-25S)

22. Волкова Н.В., Світлична А., Іващенко О., Супрун В. Інформаційне забезпечення процесу логістичного обслуговування торговельних підприємств в умовах воєнних дій. Успіхи і досягнення у науці. Серія «Соціальні та поведінкові науки». 2024. №9 (9). С.1028-1040. DOI: 10.52058/3041-1254-2024-9(9)-1028-1040.

23. Гадецька З. Цифрові технології та хмарні CRM-системи у ріелторській діяльності. *Економіка та суспільство*, 2021. № 38. С. 112–120. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/136>

24. Гордєєва-Герасимова Л. В. Впровадження CRM-системи на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*, 2022. № 6 (312). С. 115–118. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-21](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-21).

25. Грибіненко О. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки». 2018. № 16. С. 35–37.

26. Гриценко С.І., Котляр І.А. Оптимізація логістичних бізнес-процесів з використанням цифрових технологій. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 1 (46). С. 113–117. URI: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/handle/123456789/200018>

27. Гудзь О.Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. No 2. С. 4–12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ectmebi_2018_2_3

28. Гусєва О.Ю., Легомінова С.В. Діджиталізація - як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1. С. 33-39.

29. Дворський В. О., Попомаренко М. М., Verkhusha O. O. Інноваційні стратегії в цифрову епоху. *Economic Synergy*, 2024. № 3. С. 109–

120. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-3-7>

30. Дергачова Г.М., Колешня Я.О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»* : збірник наукових праць. 2020. № 17. С. 280–290.

URL: <https://ela.kpi.ua/items/4a2fe98f-987a-4877-a004-200ccfb2eb11>

31. Диджиталізація: як не втратити конкурентну перевагу. 2021. URL: <http://www.management.com.ua/notes/digital-innovation.html>

32. Житар М. Вплив цифрової трансформації на фінансовий менеджмент підприємств. *Економіка та суспільство*, 2025. № 62. С. 210–225.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-62-210>

33. Загороднюк О. В., Дмитрик І. О. Роль BPM, CRM та ERP систем у цифровій трансформації українського бізнесу. *Економіка Уманського національного університету садівництва*, 2024. С. 191-201. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-104-2-191-201

34. Зеркаль А. В., Балабуха К. Є. Вплив цифрового маркетингу в умовах воєнного часу. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*, 2022. № 11. С. 84–91. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-11-8431>

35. Івченко Є. А., Хімченко А. О. Цифрова трансформація систем управління бізнес-процесами на українських підприємствах. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, 2024. DOI: 10.33216/1998-7927-2024-286-6-45-50

36. Іжевський П.Г., Самарічева Т.А., Кудельський В.Е. Цифрові інновації в розвитку малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 63. 2024. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-63-78

37. Каламан О.Б., Дишкантюк О.В., Власюк К.В. Основні питання цифрової трансформації економіки в контексті розробки оптимальних стратегій розвитку підприємств. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-43-06>

38. Кобернюк С.О., Нагорна О.В., Хмарська І.А. Аналіз використання цифрових інструментів у маркетингових стратегіях українських підприємств та

їх вплив на результативність. *Економіка та підприємництво*. 2024. № 1 (131). С. 89-95. DOI: 10.32782/1814-1161/2024-1-14

39. Ковпака А. А., Саух І., Павлова С. Особливості використання ERP- та CRM-систем для автоматизації управління підприємством. *Економіка. Управління. Інновації*, 2022. № 1 (30). С. 50–62. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/733420/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_%D0%9E%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%B2%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%95RP-I%20CRM-%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC.pdf

40. Коляденко С. В. Перспективні напрями цифровізації аграрних підприємств: CRM та IT-інновації. *Економіка та суспільство*, 2024. № 66. С. 189–200. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3441>

41. Комбарова Ю.В. Впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності торговельної діяльності. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик. Випуск 18. Полтава: ПДАУ. 2025. С. 120 -122

42. Котельникова Ю.М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Innovation and Sustainability* №4. С. 101-108. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.101.108>

43. Кравченко М.О., Салабай В.О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 148–153. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/286988>

44. Лебідь О. В. Цифрова трансформація економіки України у военний час. *Економіка, фінанси, менеджмент*, 2022. № 2 (60). С. 141–156. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2022-2-10>

45. Лісова Р.М. Цифрова трансформація та стратегічне управління

бізнес-моделями. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів. Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: тези доповідей учасників. 23 квітня 2020 р. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2020. С. 88–90.

46. Маркевич К. Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Цифрова трансформація бізнесу: виклики і можливості для партнерства» (9–10 вересня 2021 р., м. Мелітополь). URL: <https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-ta-shliakhy-podolannia-vykylykiv>

47. Міца В.В., Лях І.М. Застосування платформ цифрового підприємництва у малому та середньому бізнесі. Актуальні проблеми економіки. № 4 (262). 2023. С. 6-11. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-262-6-11. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/66593>

48. Мозгова Г. В., Морозов А. О., Фомін О. Д. Використання CRM-систем на українському ринку: особливості та перспективи. *Проблеми системного підходу в економіці*, 2017. № 2 (58). С. 89–94. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/31910/1/CRM%20system.pdf>

49. Нікітін Ю. О., Кульчицький О. І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. *Маркетинг і цифрові технології*, 2019. Т. 3, № 4. С. 77–87. DOI: 10.15276/mdt.3.4.2019.7.

