

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: «Організація підприємницької діяльності в умовах цифрової
трансформації економіки»

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

Полтава – 2025 року

АНОТАЦІЯ

Гученко Анастасія Олександрівна. Організація підприємницької діяльності в умовах цифрової трансформації економіки.

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 організації підприємницької діяльності в умовах цифрової трансформації економіки та обґрунтуванню напрямів удосконалення бізнес-процесів підприємства із використанням сучасних цифрових інструментів.

Об'єктом дослідження є процес організаційно-економічного функціонування бізнес-процесів підприємства в умовах цифровізації.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти використання цифрових інструментів для підвищення ефективності підприємницької діяльності та розвитку бізнес-процесів.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні підходи до цифрової трансформації підприємств; проаналізовано вплив цифрових технологій на організаційну структуру та бізнес-процеси; вивчено практику діяльності підприємства у сфері цифровізації та інформаційно-консультаційного супроводу; здійснено аналіз економічних показників діяльності за 2020–2024 роки; виявлено специфіку використання цифрових інструментів у взаємодії з клієнтами; оцінено можливості впровадження CRM-системи з метою підвищення ефективності управління та комунікацій.

Сформульовано рекомендації щодо удосконалення організації підприємницької діяльності в цифровому середовищі; обґрунтовано напрями розвитку системи комунікацій підприємства; запропоновано практичні заходи з впровадження CRM-системи; визначено очікувані економічні результати та прогнозовану ефективність використання цифрових інструментів у діяльності підприємства.

Ключові слова: підприємницька діяльність, цифрова трансформація, бізнес-процеси, цифрові інструменти, CRM-система, ефективність управління, цифровізація економіки.

ANNOTATION

Huchenko Anastasiia Oleksandrivna. Organization of entrepreneurial activity in the context of digital transformation of the economy.

Qualification work as a manuscript.

Qualification work for obtaining a Master's degree in the educational program Entrepreneurship, specialty 076 Entrepreneurship and Trade. Poltava State Agrarian University, Poltava, 2025.

The qualification work is devoted to the development of theoretical and

methodological principles for organizing entrepreneurial activity in the context of digital transformation of the economy and substantiation of directions for improving enterprise business processes through the use of modern digital tools.

The object of the research is the process of organizational and economic functioning of enterprise business processes under conditions of digitalization.

The subject of the research is theoretical, methodological, and practical aspects of using digital tools to improve the efficiency of entrepreneurial activity and business process development.

The qualification work investigates theoretical approaches to digital transformation of enterprises; analyzes the impact of digital technologies on organizational structure and business processes; examines the practical activity of an enterprise in the field of digitalization and information-consulting support; analyzes economic performance indicators for 2020–2024; identifies the specifics of using digital tools in customer interaction; assesses the possibilities of implementing a CRM system to enhance management efficiency and communication processes.

Recommendations are formulated for improving the organization of entrepreneurial activity in a digital environment; directions for developing the enterprise communication system are substantiated; practical measures for CRM system implementation are proposed; expected economic results and forecasted efficiency of digital tool usage in enterprise activity are determined.

Key words: entrepreneurial activity, digital transformation, business processes, digital tools, CRM system, management efficiency, digitalization of the economy.

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. Гученко А.О. Трансформація організації підприємницької діяльності 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.

3. Волкова Н.В., Матюшенко А.О. Інтеграція цифрових рішень у торговельні процеси аграрних підприємств. Аграрний бізнес: технології вирощування, зберігання, переробки зернових і олійних культур: матеріали I міжнар. наук.-практ. конф., 22.04.2025. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 80 - 82.

4. Матюшенко А.О. Роль штучного інтелекту та Big Data в управлінні бізнесом. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик. Випуск 18. Полтава: ПДАУ. 2025.С. 126 -129.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ	12
1.1. Сутність та концептуальні основи цифрової трансформації підприємств	12
1.2. Вплив цифрової трансформації на організаційну структуру та бізнес-процеси підприємств	17
Висновки до 1 розділу	22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження	24
2.2. Аналіз впливу цифрових інструментів на організацію бізнес-процесів	31
Висновки до 2 розділу	46
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ	48
3.1. Розвиток системи комунікацій підприємства у цифровому середовищі	48
3.2. Економічна доцільність та прогнозована ефективність впровадження CRM у діяльність підприємства	61
Висновки до 3 розділу	69
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	85

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвиток підприємництва дедалі більше залежить від здатності бізнесу адаптуватися до цифрових змін. Цифрова трансформація перестала бути факультативним інструментом і перетворилася на ключовий чинник збереження конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового розвитку підприємств. Швидке поширення цифрових сервісів, автоматизація управлінських процесів, перехід до електронної взаємодії з клієнтами та партнерами створюють нові можливості для підприємців, але водночас формують і нові виклики. Підприємства змушені перебудовувати свою організаційну структуру, переосмислювати бізнес-моделі, переглядати підходи до управління персоналом та взаємодії з ринком.

Особливо актуальною ця проблематика є для малого підприємництва, яке має значний потенціал розвитку, але стикається з обмеженими ресурсами та швидко змінюваним цифровим середовищем. Для таких підприємств правильний вибір інструментів цифровізації визначає не лише рівень операційної ефективності, а й їхню здатність масштабуватися, втримувати клієнтів та підвищувати якість послуг. Водночас нерівномірний рівень цифрової зрілості, нестача фахових компетенцій, а також відсутність послідовних підходів до впровадження ІТ-рішень створюють проблемні ситуації, які стримують розвиток бізнесу.

Потреба у всебічному аналізі цифрових інструментів, оцінці їх впливу на бізнес-процеси підприємця та обґрунтуванні шляхів удосконалення діяльності визначає наукову й практичну значущість даної роботи. Дослідження дозволяє зрозуміти, як цифрові рішення змінюють структуру роботи, взаємодію з клієнтами, механізми прийняття рішень та загальну динаміку розвитку підприємства. Це робить тему особливо актуальною в умовах діджиталізації української економіки та зростання ролі малих підприємців у формуванні нових стандартів ефективності.

Метою кваліфікаційної 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:

- розкрити сутність та концептуальні основи цифрової трансформації підприємств;
- проаналізувати вплив цифрової трансформації на організаційну структуру та бізнес-процеси підприємств;
- надати організаційно-економічну характеристику об'єкта дослідження;
- дослідити динаміку та тенденції розвитку підприємства в умовах цифровізації;
- запропонувати напрями розвитку системи комунікацій підприємства у цифровому середовищі;
- розробити комплекс практичних рекомендацій щодо економічної доцільності та прогнозованої ефективності впровадження CRM у діяльність підприємства.

Об'єктом дослідження є процес організаційно-економічного функціонування бізнес-процесів підприємства, що надає послуги у сфері цифровізації та інформаційно-консультаційного супроводу.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти використання цифрових інструментів для підвищення ефективності, розвитку бізнес-процесів і якості взаємодії підприємства з клієнтами.

Методи дослідження. У дослідженні було застосовано комплекс методів, що забезпечили всебічний аналіз процесів цифрової трансформації підприємницької діяльності. Метод аналізу і синтезу використано для визначення сутності цифрових інструментів, їх ролі у бізнес-процесах та впливу на організаційну модель підприємця. Порівняльний метод дозволив

зіставити практики цифрової трансформації українських компаній та оцінити особливості впровадження сучасних технологій у різних галузях. Статистичний аналіз застосовано для опрацювання даних про діяльність підприємства за 2020 - 2024 роки, зокрема для оцінки динаміки доходів, рентабельності та структури клієнтської бази. Графічний метод забезпечив наочне представлення ключових результатів, включаючи схеми цифрових бізнес-процесів та структуру клієнтів. Метод групування і класифікації використано для систематизації звернень клієнтів за типами запитів, рівнем цифрової готовності та частотою взаємодії. Експертний метод, заснований на аналізі практичного досвіду підприємця та відгуків клієнтів, дав змогу оцінити слабкі місця консультаційного процесу та перспективність впровадження цифрових рішень.

Інформаційну базу даного дослідження сформовано з різноманітних джерел, що відображають реальний стан та умови функціонування підприємця у цифровому середовищі. Основу становлять первинні матеріали - дані про фінансово-економічні результати діяльності підприємця за 2020 - 2024 роки, статистика клієнтських звернень, характеристика наданих консультаційних та ІТ-послуг. Використано офіційні документи та звітність, що визначають організацію роботи та взаємодію з клієнтами. Додатковими джерелами стали наукові й навчальні матеріали, присвячені цифровій трансформації, управлінню бізнес-процесами та організації підприємницької діяльності; публікації українських і зарубіжних дослідників; аналітичні огляди та звіти компаній, що активно застосовують цифрові інструменти. Значну роль у формуванні інформаційної бази відіграли власні спостереження автора щодо процесів взаємодії з клієнтами, комунікації, технічної підтримки та організації консультацій.

Елементи наукової новизни. Наукова новизна отриманих результатів полягає у теоретичному та практичному обґрунтуванні підходів до вдосконалення діяльності підприємця в умовах цифрової трансформації. У процесі дослідження було:

- уточнено структурні елементи цифрових бізнес-процесів малого

підприємництва, зокрема особливості їх формування у діяльності підприємства, що поєднує консультаційні та ІТ-послуги;

- уточнено класифікацію клієнтів з урахуванням рівня цифрової компетентності та поведінкових характеристик;
- удосконалено підходи до аналізу консультаційної діяльності за рахунок поєднання часових, організаційних та комунікаційних показників;
- удосконалено алгоритм вибору формату консультацій, доповнений критеріями складності запиту, технічної готовності клієнта та необхідності супроводу;
- набули подальшого розвитку методичні підходи до оцінювання ефективності цифрових інструментів, що поєднують аналіз економічних результатів з оцінкою якості взаємодії з клієнтами, швидкості комунікацій та стабільності повторних звернень.

Практичне значення результатів кваліфікаційної роботи полягає у розробці застосовних рекомендацій для оптимізації діяльності підприємця в умовах цифрового середовища. Запропоновані підходи до класифікації клієнтів, вибору форми консультацій та організації цифрових бізнес-процесів дозволяють зменшити часові втрати, підвищити продуктивність роботи та покращити якість наданих послуг. Використання результатів аналізу за 2020 - 2024 рр. створює основу для планування навантаження, розподілу обов'язків та прогнозування ключових показників діяльності. Упровадження рекомендацій щодо цифрових інструментів комунікації сприяє підвищенню швидкості обробки звернень і зміцненню лояльності клієнтів. Застосування розроблених рішень забезпечує підвищення ефективності підприємницької діяльності, конкурентоспроможності та стабільності розвитку в умовах динамічного цифрового ринку.

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 Міжнародній 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 70 сторінках друкованого тексту. Робота містить 20 таблиць, 6 рисунків, 2 додатки. Список використаних джерел налічує 70 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та концептуальні основи цифрової трансформації підприємств

У нинішніх умовах цифрова трансформація все активніше впливає на те, як підприємства вибудовують свою діяльність. Технологічні зміни змушують бізнес не просто оновлювати інструменти, а переосмислювати підходи, які ще недавно вважалися стабільними та перевіреними. Сьогодні компанії дедалі частіше покладаються на дані як на основу управлінських рішень, і це вже не данина моді, а необхідність. Проте такий перехід ніколи не відбувається одномоментно: він пов'язаний зі змінами у внутрішній культурі та тим, як колектив реагує на нові вимоги. Поступово змінюється і логіка комунікацій, які стають гнучкішими та динамічнішими. Використання цифрових платформ, зрештою, потребує від працівників готовності експериментувати та пробувати нові підходи, а від керівництва - вміння пояснювати сенс цих змін і підтримувати команду на етапі адаптації.