50. Олійник І. Цифрова трансформація в агропромисловому комплексі: вплив на продуктивність та стійкість підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 20. С. 135-141.

51. Панасюк О.О. Цифрова трансформація бізнесу. 2020. 2 с. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/144-1.pdf>

52. Пархуць Е.Д., Огданська О.Д. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі моделей цифрової трансформації DOI: 10.15421/192507

53. Петруха Н.М., Петруха С.В., Бурковський О.Я., Бурковський Є.О. Цифровізація системи управління девелоперськими проєктами: повоєнні

тригери. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-285-367-383

54. Петько С.М. Теоретичні основи цифрової трансформації суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. Вип. 47. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2129>

55. Похилько С. В., Приходько А. Ю., Волошко О. О. CRM-система як інструмент підвищення ефективності бізнесу. *Маркетинг і цифрові технології*. URL: mdt-opu.com.ua

56. Прокопенко Р. А. Цифровізація управління маркетинговою діяльністю підприємства: сучасні тенденції та виклики. *Економіка та суспільство*, 2025. № 74. С. 130–145. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-130>.

57. Пушкар Т.А., Соболева Г.Г., Славута О.І. Цифровізація як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. № 2 (47). 2023. С. 165-170. DOI: 10.32782/2308-1988/2023-47-24. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/863>

58. Святобог О. Цифрова трансформація бізнес-процесів в українських підприємствах. *Економіка та суспільство*, 2024. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-121

59. Сільченко В. В. Підходи до трактування дефініції «цифрова трансформація». *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-132>.

60. Сметанюк О.А., Цісар Д.О. Інструменти для формування цифрової стратегії малого бізнесу в умовах цифрової економіки : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2025)», 15-16 червня 2025 р. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/>

61. Смоляр Л.Г., Чоні І.В. Цифрова трансформація як складова підвищення конкурентоспроможності. II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». Секція 3. Інновації та підприємництво як основа економічного зростання

країни. 2021. Київ: КПІ ім. І. Сікорського. С. 238–239.
URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/231811>

62. Солос М. М. Сучасні моделі реалізації стратегій цифрової трансформації бізнес-процесів комерційних підприємств в Україні. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*, 2025. DOI: 10.20535/2307-5651.32.2025.328549

63. Тетерятник Б.С. Тенденції діджиталізації та віртуалізації як вектор сучасного розвитку світового господарства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 29 (2). С. 21-23.

64. Ткаченко Д. А. Проблеми впровадження CRM-систем на промислових підприємствах України. *Економіка та управління підприємствами*, 2022. № 4. С. 34–42. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/31910/1/CRM%20system.pdf>

65. Турчин В. Вплив автоматизації та обробки даних на ефективність клієнтської взаємодії в CRM. *Економічні горизонти*, 2025. DOI: 10.31499/2616-5236.2(31).2025.330816

66. Управління цифровою трансформацією підприємства. Цифрова трансформація підприємства: концептуальні підходи та управлінські стратегії. *Економіка та суспільство*, 2024. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-46

67. Хіміч С.В. Методичні підходи до оцінювання рівня цифрової трансформації промислових підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 27. С. 39-42.

68. Черничко Т.В., Проскура В.Ф., Алмаші В.В. Цифрова трансформація бізнес-процесів як фактор сталого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. № 15. 2024. С. 66–71. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.15.66>

69. Шаповалова О.В., Шевченко Л.С., Стріжкова А.В. та ін. Правове забезпечення віртуалізації інфраструктури національної економіки України : монографія / за ред. С. В. Глібка, А. В. Стріжкової. Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2019. 184 с.

URL: [https://ndipzir.org.ua/wp-](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/Strizhkoval9Mono/Моно_Стрижкова_2019_пв1.pdf)

[content/uploads/2020/02/Strizhkoval9Mono/Моно_Стрижкова_2019_пв1.pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/Strizhkoval9Mono/Моно_Стрижкова_2019_пв1.pdf)

70. Шевченко О.Л., Стрілець А.Ю. Цифровізація бізнес-процесів під час війни. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: збірник тез та доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 08 грудня 2022 р. Київ, 2022. С. 246–247.

71. Шматок М.В. Роль цифрових індикаторів у забезпеченні конкурентоспроможності малих підприємств в умовах цифровізації. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Т. 10, № 2. С. 231-236. DOI: 10.36887/2415-8453-2025-2-46

72. Юрчук Н. П. CRM-системи: аналіз ринку та особливості функціонування в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2019. Вып. 23, ч. 2. С. 141–147. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/31910/1/CRM%20system.pdf>

73. Янчук Т. П. Впровадження CRM-систем на підприємстві: сутність, можливості, ефективність. *Економіка та суспільство*, 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89>

74. Dvorskyi V. O., Ponomarenko M. M. Innovative strategies for competitiveness in digital age. *Economic Synergy*, 2024. № 3. С. 110–15. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-3-7>

75. Tsiupak V., Vodnar A., Romaniuk A. Implementation of digital technologies in enterprise management: opportunities and challenges. *Економічний аналіз*, 2024. № 2. С. 465–479. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.465>

76. Zdrenyk V., Hrod A., Ocheretko B., Bokhonskyi V. The impact of digital technologies on business development: transformation of business models and management of innovative projects. *Економічний аналіз*, 2024. № 2. С. 453–464. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.453>

ДОДАТКИ