Поняття цифрової трансформації виходить далеко за межі звичайної автоматизації. Сучасні дослідження підкреслюють, що це процес, який сприяє активному застосуванню цифрових технологій, що дає можливість підприємству оптимізувати свою роботу, швидше адаптуватися до новітніх викликів та бути ефективнішим у роботі з клієнтами [2, 6, 16]. При цьому універсального рецепта не існує - кожне підприємство проходить трансформацію по-своєму, виходячи зі своєї структури, ресурсів та готовності до змін. Фактично це процес перегляду того, як компанія створює цінність і на що спирається, коли планує майбутній розвиток. Технології тут відіграють роль лише інструменту: рушійною силою залишаються управлінська гнучкість, здатність працювати в умовах невизначеності та готовність до постійного

навчання. Формування цифрової культури також відбувається поступово, вимагаючи уваги й послідовної підтримки, адже без цього перехід до нової моделі діяльності неминуче буде фрагментарним і поверховим [18].

Для підприємця цифрова трансформація стає моментом, коли необхідно переглянути усталені підходи та оновити стратегічні орієнтири. Нові технології відкривають значні можливості - від застосування аналітики великих даних до використання штучного інтелекту та хмарних сервісів. Водночас їх впровадження зазвичай зачіпає і внутрішню взаємодію в команді. Технології лише підсилюють уже існуючі процеси або, навпаки, виявляють проблеми, які раніше були непомітними. Часто саме цей ефект і змушує бізнес глибше аналізувати власну діяльність, а потім - оновлювати бізнес-модель. Зміна способів комунікації з клієнтами, зокрема через персоналізовані цифрові канали, відкриває нові ніші та формує потребу переглядати структуру продуктів і підходи до їх збуту. У результаті підприємство переходить до логіки постійного коригування стратегії, орієнтуючись на швидкі зміни зовнішнього середовища.

У цифровій економіці зростає роль клієнта і того, як саме він очікує взаємодіяти з компанією. Цифрові платформи дозволяють підлаштовувати комунікацію під конкретні потреби споживачів і оперативно реагувати на зміни їхньої поведінки. Така гнучкість, безумовно, створює додатковий тиск, але водночас дає бізнесу реальні інструменти для аналізу аудиторії та підвищення якості управлінських рішень. Разом з цим підвищується прозорість внутрішніх процесів, що підтверджують і відповідні показники в табл. 1.1, зокрема рівень оптимізації операцій та інтенсивність впровадження цифрових рішень. Усе це формує нову логіку взаємодії між підприємством і його клієнтами. Тож цифрова трансформація перестає бути просто способом скорочення витрат: вона стає необхідною умовою довгострокової стійкості бізнесу та його здатності адаптуватися до коливань ринку [27, 45].

Цифрова трансформація у підприємстві означає не просто оновлення технологій, а глибоку перебудову способу ведення бізнесу. Вона передбачає

розробку нових підходів до управління, організації роботи та взаємодії з партнерами і клієнтами. У сучасних умовах вона стає одним із ключових чинників успішності компанії і визначає її здатність швидко реагувати на зміни ринку.

Цифрова трансформація охоплює не лише технологічний аспект, а й стратегічні зміни у всіх сферах діяльності підприємства. Вона включає інтеграцію цифрових рішень у бізнес-моделі, структури організації та корпоративну культуру, що дозволяє компаніям гнучко адаптуватися до постійно змінного цифрового середовища [20, 21, 24].

Таблиця 1.1

Визначення цифрової трансформації від провідних дослідників

Автор	Визначення цифрової трансформації
Нікітін Ю.О., Кульчицький О.І.	Цифрова трансформація – це процес переходу до нових способів діяльності підприємства шляхом впровадження цифрових технологій та цифрових сервісів, що базується на стратегічному партнерстві всіх зацікавлених сторін та одночасної розробки програмного забезпечення, цифрової трансформації та оцінки рівня цифрової трансформації підприємства
Vial G.	Цифрова трансформація - інтеграція цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства, що призводить до фундаментальних змін у його роботі
Гриценко С.І., Котляр І.А.	Комплексний процес оновлення бізнес-моделі підприємства за допомогою впровадження цифрових технологій
Сільченко В.В.	Цифрова трансформація – це зміни обумовлені впровадженням і використанням цифрових (інформаційно-комунікаційних) технологій. При цьому цифрові технології є не метою цифрової трансформації, а засобом, який дозволяє досягнути певні цілі, вирішити завдання тощо
Fuller A., Fan Z., Day C.	Використання цифрових технологій для зміни операційних процесів, організаційної культури та способів ведення бізнесу
Бречко О.В.	Цифрова трансформація – це унікальний інструмент цифрової революції, за своєчасного і правильного використання якого вітчизняні підприємства зможуть відтворювати втрачені лідерські позиції в новій цифровій економіці

Джерело: побудовано автором на основі [5, 14, 27, 41, 56, 69]

Дослідження показують, що цифрова трансформація передбачає кілька взаємопов'язаних напрямів. Перший із них це інтеграція нових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, хмарні сервіси та Інтернет речей, для оптимізації процесів і створення нових можливостей для розвитку бізнесу. Другий напрям стосується організаційної культури, створення середовища, яке підтримує інновації, гнучкість і швидке реагування на зміни, що є важливим

для успіху трансформації. Третій напрям пов'язаний із переглядом бізнес-моделей, адаптацією або повною зміною існуючих моделей з урахуванням цифрових можливостей, що дозволяє підприємствам знаходити нові джерела доходу і підвищувати конкурентоспроможність. Четвертий напрям це покращення взаємодії з клієнтами через цифрові канали, що дозволяє ефективніше обслуговувати споживачів, персоналізувати пропозиції і підвищувати рівень їх задоволеності. П'ятий напрям охоплює оптимізацію внутрішніх процесів, автоматизацію рутинних завдань і використання систем управління даними та аналітики для прийняття обґрунтованих рішень [11].

Процес цифрової трансформації у підприємстві формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, які стимулюють компанії до впровадження інноваційних рішень. Ці чинники зазвичай називають рушійми цифрової трансформації, оскільки саме вони визначають актуальність змін, їх темп і напрямок розвитку бізнесу. На рисунку 1.1 наведено схему основних рушіїв цифрової трансформації, що дозволяє наочно уявити, як внутрішні і зовнішні фактори взаємодіють і впливають на бізнес.



Рис. 1.1. Основні рушії цифрової трансформації у підприємстві

Джерело: побудовано автором на основі [7, 14, 45]

Одним із провідних рушіїв є технологічний прогрес, що забезпечує швидкий розвиток інструментів автоматизації, аналітики, обчислювальних потужностей, а також розширює доступ до штучного інтелекту, хмарних

сервісів, Інтернету речей, блокчейн-технологій та інших цифрових інновацій. Поява нових технологій створює передумови для оптимізації операцій, зниження витрат та підвищення ефективності бізнесу [12].

Другим важливим рушієм є зміна споживчої поведінки. Сучасні клієнти очікують більшої швидкості обслуговування, персоналізованих пропозицій, зручного доступу до послуг через цифрові канали та високої якості сервісу. У відповідь на це підприємства змушені переосмислювати підходи до комунікації, маркетингу та управління відносинами з клієнтами.

Третім рушієм цифрової трансформації є підвищення конкуренції на ринку. Цифрові технології стали джерелом конкурентних переваг для тих компаній, які першими впровадили інновації. Інші гравці змушені наздоганяти лідерів, адаптуючи свої бізнес-моделі до нових умов, щоб залишатися релевантними на ринку [18, 22, 32].

Наступним фактором, що сприяє цифровим змінам, є глобалізація. Відкритість ринків, транснаціональні ділові зв'язки, швидкий обмін інформацією та спрощення торгівлі змушують підприємства інтегруватися у глобальні цифрові екосистеми. Це створює нові можливості для масштабування бізнесу, але водночас і нові виклики.

Окрему роль відіграє зростання обсягів даних. Обробка великих масивів інформації відкриває нові підходи до прийняття рішень, прогнозування, оптимізації ланцюгів постачання та аналізу поведінки споживачів. Для підприємств це стимул ефективно використовувати ресурси на основі аналітики даних [12].

Не менш важливим рушієм є підтримка з боку держави або регуляторних органів. В багатьох країнах запроваджуються програми цифровізації економіки, надається доступ до фінансової допомоги, грантів, а також створюються умови для розвитку цифрової інфраструктури. Це стимулює бізнес до активнішого впровадження цифрових рішень.

1.2. Вплив цифрової трансформації на організаційну структуру та бізнес-процеси підприємств

З урахуванням дії зазначених рушіїв підприємства змушені не просто пристосовуватись до змін, а докорінно трансформувати внутрішні механізми своєї діяльності. Одним із головних напрямів таких змін є перегляд організаційної структури та перебудова бізнес-процесів відповідно до вимог цифрової економіки.

Цифровізація не змінює розвиток організації, але чинить відчутний вплив на організаційну побудову підприємств, що проявляється у спрощенні і децентралізації управління, скороченні ієрархічних рівнів та формуванні більш гнучких структур. Традиційна вертикальна модель управління втрачає свою ефективність у динамічному цифровому середовищі, поступаючись місцем горизонтальним або матричним підходам.

Одним із ключових аспектів є цифрова інтеграція бізнес-процесів, яка передбачає зменшення розривів між окремими функціональними підрозділами підприємства. Завдяки автоматизації та використанню єдиних цифрових платформ відбувається тісніша взаємодія між виробництвом, логістикою, маркетингом, фінансами та обслуговуванням клієнтів.

Крім того, впровадження цифрових інструментів, таких як ERP-системи (Enterprise Resource Planning), CRM-платформи (Customer Relationship Management), BI-системи (Business Intelligence), змінює спосіб планування, контролю та аналізу діяльності. Дані в реальному часі стають основою для прийняття рішень, що дозволяє швидко реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища [10].

Цифровізація також стимулює появу нових ролей і посад, пов'язаних із керуванням даними, аналітикою, кібербезпекою, розробкою цифрових продуктів. Водночас зникає потреба у частині традиційних функцій, які раніше виконувались вручну. Це потребує перекваліфікації персоналу, розвитку цифрових компетенцій і оновлення кадрової політики.

Істотним є й те, що цифрові технології сприяють гнучкій організації праці:

дистанційній роботі, проектному управлінню, використанню хмарних сервісів для командної взаємодії. Такий підхід змінює саму логіку побудови трудових процесів і вимагає нових підходів до лідерства, мотивації та контролю.

В результаті цифрова трансформація веде до переосмислення управлінської парадигми - від бюрократичної моделі до моделі, що базується на швидкості, прозорості, адаптивності та клієнтоорієнтованості. Ці зміни є неминучими для тих підприємств, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність та ефективність у цифрову епоху. Варто також наголосити, що цифрові технології сприяють переходу до процесного управління, де головною одиницею аналізу виступає не окремий підрозділ, а наскрізний бізнес-процес, що охоплює всі етапи створення цінності для клієнта. Такий підхід дозволяє уникати дублювання функцій, зменшувати витрати часу та ресурсів, а також підвищувати якість продукції чи послуг.

Цифрові інструменти, зокрема RPA (Robotic Process Automation), машинне навчання та аналітика великих даних, змінюють традиційне уявлення про операційну ефективність. RPA дозволяє автоматизувати рутинні офісні завдання без зміни існуючих ІТ-систем, а аналітичні модулі допомагають у виявленні «вузьких місць» у процесах і прийнятті рішень на основі точних даних [14, 16, 55].

Крім того, цифрові технології змінюють принципи взаємодії між різними рівнями управління. Завдяки інтеграційним платформам, інформація стає доступною в реальному часі для всіх учасників процесу - від оператора до топменеджера. Це сприяє прозорості, оперативному прийняттю рішень і формуванню культури співвідповідальності за результат.

Також змінюється і логістична архітектура підприємств. Інструменти цифрового планування, сенсори Інтернету речей (IoT) та цифрові двійники (digital twins) дозволяють не лише відслідковувати постачання й запаси, а й моделювати різні сценарії роботи в умовах ризику або зміни попиту. Це забезпечує стійкість та гнучкість ланцюгів постачання, що є особливо актуальним в умовах глобальних нестабільностей. У результаті впровадження цифрових рішень відбувається перехід від інтуїтивного до аналітичного управління. Замість ухвалення рішень «на основі досвіду» підприємства все частіше орієнтуються на об'єктивні показники, прогнози

й моделі поведінки. Це змінює стиль управління: керівники стають не лише адміністраторами, а й аналітиками, здатними формулювати стратегічні рішення на основі цифрових інструментів.

Не менш важливим є вплив на корпоративну культуру. Цифрова трансформація вимагає від працівників відкритості до змін, гнучкості, готовності до навчання та співпраці у діджитал-середовищі. Підприємства, які прагнуть до сталого розвитку, повинні формувати культуру інновацій, де ініціативність та експерименти не лише дозволені, а й заохочуються.

Загалом цифрові технології змінюють не лише інструменти і процеси, а й саму філософію управління підприємством. У новій реальності гнучкість, швидкість і здатність до адаптації стають ключовими характеристиками успішної організації. Це потребує системної трансформації, в якій організаційна структура та бізнес-процеси є лише елементами більш широкого процесу - перетворення підприємства в цифрову екосистему.

Практика українських компаній підтверджує, що цифрова трансформація сприяє значному підвищенню гнучкості, продуктивності та якості обслуговування клієнтів. Успішне впровадження цифрових технологій дозволяє компаніям оперативніше адаптуватися до ринкових змін, знижувати витрати, підвищувати ефективність внутрішніх процесів і формувати нову цінність для споживача. Особливо показовими в цьому аспекті є приклади компаній Rozetka та Нова пошта, які активно впроваджують цифрові рішення в усі ключові бізнес-функції (табл 1.2).

Rozetka - один із найбільших українських онлайн-ритейлерів, який із моменту свого заснування позиціонував себе як цифрова компанія. Водночас, із розвитком електронної комерції, Rozetka не обмежилась лише вебплатформою [30]. Компанія постійно вдосконалює цифрову інфраструктуру, зокрема:

- інтегрує аналітику великих даних для персоналізації пропозицій;
- застосовує системи прогнозування попиту на основі алгоритмів машинного навчання;
- використовує автоматизовані складські комплекси, що значно пришвидшують обробку замовлень;

– впровадила систему омніканального обслуговування, яка забезпечує взаємодію з клієнтами через кілька цифрових каналів одночасно [40].

Таблиця 1.2

Приклади впливу цифрових технологій на структуру та бізнес-процеси підприємств

Компанія	Цифрові рішення	Вплив на організаційну структуру	Вплив на бізнес-процеси
Rozetka	- Автоматизовані склади; - Big Data аналітика; - Омніканальна модель; - AI-рекомендації; - ERP (SAP Business One)	- Децентралізація логістики; - Створення IT-напрямку як ключового; - Зменшення ієрархії прийняття рішень	- Прискорення логістики; - Персоналізована робота з клієнтами; - Оптимізація закупівель
Нова пошта	- RPA - AI для маршрутизації; - API для інтеграції з e-commerce; - Мобільний додаток - Хмарна інфраструктура AWS	- Централізоване управління IT-рішеннями; - Проектна структура у розробці; - Залучення цифрових консультантів	- Автоматизоване сортування; - Ефективне керування чергами; - Прогнозування навантаження
Monobank	- Додаток з вбудованим AI; - Digital onboarding»; - Чат-боти для підтримки; - Віртуальна карта та оплата через NFC	- Повна відсутність фізичної інфраструктури; - Компактна IT-команда; - Централізація аналітики	- Цілодобове обслуговування без відділень; - Автоматизована перевірка кредитоспроможності; - Швидке масштабування
DTEK	- SCADA системи - Predictive maintenance (прогнозування поломок) ; - Smart Grid технології; - Цифрові диспетчерські	- Розподілена структура IT у регіонах; - Центри аналітики даних; - Нові цифрові компетенції в енергоменеджменті	- Зменшення аварій; - Контроль енергоспоживання в реальному часі; - Автоматизація моніторингу виробничих показників
АТ «Укрзалізниця»	- Е-квиток; - CRM для пасажирів; - GPS-моніторинг вагонів; - Автоматизовані графіки; - Електронні тендери на закупівлі	- Цифрові департаменти в управлінні перевезеннями - Скорочення паперових відділів - Централізація обслуговування клієнтів	- Оптимізація руху потягів; - Підвищення прозорості закупівель; - Поліпшення досвіду пасажирів
ПриватБанк	- Приват24; - ChatGPT-бот «Голос» ; - Біометрія; - Онлайн-кредитування; - Автоматизоване FRAUD-моніторинг	- Фокус на цифрову трансформацію в усіх підрозділах; - Побудова внутрішніх DevOps-команд; - Перехід до Agile	- Швидке впровадження нових сервісів; - 24/7 обслуговування; - Підвищена кібербезпека та аналітика шахрайства
Кіівстар	- AI-платформи для прогнозу споживання; - MyKyivstar мобільний застосунок; - eSIM; - Хмарні сервіси для бізнесу	- Інтеграція підрозділів IT та маркетингу; - Розширення цифрових R&D-команд; - Централізоване хмарне управління	- Масова автоматизація обслуговування; - Швидке підключення нових послуг; - Розширення послуг для B2B-клієнтів

Джерело: побудовано автором на основі [29, 30, 36, 40]

У результаті організаційна структура компанії зазнала змін: вона стала більш горизонтальною, з гнучкими командами, що відповідають за окремі напрямки, і зі скороченням управлінських рівнів. Така трансформація дозволила Rozetka не лише зберегти конкурентні позиції, а й значно розширити свою присутність на ринку, включно з розвитком власної логістики та офлайн-роздрібної мережі.

Нова пошта, у свою чергу, є прикладом традиційного логістичного бізнесу, який завдяки цифровій трансформації став лідером в галузі обслуговування та доставки. Це українська компанія, що надає послуги експрес-доставки документів, вантажів і посилок [29, 36]. Вона розробила та впровадила комплексну цифрову екосистему, до якої входять:

- мобільний застосунок, який дозволяє клієнтам самостійно формувати, відстежувати й оплачувати відправлення;
- електронна черга у відділеннях, що мінімізує час очікування;
- автоматизовані поштомати, які забезпечують самостійну доставку без участі персоналу;
- роботизовані сортувальні центри, які обробляють тисячі відправлень на годину;
- цифровий документообіг, що усуває паперову бюрократію та прискорює внутрішні процедури.

Ці нововведення дозволили компанії кардинально переглянути свою операційну модель: від трудомісткої та ручної обробки - до автоматизованої, клієнтоцентричної логістики. Організаційна структура стала більш матричною, із підрозділами, орієнтованими на розробку та впровадження нових цифрових сервісів, технологій та клієнтського досвіду.

Завдяки цифровій трансформації Нова пошта змогла не лише оптимізувати вартість доставки, а й значно скоротити час логістичного циклу, забезпечуючи доставку в межах 1- 2 днів по всій Україні. Крім того, компанія активно експериментує з інноваційними форматами взаємодії, зокрема - безконтактною доставкою, дронами та розширенням міжнародних послуг [29].

У сукупності приклади Rozetka та Нової пошти демонструють, що цифрові

технології здатні стати основою не лише операційних покращень, але й стратегічної переваги підприємства. Такі компанії активно інвестують у технології, дані та персонал, що дозволяє їм підтримувати стійкість, швидко реагувати на зміни ринку та формувати нові стандарти якості в обслуговуванні клієнтів.

Дані таблиці 1.2 демонструють, що цифрова трансформація охоплює не лише технологічну модернізацію, а й системні організаційні зміни. Ці підприємства є прикладом того, як гнучка структура управління, інтегровані цифрові процеси та орієнтація на дані дозволяють зберігати конкурентоспроможність навіть в умовах нестабільного середовища.

Отже, впровадження цифрових технологій змінює не лише технічну сторону функціонування підприємств, а й формує нову організаційну логіку управління та взаємодії між підрозділами. Бізнес-процеси стають гнучкішими, швидшими та більш клієнтоорієнтованими, що відкриває нові можливості для зростання ефективності та конкурентоспроможності. Успішна цифрова трансформація вимагає не лише інвестицій у інновації, а й внутрішньої готовності до змін, трансформації культури, стилю керівництва та управлінських підходів.

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз показав, що цифрова трансформація поступово перетворюється на той фактор, який змушує підприємства переосмислювати власні підходи до організації роботи. Це вже не просто впровадження сучасних технологій, а складний і нерівномірний процес, у якому переплітаються управлінські рішення, внутрішні культурні зміни та постійний перегляд звичних структур. У різних компаній цей процес розвивається по-своєму, що робить його водночас гнучким і непередбачуваним. У розділі простежено, що технології лише задають імпульс, а головну роботу виконують люди та їхня готовність змінюватися. Зрештою формується інша логіка взаємодії всередині підприємства, де дані поступово займають місце інструмента для мислення, а не додаткового ресурсу. Саме тому трансформація зачіпає і структуру, і

управлінську поведінку, і способи комунікації.

Приклади українських компаній підтверджують, що цифрові рішення здатні істотно змінювати роботу підприємств. Проте цей ефект не завжди проявляється рівно і безперешкодно, адже кожна зміна породжує і нові виклики. Компанії, які ризикнули активно впроваджувати інновації, отримали відчутні переваги у швидкості, гнучкості та якості обслуговування, хоча їхні трансформації не були повністю безболісними. Досвід Rozetka чи Нової пошти показує, що результат з'являється там, де є терпіння, аналітика і вдумливе ставлення до внутрішніх процесів. Так само очевидно, що цифровізація не працює як універсальний рецепт і потребує власної логіки для кожного підприємства. У підсумку цифрова трансформація постає як тривалий і складний шлях, який відкриває нові можливості, але вимагає від бізнесу готовності рухатися в умовах невизначеності та постійного навчання.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження

В останні роки цифрова трансформація в Україні перестала бути епізодичним явищем. Вона поступово переросла у системний процес, який торкнувся як державного управління, так і бізнесу. Формування нових цифрових механізмів управління, поява електронних сервісів, розвиток правової бази створили основу для переходу до сучасних моделей взаємодії між суб'єктами господарювання. Цифрові рішення почали впроваджуватись не лише у великих компаніях, а й у малому підприємстві, що суттєво змінило логіку організації праці. Цей процес не був рівномірним. Він пришвидшився під впливом зовнішніх кризових чинників, зокрема пандемії та воєнних подій. Саме тоді цифрові інструменти стали не додатковою перевагою, а умовою виживання підприємств.

Інформаційно-комунікаційні технології поступово перетворилися на основу нової економічної динаміки. Саме вони забезпечують автоматизацію операцій, налагоджують електронну взаємодію між учасниками ринку, підсилюють контроль і прозорість процесів. Швидке розширення доступу до інтернету та зростання цифрової грамотності створили передумови для появи цілої інфраструктури цифрових сервісів. Водночас цифровізація змінює уявлення про саму структуру бізнесу. Якщо раніше основну роль відігравав матеріальний капітал, то тепер у центрі опиняються знання, компетенції, гнучкість. Здатність швидко навчатися й адаптуватися стала головним ресурсом.

Підприємницька діяльність у такому середовищі потребує нових підходів до організації. Традиційні управлінські моделі вже не відповідають швидкості змін. Зростає потреба в проектному мисленні, у сервісній логіці взаємодії з

клієнтами, у використанні хмарних технологій і гібридних форматів праці. Підприємства вимушені не просто впроваджувати технічні інновації, а й переосмислювати власну структуру, політику управління персоналом, внутрішні процеси. Такі зміни не завжди відбуваються послідовно. Часто вони мають спонтанний характер, що зумовлює організаційні труднощі. Проте саме в цих процесах формується новий тип економічної активності, орієнтований на гнучкість і швидке реагування.

У структурі сучасного ринку цифрових послуг діяльність таких підприємств, як досліджуваний ФОП, набуває особливого значення. Вона виникає на стику потреб бізнесу, який прагне автоматизації, і швидких технологічних змін, що формують нові правила організації праці. Підприємець працює у сфері консультування з питань інформатизації, тобто допомагає підприємствам не просто впроваджувати цифрові рішення, а розуміти логіку їх застосування. Його робота поєднує технічні, управлінські та аналітичні аспекти. Підприємець виконує роль посередника між технологіями та тими, хто ними користується. У сучасних умовах це важливо, бо цифрова трансформація зачіпає не лише технічні процеси, а й мислення, підходи до управління та організацію роботи.

Основний вид діяльності підприємства за КВЕД 62.02 включає аналіз існуючих процесів, оцінку ефективності інформаційних потоків, підбір інструментів автоматизації, а також консультації щодо захисту даних. Окрім цього він займається комп'ютерним програмуванням за КВЕД 62.01, що передбачає створення або адаптацію програмних продуктів під конкретні завдання клієнта. До практичної роботи входить розробка веб-сайтів, налаштування баз даних та впровадження систем управління документацією. За напрямом КВЕД 70.22 підприємець надає консультації з питань управління бізнес-процесами, стратегічного планування та оптимізації організаційних процесів []. Ця діяльність поєднує технічні рішення з організаційною експертизою, що стає необхідним для комплексного супроводу цифрових змін (рис. 2.1).

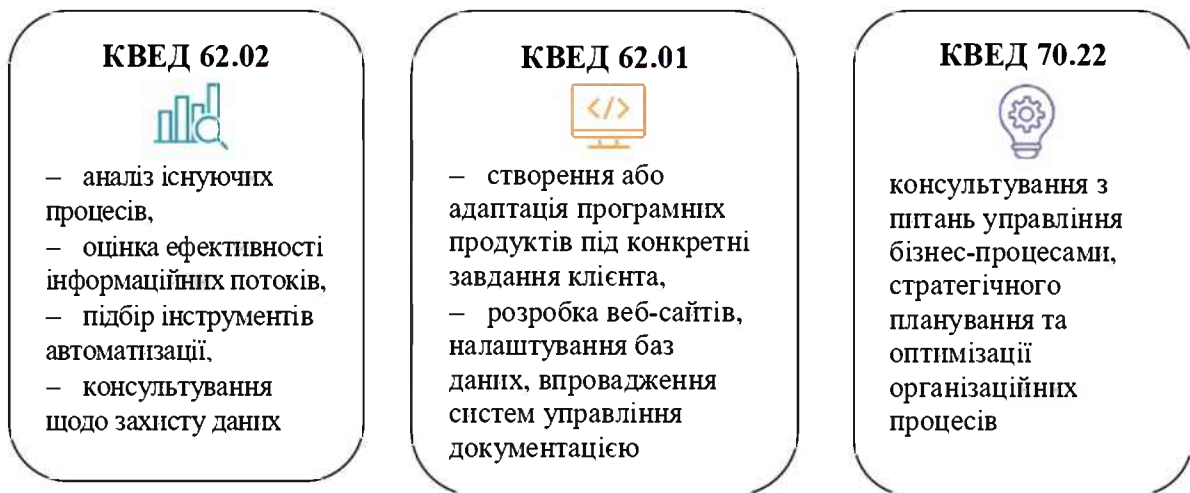


Рис. 2.1. Основні види діяльності підприємства

Організаційна структура роботи підприємця досить гнучка і водночас проста (табл. 2.1). Підприємець самостійно приймає ключові рішення, здійснює планування, маркетинг, фінансовий контроль та бере участь у реалізації проектів. У разі потреби він залучає позаштатних фахівців або співпрацює з іншими консультантами, що дозволяє масштабувати роботу без значних постійних витрат. Структура змінюється залежно від запитів ринку, складності проектів і кількості клієнтів. Гнучкість дозволяє швидко реагувати на технологічні зміни та вимоги клієнтів, що важливо в умовах динамічного ринку ІТ-послуг.

З огляду на це, організаційно-економічна діяльність підприємця поєднує елементи індивідуального управління та проектної взаємодії, що забезпечує ефективність і адаптивність бізнес-процесів. Для повнішої характеристики специфіки роботи ФОП доцільно розглянути ключові аспекти його діяльності, узагальнені в таблиці 2.1.

Аналіз таблиці 2.1 показує, що його бізнес підприємця зосереджений на комплексному впровадженні цифрових рішень для клієнтів різних сфер. Основні послуги включають консультування з автоматизації бізнес-процесів, розробку веб-сайтів і CRM-систем, навчання персоналу цифровій грамотності та оптимізацію документообігу, що дозволяє підприємцю забезпечувати повний цикл цифровізації для клієнтів.

Таблиця 2.1

Структура організаційно-економічної діяльності підприємства

Аспект	Характеристика
Основні послуги	<ul style="list-style-type: none"> - консультування з питань автоматизації бізнес-процесів, - розробка та впровадження IT-рішень (веб-сайти, CRM-системи), - навчання персоналу з цифрової грамотності, - аналіз інформаційних потоків та оптимізація документообігу,
Типи клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> - малі та середні підприємства (SME), - освітні заклади (школи, коледжі), - організації бюджетної сфери (бібліотеки, медичні установи), - стартапи та інші локальні підприємства, що прагнуть цифровізації,
Джерела доходів	<ul style="list-style-type: none"> - розробка індивідуальних IT-рішень, - впровадження та налаштування програмного забезпечення, - консультаційні послуги з управління цифровими проектами, - проведення навчальних курсів та тренінгів з цифрової трансформації,
Організаційна модель	<ul style="list-style-type: none"> - індивідуальне підприємництво з гнучкою структурою управління, - залучення позаштатних фахівців та партнерських компаній за потреби, - висока адаптивність до змін ринку та потреб клієнтів,
Маркетингові стратегії	<ul style="list-style-type: none"> - використання соціальних мереж та професійних онлайн-платформ для просування послуг, - SEO-просування та контекстна реклама для залучення нових клієнтів, - публікації кейсів та відгуків клієнтів для підвищення довіри та репутації,
Ключові переваги	<ul style="list-style-type: none"> - Персоналізований підхід до кожного клієнта, - Швидка реакція на зміни в технологічному середовищі, - Спеціалізація на малому та середньому бізнесі, що дозволяє глибше розуміти їхні потреби та пропонувати ефективні рішення,
Виклики та ризики	<ul style="list-style-type: none"> - залежність від змін у законодавстві та державних ініціативах щодо цифровізації, - необхідність постійного оновлення знань та навичок у швидко змінюваній IT-сфері, - конкуренція з боку більших IT-компаній та консалтингових фірм.

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Клієнтська база охоплює малі та середні підприємства, освітні заклади, організації бюджетної сфери та стартапи, що прагнуть впровадження сучасних IT-рішень. Це дозволяє диверсифікувати джерела доходів, які формуються через розробку індивідуальних рішень, впровадження програмного забезпечення, консультації з управління цифровими проектами та проведення навчальних курсів.

Організаційна модель підприємця відзначається гнучкістю: він працює як індивідуальний підприємець із можливістю залучення позаштатних фахівців та партнерських компаній, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку і

потреби клієнтів. Для просування послуг використовуються соціальні мережі та професійні онлайн-платформи, SEO-просування, контекстна реклама, а також публікації кейсів і відгуків, що підвищує довіру і репутацію бізнесу.

Ключові переваги підприємства полягають у персоналізованому підході до клієнтів, швидкій адаптації до технологічних змін та спеціалізації на малому та середньому бізнесі, що дозволяє глибоко розуміти потреби замовників і пропонувати ефективні рішення. Водночас діяльність пов'язана з викликами, такими як залежність від законодавчих змін і державних ініціатив щодо цифровізації, потреба у постійному оновленні ІТ-компетенцій та конкуренція з боку більших компаній.

Загалом, діяльність підприємства поєднує спеціалізацію, гнучкість та орієнтацію на клієнта, створюючи міцну основу для розвитку бізнесу у динамічному цифровому середовищі, хоча потребує постійного вдосконалення знань та моніторингу ринку.

З економічного погляду діяльність підприємства зорієнтована на сектор B₂B. Клієнтами здебільшого є малі та середні підприємства, освітні заклади та деякі установи бюджетної сфери (табл. 2.2). Вони потребують допомоги у впровадженні сучасних ІТ-рішень, автоматизації управління, електронного документообігу та аналізі інформаційних потоків. Такі послуги не потребують великих матеріальних активів, але вимагають високого рівня кваліфікації та постійного оновлення знань. Доходи формуються передусім за рахунок консалтингу та розробки індивідуальних рішень, а репутація і довіра клієнтів визначають економічну ефективність діяльності. Партнерська база підприємця є досить різноманітною і включає представників різних галузей економіки. Це підтверджує широкий спектр наданих послуг та їх здатність задовольняти потреби клієнтів із різними профілями діяльності.

Освітній компонент займає у роботі підприємця важливе місце. Він проводить навчання клієнтів, консультує з питань цифрової безпеки та допомагає обирати програмні продукти і хмарні сервіси. Це не просто технічна підтримка, а елемент розвитку цифрової грамотності і формування навичок

самостійного використання технологій. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності підприємств та створенню довгострокових партнерських відносин.

Таблиця 2.2

Основні категорії клієнтів підприємства

Класифікація клієнтської аудиторії	Конкретні представники / організації
Малі та середні підприємства	ТОВ «ПолтаваТехСервіс», ПП «АгроПлюс», «МебліМайстер»
Освітні заклади	Полтавська гімназія №17, ДНЗ «Полтавський центр професійно-технічної освіти»
Бюджетні установи	Полтавська обласна бібліотека для юнацтва імені Олеса Гончара, Центр надання адміністративних послуг м. Полтава
Медичні установи	5-а міська клінічна лікарня м. Полтави, КП «Полтавська обласна станція переливання крові» Полтавської обласної ради
Сфера послуг	Салон краси «Люкс», фітнес-центр «Fitland», Кав'ярня-ростерія Batch
Торгові підприємства	«Епіцентр К», ТОВ«АТБ-Маркет»

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Маркетингова стратегія підприємства орієнтована на сучасні цифрові інструменти. Соціальні мережі, онлайн-платформи, SEO-просування та контекстна реклама допомагають підтримувати видимість на ринку, розширювати коло клієнтів та формувати професійний імідж без значних витрат. Це дозволяє ефективно поєднувати комунікацію з клієнтами та розвиток підприємницької діяльності.

Діяльність підприємця має значення не лише для нього самого, а й для регіону. Вона сприяє поширенню цифрових технологій серед місцевого бізнесу та допомагає підприємствам адаптуватися до сучасних вимог ринку. Саме на рівні малих підприємств відбувається реальна трансформація економіки Полтавщини, яка поки що не завжди помітна на рівні великих організацій, але вона визначає подальший розвиток цифрової інфраструктури та компетентності бізнесу.

Діяльність підприємства відображає не лише загальні напрямки його розвитку, а й конкретні економічні результати, що формуються під впливом внутрішніх управлінських рішень та ринкових умов. Аналіз економічних і організаційних показників дозволяє оцінити динаміку росту, ефективність

використання ресурсів та стабільність підприємства упродовж кількох років (табл 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка основних економічних показників діяльності підприємства
за 2020 - 2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+, -	%
Кількість працівників, осіб	2	3	2	3	4	2	100,0%
Загальна сума доходу, тис. грн	1575	2030	975	1308	2144,8	569,8	36,2%
Сума податку за ставкою 5 %, тис. грн	78,75	101,5	48,75	65,4	107,24	28,49	36,2%
Сума єдиного податку 2 групи за ставкою 5 %, тис. грн	20,00	22,35	15,0	23,13	25,0	5,00	25,0%
Середній розмір зарплати працівників, тис. грн/міс	18,0	19,5	17,0	20,0	21,4	3,4	18,9%
ЄСВ із заробітної плати, тис. грн	95,04	154,44	89,76	158,40	225,98	130,94	137,8%
Рівень рентабельності, %	61,5	52,8	43,9	27,8	36,6	-24,9	-40,5%

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Діяльність підприємства характеризується змінами у чисельності персоналу, доходах і податкових відрахуваннях. Кількість працівників коливалася між 2 і 4 особами, що свідчить про гнучкість підприємства у формуванні штату відповідно до потреб виробництва та обсягів роботи. Одночасно змінювався середній розмір заробітної плати: від 17 до 21,4 тис. грн на місяць, що показує прагнення підприємства підтримувати конкурентний рівень оплати праці та стимулювати продуктивність працівників.

Загальна сума доходу демонструє нестійку динаміку - після спаду доходів підприємство відновило зростання, досягнувши 2144,8 тис. грн. Це вказує на адаптивність підприємства до коливань попиту і можливість швидко реагувати на зміни ринку. Податкові виплати відображають ці зміни: сума податку за ставкою 5 % зросла до 107,24 тис. грн, а єдиний податок 2 групи досяг 25 тис. грн. Такі показники свідчать про стабільну фінансову дисципліну та відповідальність перед державними органами.

Виплати до соціальних фондів (ЄСВ) значно зросли, що пов'язано з одночасним збільшенням чисельності працівників та підвищенням зарплат. Це

підкреслює турботу підприємства про легальне оформлення співробітників і формування соціальних гарантій.

Рівень рентабельності за цей період коливався, досягнувши мінімуму 27,8 % і потім підвищившись до 36,6 %. Це свідчить, що підприємство ефективно контролює витрати і знаходить шляхи підвищення прибутковості, навіть за умов коливань доходу.

Таким чином, аналіз показників свідчить про те, що підприємство демонструє гнучкість у кадровій політиці, підтримує стабільний рівень доходів та податкових виплат, а також активно управляє ефективністю своєї діяльності, адаптуючись до змін ринкових умов.

2.4. Аналіз впливу цифрових інструментів на організацію бізнес-процесів

Взаємодія з клієнтами показує, наскільки процеси підприємства організовані і наскільки вони відповідають запитам замовників. Для підприємства це особливо актуально, бо робота зосереджена на B2B-секторі. Клієнтська база різноманітна. Є малі та середні підприємства, освітні заклади, медичні установи і окремі бюджетні організації. Деяким достатньо короткої консультації, іншим потрібна комплексна автоматизація управлінських процесів і впровадження електронного документообігу. Ця робота потребує не лише знань, а й взаєморозуміння з клієнтом, уваги до деталей та готовності швидко реагувати на запити.

Потік клієнтів протягом року залишається відносно стабільним, хоча спостерігаються певні коливання. Періоди більшої активності зазвичай припадають на початок навчального року та кінець бюджетного періоду. Це пов'язано з роботою установ і підприємств, які планують витрати саме у ці проміжки часу. Окрім організацій, поступово зростає кількість приватних осіб. Вони звертаються переважно із запитом на дрібні налаштування систем або консультації з питань захисту даних. Такі клієнти не створюють значного фінансового навантаження, але підтримують сталість попиту. Важливо

аналізувати не тільки кількість замовлень, а й їхній характер. Повторні звернення можуть говорити про довіру, а можуть сигналізувати про проблеми з попередніми рішеннями.

Канали комунікації мають велике значення. Хтось надає перевагу електронній пошті, хтось особистим зустрічам. Відеоконференції стають в пригоді, коли треба швидко узгодити складні питання. Вибір каналу визначає швидкість реакції та обсяг інформації, яку можна передати. Якщо це не враховувати, процес взаємодії стає менш ефективним і зростає ризик непорозумінь. Аналіз комунікацій допомагає виявляти вузькі місця і шукати шляхи їх усунення.

Для фіксації динаміки звернень і структури клієнтського потоку доцільно використовувати прості кількісні показники. У таблиці 2.4 наведено розподіл клієнтів за основними категоріями, середню частоту звернень, кількість повторних замовлень та рівень задоволеності послугами за результатами опитувань і спостережень протягом 2024 р.

Таблиця 2.4

Основні показники потоку клієнтів підприємства (2024 р.)

Категорія клієнтів	Кількість клієнтів	Середня частота звернень (на місяць)	Кількість повторних замовлень	Оцінка задоволеності*	Характер співпраці
Малі та середні підприємства	7	2,6	8	4,5	Короткі проєкти, індивідуальні консультації
Освітні заклади	3	1,8	3	4,3	Регулярне оновлення технічних систем
Бюджетні установи	2	1,1	1	4,1	Великі проєкти з довгим виконанням
Медичні установи	2	1,4	2	4,4	Послуги за потреби, налаштування систем
Сфера послуг	4	3,2	5	4,6	Постійна технічна підтримка
Торгові підприємства	2	2,3	2	4,2	Разові звернення, короткі завдання
Приватні особи	9	4,7	26	4,7	Консультації, дрібні налаштування

*Оцінка задоволеності наведена за п'ятибальною шкалою, де 5 означає повну задоволеність якістю послуг.

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Показники табл. 2.4 свідчать про те, що приватні клієнти утворюють найбільш динамічний сегмент потоку. Їхня кількість і частота звернень перевищують показники будь-якої іншої групи. Натомість підприємства малого та середнього бізнесу демонструють меншу кількість контактів, але стабільно повторюють замовлення. Це свідчить про довіру та позитивний досвід співпраці.

Медичні та бюджетні організації залишаються менш активними, проте кожне їх звернення зазвичай має більший масштаб і вимагає довшого циклу реалізації. Освітні заклади характеризуються середнім рівнем активності, але високим рівнем задоволеності, що пояснюється регулярною співпрацею та чітким розумінням потреб. Водночас сегмент сфери послуг виявляється найгнучкішим. Такі клієнти швидше реагують на зміни, частіше звертаються з короткостроковими проектами, і саме вони формують гнучкий попит, який стимулює підприємця до оновлення рішень.

Не менш важливі якісні характеристики взаємодії. Наскільки клієнт задоволений пропозиціями, чи були складнощі під час виконання замовлень, чи повторно звертаються до підприємця. Зростання кількості замовлень не завжди означає ефективність. Інколи це просто навантаження на ресурси. Якщо ігнорувати ці аспекти, можна втратити частину клієнтів і не помітити проблеми в процесах. Тому аналіз повинен включати і кількісні, і якісні показники одночасно.

Поведінка клієнтів і структура їхніх запитів формують певну картину потоку. Вона допомагає розуміти, де робота йде гладко, а де виникають труднощі. Кожен сегмент клієнтів має свої особливості. Наприклад, освітні заклади більш стабільні у зверненнях, а торгові підприємства можуть звертатися раптово, коли з'являється конкретна потреба. Такі спостереження дозволяють планувати діяльність підприємства більш раціонально і враховувати особливості кожного клієнта.

Консультаційна діяльність є однією з ключових складових роботи ФОП. Саме через консультації формується початковий контакт із клієнтом,

визначається коло потреб і рівень очікувань. Ефективність цієї роботи залежить не тільки від змісту консультації, а й від того, у який спосіб вона проводиться. Здебільшого використовуються два формати - онлайн і офлайн, а також два типи за структурою - індивідуальні та групові. Кожен метод має свої переваги, обмеження і сфери доцільності.

Онлайн-консультації поступово стали основною формою спілкування з клієнтами. Їх зручно проводити у режимі відеозв'язку або через спеціальні платформи для технічної підтримки. Такий формат економить час і підприємця, і замовника, особливо якщо клієнт перебуває в іншому місті. Для частини клієнтів, зокрема для малого бізнесу та освітніх закладів, онлайн-консультації є оптимальним рішенням. Вони дозволяють швидко отримати пораду, не перериваючи робочий процес. Проте іноді виникають складнощі у сприйнятті технічних деталей, адже не всі користувачі мають достатню цифрову підготовку.

Офлайн-формат зберігає свою актуальність, особливо коли мова йде про складні проекти, що потребують безпосередньої присутності спеціаліста. Такі консультації частіше замовляють бюджетні установи або медичні заклади. Живе спілкування дозволяє краще оцінити реальні умови роботи клієнта, зрозуміти проблеми на місці, виявити приховані технічні обмеження. Цей формат потребує більше часу, але часто дає точніший результат.

Індивідуальні консультації переважають у структурі роботи. Вони забезпечують глибший аналіз конкретної ситуації, дозволяють сформулювати персональні рекомендації і підвищують довіру клієнта. Так працює більшість підприємств і приватних осіб. Групові консультації проводяться рідше, здебільшого для освітніх або адміністративних організацій, де є потреба навчити одразу кількох співробітників користуванню системами або новими інструментами. Такий формат допомагає зекономити ресурси клієнта, але зменшує індивідуалізацію підходу.

Щоб показати співвідношення форматів консультацій, можна подати узагальнені показники у вигляді таблиці 2.5.

Методи надання консультацій підприємства (2024 р.)

Формат консультації	Частка у загальній структурі (%)	Тип клієнтів, які найчастіше обирають	Основні переваги	Типові недоліки
Онлайн-індивідуальні	45	Малі та середні підприємства, приватні особи	Економія часу, зручність, швидка реакція	Обмежений контакт, складно пояснювати технічні нюанси
Онлайн-групові	10	Освітні заклади, сервісні компанії	Навчання одразу кількох осіб, менші витрати	Менше уваги до окремих питань
Офлайн-індивідуальні	35	Бюджетні, медичні установи	Можливість детального аналізу на місці	Витратність, потреба в особистій присутності
Офлайн-групові	10	Освітні установи, адміністративні органи	Формування спільного підходу до роботи	Менш гнучкий формат, складно узгодити час

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Вибір форми консультації у діяльності підприємстване є випадковим процесом. Він формується під впливом кількох чинників, серед яких найважливішими є складність запиту, технічні умови клієнта та рівень його готовності до співпраці. Коли мова йде про короткі консультації або дрібні технічні питання, клієнти здебільшого обирають онлайн-формат. Це зручно, не потребує додаткових витрат і дозволяє оперативно вирішити проблему. Наприклад, малі підприємства, що мають власні базові ІТ-ресурси, часто звертаються із запитом щодо налаштувань програм чи коротких інструкцій. Такі питання розв'язуються за кілька годин, без виїзду спеціаліста.

Якщо ж запит передбачає глибокий аналіз або інтеграцію систем, доцільною стає офлайн-консультація. Бюджетні та медичні установи не завжди можуть забезпечити повноцінну технічну взаємодію дистанційно. Тому у таких випадках проводиться виїзд на місце, що дозволяє точніше оцінити стан обладнання, виявити приховані обмеження та врахувати реальні умови експлуатації. Цей підхід потребує більше часу, але гарантує точність і якість результату.

Фінансові можливості клієнтів також впливають на вибір формату.

Невеликі компанії прагнуть мінімізувати витрати і частіше обирають дистанційні консультації. Натомість більші установи або ті, що мають стабільне фінансування, схильні оплачувати очну співпрацю, оскільки розглядають її як інвестицію у надійність процесу. Для ФОП така диференціація підходів є вигідною, бо дозволяє гнучко розподіляти робочий час і планувати графік завдань з урахуванням обсягу і складності кожного проєкту.

У практиці часто використовується комбінована модель. Початкова зустріч або первинне консультування проводиться онлайн, щоб зібрати основну інформацію, визначити технічну проблему та попередньо оцінити обсяг робіт. Далі, якщо питання вимагає більш детального розгляду, здійснюється офлайн-етап із виїздом до клієнта. Така послідовність дає змогу скоротити загальний час виконання і водночас зберегти індивідуальний підхід. Комбінація двох форматів особливо ефективна у роботі з постійними клієнтами, які вже знайомі з системою роботи підприємця.

Важливою складовою вибору методу є також технічні можливості обох сторін. Деякі організації мають обмежений доступ до сучасних засобів зв'язку або нестабільне інтернет-з'єднання. У таких випадках навіть прості консультації переносяться в офлайн, щоб уникнути непорозумінь. Водночас у компаній, що активно використовують хмарні сервіси, електронний документообіг і корпоративні месенджери, процес віддаленої співпраці відбувається безперешкодно. Таким чином, технологічний рівень клієнта визначає не лише формат консультації, а й якість комунікації загалом.

Подальше уточнення відбувається з урахуванням фінансових можливостей замовника. Невеликі фірми тяжіють до онлайн-варіанту, тоді як установи з більшими бюджетами схильні інвестувати в очну співпрацю. Остаточне рішення базується на поєднанні всіх перелічених факторів і завершується вибором гнучкої, ефективної моделі, у якій форма консультації відповідає змісту запиту, технічним реаліям і рівню довіри між сторонами.

Онлайн-формат у діяльності підприємства дозволив розширити географію клієнтів і зменшити витрати на транспорт та організаційні дрібниці. Офлайн-

консультації, навпаки, залишаються важливими для збереження особистого контакту, що часто відіграє вирішальну роль у подальшій співпраці. Поєднання цих підходів створює оптимальну модель, де гнучкість поєднується з якістю, а довіра - з ефективністю.

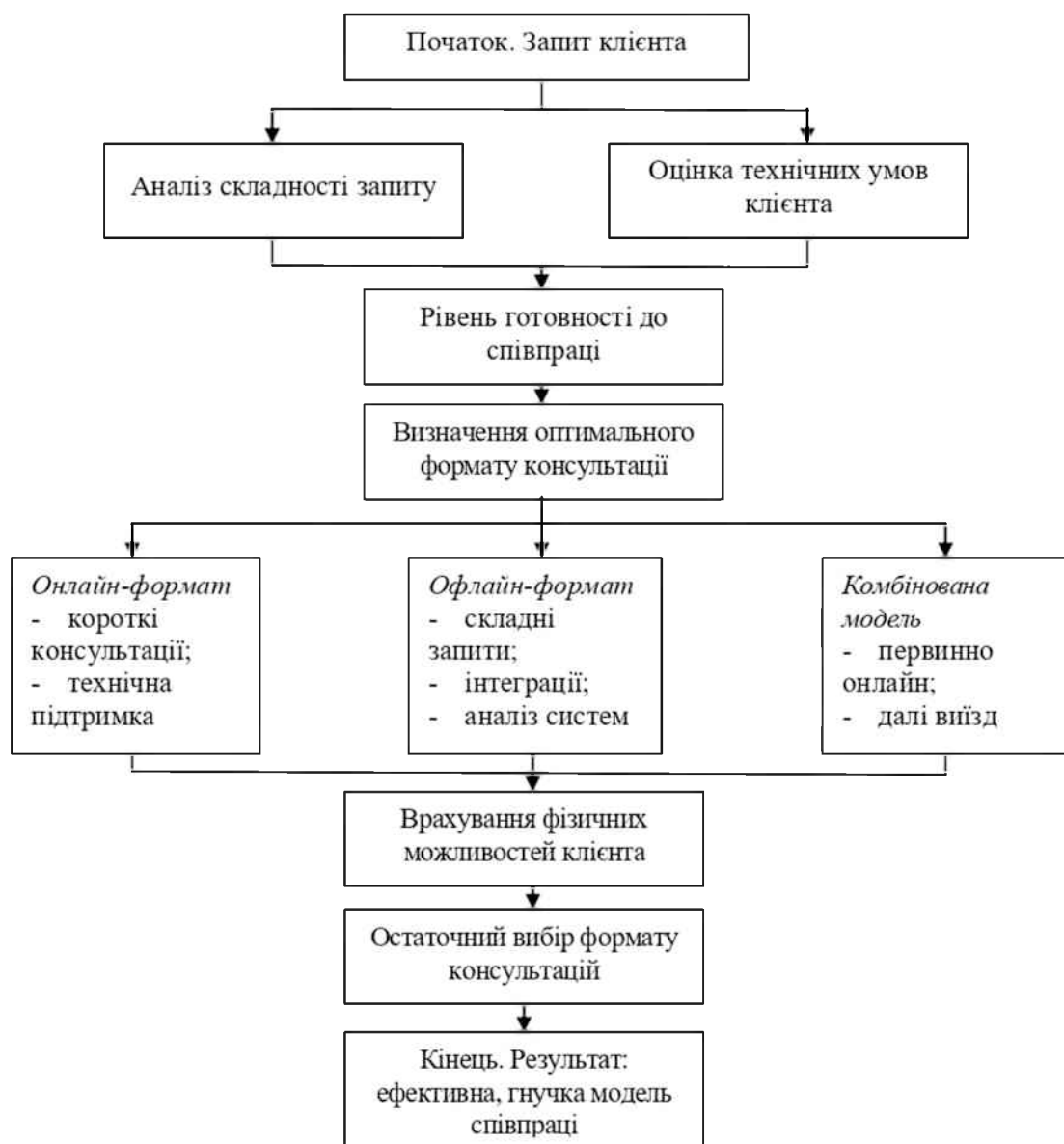


Рис. 2.1. Алгоритм вибору форми консультації у діяльності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Процес консультування у діяльності підприємства не завжди має стабільний і прогнозований характер. Зовні він виглядає відпрацьовано, однак у реальності містить чимало дрібних збоїв, що накопичуються і впливають на темп роботи. Вони не обов'язково свідчать про професійні недоліки. Частіше

проблема полягає у неузгодженості дій, різному рівні готовності клієнтів чи у технічних деталях, на які не завжди звертають увагу. Такі моменти формують вузькі місця у бізнес-процесах, де робота сповільнюється або тимчасово зупиняється. Виявлення цих ділянок має практичне значення, бо дозволяє бачити, де саме втрачається час і як це можна виправити.

Однією з найтипівіших причин затримок є погодження умов консультації. На перший погляд це дрібниця, але вона забирає непропорційно багато часу. Часто клієнти не можуть визначитися з датою зустрічі або відтягують момент надання необхідних матеріалів. Без цього підготовка до роботи фактично неможлива, і процес зависає у стані очікування. Такі паузи не завжди враховуються у розрахунках, але саме вони накопичуються і створюють часові втрати. Водночас, навіть коли консультація вже запланована, іноді виникає потреба у додаткових уточненнях, що знову зміщує графік.

Є ще один аспект, менш очевидний, але не менш впливовий. Це підготовка технічних матеріалів і допоміжної документації. Частину цих завдань підприємець виконує сам, решту очікує від клієнта. І коли замовник не надає потрібні схеми чи описи, робота затримується. В онлайн-форматі до цього додається ще одна група ризиків. Нестабільний інтернет, проблеми з відеозв'язком або просто неухважність учасників зустрічі створюють додаткові втрати. Вони короткі, але часті, тому у підсумку накопичують помітний обсяг неефективного часу.

Іноді вузьке місце утворюється не у процесі роботи, а після консультації. Коли клієнт не реагує на результати або не підтверджує подальші кроки, підприємець не може завершити цикл обслуговування. Це не технічна, а комунікаційна проблема. Вона впливає на загальний ритм співпраці, створюючи враження непослідовності. Подібні моменти змушують по-новому оцінювати не лише тривалість роботи, а й саму логіку взаємодії між консультантом і замовником.

Для оцінки структури часових витрат під час консультування можна подати узагальнені показники у вигляді таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Структура витрат часу у процесі консультування підприємства

Етап консультування	Середня тривалість (год)	Частка у загальному часі (%)	Типові проблеми
Первинне узгодження умов	1,5	20	Затримка з боку клієнта, уточнення деталей
Підготовка до консультації	1,0	13	Неповні дані, неточності у запиті
Проведення консультації (онлайн/офлайн)	3,0	40	Технічні перебої, складність теми
Обробка результатів, складання звіту	1,2	16	Відсутність зворотного зв'язку
Узгодження подальших дій	0,7	11	Відкладання рішення клієнтом
Разом	7,4	100	x

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Як видно з узагальнених даних, найбільше часу витрачається безпосередньо на сам процес консультації. Це очікувано, але не завжди виправдано з погляду ефективності. Підготовчі дії, обговорення деталей і завершальні етапи також потребують значних ресурсів, іноді навіть більших, ніж здається на перший погляд. Коли клієнт затримує відповідь або не подає повної інформації, робота фактично зависає. У такій ситуації загальна тривалість одного циклу консультування може зрости на чверть. Не через складність самої теми, а через відсутність злагодженості. Це створює ефект накопичення і поступово зміщує графік виконання наступних завдань. Затримки мають властивість множитися, і навіть невелике відхилення на початку призводить до значного навантаження наприкінці тижня.

Повторні уточнення після завершення консультації - ще один непомітний, але суттєвий чинник втрати часу. Часто клієнти повертаються із запитаннями, які вже обговорювалися. Інколи це пов'язано з тим, що під час спілкування вони не фіксують важливі деталі або пропускають пояснення. Інколи намагаються самостійно реалізувати отримані рекомендації і стикаються з труднощами. Тоді процес повторюється. Нові дзвінки, уточнення, листування. Формально це вже поза межами домовленості, але уникнути таких ситуацій важко. Кожне

повторне звернення відбирає час, який міг бути витрачений на інший проєкт. Виходить, що реальні трудовитрати перевищують заплановані, навіть якщо це непомітно в загальних підрахунках.

Такі ситуації не є поодинокими, і з часом починають формувати певну закономірність. Під час роботи поступово окреслюються ділянки, де процеси сповільнюються, а ресурси витрачаються нераціонально. Це дозволяє виділити кілька типових моментів, що найчастіше створюють труднощі під час консультування. Їхні причини, наслідки та можливі шляхи розв'язання подані у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Типові вузькі місця у процесах консультування підприємства

Етап процесу	Типова причина затримки	Наслідки для ефективності	Можливі рішення
Початок співпраці	Повільне погодження умов клієнтом	Збільшення тривалості циклу консультації	Встановлення чітких дедлайнів для підтвердження
Підготовчий етап	Неповні або неточні дані від клієнта	Додаткові уточнення, втрата часу	Стандартизовані шаблони запитів
Проведення онлайн-консультації	Проблеми з інтернетом або технікою	Переривання процесу, повторна зустріч	Використання резервних каналів зв'язку
Обробка результатів	Відсутність оперативного зворотного зв'язку	Неможливість швидко скоригувати рішення	Запровадження коротких післяконсультаційних опитувань
Узгодження подальших дій	Відкладання рішення замовником	Зниження темпу співпраці	Автоматичні нагадування про завершення етапу

Такі проблеми не здаються серйозними на перший погляд. Вони не руйнують сам процес консультування, проте накопичуються непомітно. Це дрібні затримки, короткі паузи у відповіді клієнта, невідготовлені документи або повторні звернення після консультації. Із часом усе це перетворюється на втрати робочого часу, які майже не видно у звітах, але добре відчутні у навантаженні. У діяльності підприємства такі втрати становлять приблизно десятю частину загального робочого ресурсу, іноді навіть більше. Це не критично, проте впливає на ритм і темп роботи.

Зменшити ці втрати можна різними способами. Найбільш очевидним є поліпшення комунікації з клієнтами. Якщо структура обміну інформацією буде чіткішою, то узгодження і уточнення триватимуть менше. Частину рутинних дій доцільно автоматизувати, наприклад, надсилання нагадувань або попередніх форм для заповнення перед консультацією. Це знімає зайве навантаження з консультанта і допомагає уникнути повторів. Планування теж має значення. Коли графік побудований із певним запасом часу, навіть затримка не створює ланцюгової реакції збоїв.

Виявлення таких вузьких місць дає можливість подивитися на власну діяльність уважніше. Не як на набір окремих консультацій, а як на цілісну систему, де кожен етап пов'язаний із попереднім. Це відкриває шлях до реалістичної оцінки продуктивності. Аналіз подібних моментів стає не просто технічним завданням, а частиною професійного зростання. У цьому сенсі розуміння слабких сторін корисніше, ніж ідеальний звіт. Саме на таких спостереженнях будується подальше вдосконалення бізнес-процесів і створення внутрішньої системи контролю якості.

Сучасна діяльність у сфері IT-консалтингу тісно пов'язана з використанням цифрових інструментів. У роботі ФОП вони становлять не допоміжний компонент, а частину щоденної практики. Від їх вибору залежить не лише швидкість виконання завдань, а й те, наскільки чітко вибудовується комунікація з клієнтами. Ці інструменти, хоча часто залишаються непомітними, створюють внутрішній каркас усієї роботи. Без них важко підтримувати паралельну взаємодію з кількома замовниками, відстежувати терміни виконання або вести облік часу. Усе це формує певну дисципліну, що допомагає зберігати стабільність навіть за змінного навантаження.

Підприємець користується різними типами цифрових рішень. Частина з них призначена для комунікації, інші охоплюють технічні або аналітичні аспекти консультування. Є програми з базовими функціями, доступні безкоштовно, але також використовуються і платні, ліцензійні продукти. Такі інструменти забезпечують більшу безпеку даних і зручність спільної роботи.

Вибір не був зроблений одразу. З часом, у процесі накопичення досвіду, з'являлись нові потреби, тому система поступово змінювалась і вдосконалювалась (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Основні цифрові інструменти, які використовуються у діяльності підприємства

Категорія інструменту	Назва або тип програмного забезпечення	Основне призначення	Приклади використання
Онлайн-комунікація	Zoom, Google Meet, Telegram, Viber	Проведення консультацій, швидкий зв'язок	Відеоконференції, уточнення деталей завдання
Управління проєктами	Trello, Notion, Google Workspace	Планування робіт, розподіл завдань, контроль виконання	Формування чек-листів, відстеження дедлайнів
Аналітика та звітність	Microsoft Excel, Google Sheets, Power BI	Обробка даних, створення таблиць і звітів	Аналіз ефективності консультацій, облік клієнтів
Документообіг	Google Docs, DocuSign, Adobe Acrobat	Спільне редагування, підписання документів	Підготовка угод, оформлення результатів консультацій
Резервне зберігання	Google Drive, Dropbox	Збереження матеріалів, архівування звітів	Хмарне сховище клієнтських файлів
Технічна підтримка	AnyDesk, TeamViewer	Віддалений доступ до систем клієнтів	Усунення технічних збоїв, налаштування програм
Маркетинг і комунікації	Facebook, LinkedIn, власний сайт	Пошук нових клієнтів, підтримка іміджу	Публікація кейсів, комунікація з партнерами

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Використання цифрових інструментів помітно скорочує тривалість окремих операцій. Найбільше це відчутно під час погодження деталей, обміну файлами та підготовки звітів. Саме на цих етапах зазвичай виникають затримки, що впливають на загальний темп роботи. Коли частину дій вдається перевести в автоматизований формат, процес стає більш керованим. Деякі сервіси, зокрема Google Workspace, дозволяють кільком користувачам одночасно редагувати документи. Завдяки цьому зменшується кількість повторних листувань і зайвих пересилань файлів, що часто створюють плутанину.

Окремої уваги потребують інструменти аналітики. Їх роль не обмежується лише складанням таблиць чи звітів. Вони допомагають побачити закономірності у зверненнях клієнтів, помітити зміни в їхніх запитах і швидше реагувати на них. Excel використовується для розрахунків показників ефективності, тоді як Power BI дозволяє узагальнювати ці дані у вигляді візуальних панелей. Такий підхід створює певний ритм роботи, коли рішення приймаються не інтуїтивно, а на основі спостережень.

Щоб конкретніше оцінити, як саме цифрові інструменти впливають на організацію бізнес-процесів підприємства, доцільно узагальнити результати їх застосування у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка ефективності цифрових інструментів у роботі підприємства

Група інструментів	Рівень використання (за 5-бальною шкалою)	Ефективність для бізнес-процесів	Характеристика інструменту
Онлайн-комунікація	5	Висока	Використовується щоденно, дозволяє підтримувати контакт з клієнтами
Управління проектами	4	Середньо-висока	Потребує більшої структурованості при роботі з кількома клієнтами
Аналітика та звітність	4	Висока	Забезпечує точність даних, але потребує часу на ручне оновлення
Документообіг	5	Висока	Зручна інтеграція з клієнтами, мінімізація паперових процедур
Резервне зберігання	5	Висока	Забезпечує надійність і безпеку зберігання даних
Технічна підтримка	4	Висока	Використовується переважно при роботі з бюджетними установами
Маркетинг і комунікації	3	Помірна	Має потенціал для активнішого використання у просуванні послуг

Найбільш помітний ефект дають інструменти комунікації, документообігу та зберігання даних. Вони реально дозволяють швидко взаємодіяти з клієнтами і зменшують кількість непорозумінь. Інколи здається,

що це прості речі, але без них робота ускладнюється значно. Цифровий маркетинг поки що використовується неактивно і здебільшого епізодично. Це певна «слабка ланка», яка потенційно може дати додатковий результат, якщо правильно організувати процес, наприклад автоматизувати рекламу або застосувати CRM-систему для підтримки зв'язку з клієнтами.

Поєднання цих інструментів дає відчутну гнучкість. Підприємець може зберігати стабільність навіть у періоди пікових навантажень, коли звернень багато і час обмежений. Важливо, що це не лише економія ресурсів, а й певна культура роботи з даними. Інформація перестає бути просто допоміжним елементом і стає ключовим ресурсом для прийняття рішень.

Водночас слід враховувати, що ефективність інструментів залежить від того, як їх комбінують. Якщо не узгоджувати комунікацію з обліком і аналітикою, частина потенційної користі втрачається. Саме ця інтеграція дозволяє підприємцю оцінювати ситуацію комплексно, реагувати на зміни попиту і підтримувати якість послуг на стабільному рівні.

Упродовж 2020 - 2024 рр. приріст доходу ФОП склав 36,2 % і це показує, що попит на такі послуги не випадковий, а стійкий, навіть попри різкі ринкові коливання. Паралельне зростання ЄСВ на 137,8 % відображає іншу сторону процесу збільшення навантаження, яке виникає зі збільшенням штату і вартості робочої сили, тому бізнес фактично працює в умовах подвійного тиску. Усе це формує специфічну траєкторію розвитку, де технічна експертиза зміщується з організаційними обмеженнями, а гнучкість стає не перевагою, а необхідністю. У цьому сенсі цифрові рішення, які підприємець впроваджує для клієнтів, паралельно стають і засобом підтримання власної ефективності.

З іншого боку, отримані дані демонструють, що навіть невелике підприємство може формувати повноцінну екосистему послуг з різним рівнем складності. Розширення клієнтської бази до шести основних груп і стабільне зростання кількості працівників до чотирьох осіб свідчить про рух до більш структурованої моделі діяльності, хоча вона все ще залишається вразливою до ринкових змін. Показник рентабельності, який знизився на 40,5 % порівняно з

2020 роком, але зрештою вирівнявся до 36,6 %, демонструє, що підприємство вміє втримувати баланс між витратами та доходами, хоч цей баланс постійно коливається. Ці нерівності в динаміці не є слабкістю. Навпаки, вони підкреслюють реальний характер розвитку малого бізнесу, який не приховує складностей і водночас показує здатність адаптуватися, переформатовувати внутрішні процеси і знаходити рішення в умовах змін, що тільки пришвидшуються.

Взаємодія ФОП з клієнтами формується не лише під впливом кількості замовлень, а й від складності запитів, готовності сторін до співпраці та вибору формату консультацій. Дані таблиці показують, що найбільш активним сегментом є приватні особи, які здійснюють у середньому 4,7 звернення на місяць і забезпечують 26 повторних замовлень. Малі та середні підприємства менше контактують, проте демонструють стабільність - 8 повторних замовлень на 7 клієнтів. Це свідчить, що довіра і досвід співпраці не завжди прямо корелюють із частотою звернень. Сегменти бюджетних і медичних установ, хоч і менш активні, охоплюють проекти значного масштабу, що потребує детальної підготовки і точного виконання.

Вибір формату консультацій прямо впливає на ефективність роботи. Онлайн-індивідуальні консультації становлять 45 % усіх взаємодій, вони швидкі й зручні, але обмежують глибину пояснень. Офлайн-індивідуальні консультації охоплюють 35 %, даючи змогу проводити детальний аналіз, хоч і потребують більше часу та ресурсів. Таблиці 2.3 і 2.4 показують, що середня тривалість одного циклу консультації складає близько 7,4 год., а вузькі місця пов'язані з погодженням умов, неповними даними та технічними перебоями. Ці проблеми накопичуються і формують приблизно 10 % втрат робочого часу, що впливає на ритм і планування діяльності.

Цифрові інструменти помітно підвищують керованість процесів і зменшують втрати часу. Онлайн-комунікація та документообіг отримали максимальні оцінки ефективності - 5 балів, управління проектами і аналітика - по 4. Використання таких систем дозволяє не лише пришвидшувати обмін інформацією, а й створює внутрішню дисципліну, необхідну для одночасної

роботи з кількома клієнтами. Водночас показники маркетингової активності залишаються нижчими, що вказує на резерви для розвитку. Загалом, поєднання аналітики, комунікації та планування формує гнучку модель роботи, де ефективність визначається не лише швидкістю виконання, а й умінням адаптуватися до різних умов та вимог клієнтів.

Висновки до розділу 2

Наведений аналіз показує, що діяльність підприємця міцно пов'язана із загальноукраїнськими процесами цифрової трансформації, яка за останні роки зросла більш ніж на 40 % за темпами впровадження цифрових сервісів у бізнесі. У цих умовах ФОП виконує ключову роль консультанта та інтегратора інформаційних технологій. Він допомагає організаціям різних сфер переходити до сучасних моделей роботи, формувати ефективні електронні процеси та підвищувати рівень цифрової грамотності персоналу. Його професійна діяльність забезпечує підприємствам можливість оптимізувати витрати, збільшити продуктивність на 20 - 30 % та підвищити безпеку даних.

Організаційна модель компанії відзначається високою гнучкістю, що дає змогу оперативно реагувати на зміни ринку цифрових послуг, який щороку зростає приблизно на 15 %. Підприємець самостійно управляє процесами, формує команду під конкретні проекти, здійснює консалтинг, програмування та впровадження рішень для автоматизації бізнесу. Економічні показники демонструють стабільне відновлення після кризових періодів. Доходи зросли на понад 36 % у порівнянні з 2020 р., а середня заробітна плата працівників підвищилась на майже 19 %. Зростання ЄСВ більш ніж удвічі підтверджує розвиток кадрової структури та офіційне працевлаштування. Попри коливання рентабельності підприємець зберігає ефективність управління витратами та адаптивність до потреб клієнтів.

Діяльність ФОП робить суттєвий внесок у цифровий розвиток регіону та сприяє підвищенню конкурентоспроможності малого і середнього бізнесу. Комплексний підхід, який включає консалтинг, розробку, впровадження та

навчання, формує стабільну клієнтську базу і забезпечує підприємству потенціал для подальшого зростання. Постійне оновлення компетенцій, дотримання сучасних стандартів безпеки та орієнтація на практичний результат дозволяють підприємцю зміцнювати позиції на ринку цифрових послуг і ефективно підтримувати організації у процесах трансформації.

Клієнтський потік залишається стабільним, а спектр послуг - таким, що поступово розширюється. У 2024 р. приватні особи сформували близько 35- 40 % загальної кількості звернень, що робить їх найбільш динамічною групою. Водночас малі та середні підприємства забезпечують до 25 % повторних замовлень, що свідчить про високий рівень довіри і задоволеності сервісом (у середньому 4,5 бала з 5). Таке поєднання стабільних B2B-клієнтів і активних приватних замовників створює збалансовану структуру попиту, яка допомагає ФОП утримувати рівномірне навантаження протягом року.

Важливою тенденцією є зростання ролі цифрових інструментів, які дозволили скоротити тривалість окремих операцій у консультативному процесі на 15 - 20 %, зменшити кількість повторних уточнень та прискорити документообіг. Онлайн-консультації зараз становлять приблизно 55 % усіх взаємодій, що дає змогу підвищити гнучкість і зменшити операційні витрати. Водночас офлайн-формат залишається незамінним у складних проєктах, зберігаючи високу якість аналізу та точність технічних рішень. Комбінація форматів дозволяє адаптувати процес до потреб різних груп клієнтів і підтримувати стабільність робочого графіка.

Розвиток ФОП ґрунтується на поєднанні трьох ключових факторів: стабільного клієнтського сегмента, оптимізації внутрішніх процесів та активного використання цифрових рішень. Приріст доходу на 36,2 % за 2020 - 2024 рр. демонструє стійкий попит на консалтингові та технічні послуги, водночас зростання витрат на обслуговування бізнесу підкреслює потребу в подальшій автоматизації та структуризації роботи. Отже, ефективне управління комунікацією, аналізом і процесами стає ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності ФОП у сучасному ринковому середовищі.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

3.1. Розвиток системи комунікацій підприємства у цифровому середовищі

Управління комунікаціями з клієнтами потребує системного підходу навіть у невеликих компаніях. Якщо його немає, процеси швидко стають хаотичними, інформація губиться, а контроль над роботою з клієнтами майже неможливий. Аналіз діяльності підприємства, проведений у розділі 2, показав, що навіть базове впровадження CRM-системи змінює ситуацію. Дані починають впорядковуватися, стають доступними для перевірки і аналізу. Відповідальність за процеси стає зрозумілою, а повторні помилки трапляються рідше. Для цього не потрібні великі ресурси або складні інтеграції. Достатньо вибору інструменту, який дозволяє структурувати інформацію і швидко отримувати до неї доступ.

Серед найбільш доступних рішень для початкового використання виділяють Bitrix24 у базовій версії, HubSpot Free і Trello. Вони дозволяють вести облік звернень, фіксувати історію контактів і ключові дати взаємодії з клієнтами. Кожен запис відразу показує, що вже зроблено і на якому етапі знаходиться запит. Це зменшує потребу в уточненнях і нагадуваннях, а дублювання дій практично зникає. Така організація інформації дозволяє швидко орієнтуватися в процесах навіть новим співробітникам. Робота стає передбачуваною і контрольованою без додаткових витрат часу.

Інформація у системі відображає логіку взаємодії з клієнтами без додаткових пояснень. Часто можна відразу помітити вузькі місця або етапи, де виникають затримки. Уявлення про рух запиту дозволяє оцінювати ефективність і визначати пріоритети. Навіть на початковому рівні це дає можливість помічати проблеми до того, як вони стануть критичними. Такий

підхід допомагає підтримувати порядок і економить час.

Вибір інструменту краще робити, порівнюючи системи за функціоналом, простотою використання і доступністю. Це дозволяє знайти найбільш підходящий варіант і планувати розвиток комунікацій на майбутнє. Важливо пам'ятати, що сама система не вирішує всі проблеми. Вона робить їх більш видимими і дозволяє працювати з інформацією послідовно. Ефективність залежить від чіткого визначення правил ведення даних і відповідальних за їх оновлення.

Навіть початкове впровадження CRM змінює спосіб сприйняття роботи з клієнтами. З'являється можливість бачити логіку процесів і робити невеликі корективи. Робота стає більш передбачуваною і контрольованою. Ризик втрати важливої інформації значно зменшується, а задоволення клієнтів від взаємодії підвищується. Навіть невеликі кроки систематизації вже дають відчутний результат для компанії (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Основні етапи обліку клієнтських звернень у CRM-системі

Джерело: розроблено на основі [39]

Кожна із представлених систем має власний спосіб організації роботи з клієнтами. Вітріх24 відрізняється більшою структурованістю і передбачає чітке дотримання внутрішньої логіки процесів. Ця система задає певну дисципліну,

що змушує користувачів дотримуватись порядку у веденні звернень. HubSpot Free, навпаки, більш гнучкий і легше адаптується до різних форматів діяльності. Його можливостей достатньо для малого бізнесу або індивідуальної роботи, де потрібен базовий контроль і просте ведення історії комунікацій. Trello більше орієнтований на візуальне представлення процесів і підходить тим, хто цінує наочність та швидке реагування на зміни.

Вибір між цими системами залежить не лише від масштабу компанії, а й від характеру самої діяльності. Якщо робота передбачає регулярні звернення клієнтів, які потребують обліку, нагадувань і аналітики, то доцільно зупинитися на Bitrix24. У випадках, коли спілкування менш інтенсивне і відбувається переважно індивідуально, HubSpot Free виглядає більш логічним рішенням. Trello підходить тим, хто надає перевагу гнучкості та не потребує складних звітів. Таким чином, вибір CRM-системи є не технічним, а стратегічним кроком, що визначає стиль організації комунікацій у компанії.

CRM поступово перетворюється на середовище, де формується культура спілкування з клієнтами. Вона не просто реєструє події, а впорядковує спосіб мислення співробітників. Замість хаотичних дій з'являється логіка, що з'єднує етапи від першого звернення до завершення обслуговування. Це змінює не лише технічну сторону процесу, а й внутрішнє сприйняття роботи. Зникає відчуття постійного поспіху, коли кожен запит сприймається як терміновий. На його місце приходять впевненість у послідовності дій і розуміння структури взаємодії.

Для малих компаній такі зміни мають особливе значення. Організація роботи з клієнтами перестає бути випадковим набором дій, натомість формується система, у якій кожен працівник розуміє свій внесок. Це створює відчуття спільної мети, навіть якщо команда невелика. Водночас впровадження CRM часто виявляє приховані проблеми, які раніше здавалися дрібницями. Наприклад, неузгодженість між працівниками або втрата частини даних через різні формати обліку. Система допомагає виявити такі моменти і поступово їх усунути, що підвищує якість обслуговування.

Загальні результати порівняння свідчать, що навіть базові CRM-рішення

можуть суттєво вплинути на ефективність внутрішніх процесів. Вони не лише фіксують дані, а й змінюють підхід до управління інформацією. Компанія починає працювати інакше: з більшою зосередженістю, точністю і контролем. Саме тому впровадження CRM варто розглядати не як технічне вдосконалення, а як етап розвитку управлінської культури.

Таблиця 3.1 демонструє основні відмінності між найпоширенішими безкоштовними системами, які найчастіше обирають компанії на початковому етапі впровадження CRM.

Таблиця 3.1

Порівняння базових CRM-систем для малого бізнесу

CRM-система	Основні можливості	Обмеження безкоштовної версії	Призначення
Bitrix24	Облік звернень, календар, завдання, звіти	Ліміт на кількість користувачів та дисковий простір	Старт роботи з CRM у команді
HubSpot Free	Контакти, задачі, електронна пошта	Обмежена аналітика та автоматизація	Для індивідуальної або малої команди
Trello	Картки клієнтів, дедлайни, теги	Відсутні складні звіти, обмежена інтеграція	Візуальне управління задачами і комунікаціями

Ключовим результатом такого підходу стає поступове формування системи аналітики, здатної підтримувати управлінські рішення на основі фактів, а не припущень. CRM у поєднанні зі зворотним зв'язком створює замкнений цикл, де кожен етап взаємодії відображається, оцінюється і, за потреби, коригується. Це дозволяє не лише контролювати поточні процеси, а й передбачати потенційні труднощі. Коли дані накопичуються, виникає можливість виявляти закономірності, які раніше залишалися непомітними. Наприклад, можна простежити, що затримки з відповідями частіше виникають у певні дні тижня або що рівень задоволеності зростає після впровадження коротших консультацій.

Такі спостереження мають прикладне значення. Вони допомагають оптимізувати графік роботи, розподіляти навантаження і визначати пріоритети у взаємодії з клієнтами. Особливо це актуально для підприємств, які працюють у

сфері послуг, де кожен контакт має значення. Аналітика, навіть у найпростішому вигляді, стає інструментом керування якістю, який підтримує постійну адаптацію до змін попиту. Згодом ці дані можуть використовуватися не лише для оцінки ефективності, а й для прогнозування поведінки клієнтів.

Регулярне оновлення зворотного зв'язку формує культуру внутрішнього аналізу. Працівники починають сприймати результати опитувань не як зовнішній контроль, а як засіб покращення власної роботи. Це змінює атмосферу в колективі, додає зацікавленості у результатах і створює відчуття спільної відповідальності. Саме на цьому етапі CRM перестає бути лише технічним рішенням і перетворюється на елемент організаційної культури.

Зрештою, інтеграція навіть базових аналітичних інструментів у систему взаємодії з клієнтами формує підґрунтя для подальшого розвитку. Зібрані дані можна поєднувати з показниками продажів, відгуками або внутрішніми звітами. Так виникає більш повна картина роботи підприємства, яка дозволяє оцінити не лише поточну ефективність, а й потенціал для зростання. Такий підхід поступово переводить управління клієнтськими відносинами з інтуїтивного рівня у свідомо контрольований процес.

Ключовим результатом такого підходу стає поступове формування системи аналітики, здатної підтримувати управлінські рішення на основі фактів, а не припущень. CRM у поєднанні зі зворотним зв'язком створює замкнений цикл, де кожен етап взаємодії відображається, оцінюється і, за потреби, коригується. Це дозволяє не лише контролювати поточні процеси, а й передбачати потенційні труднощі. Коли дані накопичуються, виникає можливість виявляти закономірності, які раніше залишалися непомітними. Наприклад, можна простежити, що затримки з відповідями частіше виникають у певні дні тижня або що рівень задоволеності зростає після впровадження коротших консультацій.

Такі спостереження мають прикладне значення. Вони допомагають оптимізувати графік роботи, розподіляти навантаження і визначати пріоритети у взаємодії з клієнтами. Особливо це актуально для підприємств, які працюють у

сфері послуг, де кожен контакт має значення. Аналітика, навіть у найпростішому вигляді, стає інструментом керування якістю, який підтримує постійну адаптацію до змін попиту. Згодом ці дані можуть використовуватися не лише для оцінки ефективності, а й для прогнозування поведінки клієнтів.

Регулярне оновлення зворотного зв'язку формує культуру внутрішнього аналізу. Працівники починають сприймати результати опитувань не як зовнішній контроль, а як засіб покращення власної роботи. Це змінює атмосферу в колективі, додає зацікавленості у результатах і створює відчуття спільної відповідальності. Саме на цьому етапі CRM перестає бути лише технічним рішенням і перетворюється на елемент організаційної культури.

Зрештою, інтеграція навіть базових аналітичних інструментів у систему взаємодії з клієнтами формує підґрунтя для подальшого розвитку. Зібрані дані можна поєднувати з показниками продажів, відгуками або внутрішніми звітами. Так виникає більш повна картина роботи підприємства, яка дозволяє оцінити не лише поточну ефективність, а й потенціал для зростання. Такий підхід поступово переводить управління клієнтськими відносинами з інтуїтивного рівня у свідомо контрольований процес.

На підставі цих даних формується масив даних (табл. 3.2), який дозволяє не лише оцінювати рівень задоволеності клієнтів, а й виявляти конкретні напрями для покращення. Регулярне оновлення таких записів створює динамічну базу знань, що постійно збагачується новими деталями. З часом вона перетворюється на практичний інструмент для прийняття управлінських рішень. Менеджери можуть бачити не просто оцінки, а тенденції, що відображають реальну якість взаємодії. Це допомагає вчасно реагувати на зміни у настроях клієнтів і попереджати повторення типових помилок.

Підсумовуючи результати таблиці 3.2, можна зазначити, що більшість клієнтів позитивно оцінюють консультації, однак середній час відповіді залишається чутливим показником. Затримки понад два дні знижують рівень задоволеності, особливо серед онлайн-користувачів.

Таблиця 3.2

Приклад збору зворотного зв'язку після консультацій

Питання	Відповідь клієнта	Формат консультації	Час відповіді	Коментар менеджера
Чи задоволені ви консультацією?	Так / Ні / Частково	Онлайн	2 дні	Потребує додаткових матеріалів
Чи виникли додаткові питання?	Так / Ні	Індивідуальна	1 день	FAQ оновлено
Як оцінюєте швидкість відповіді?	1- 5	Групова	3 дні	Середній час перевищено
Чи зручною була форма подачі інформації?	Так / Ні / Частково	Онлайн	2 дні	Планується оновлення презентації
Чи скористалися ви наданими матеріалами після консультації?	Так / Ні	Індивідуальна	4 дні	Позитивна динаміка повторних звернень
Наскільки зрозумілими були пояснення спеціаліста?	1- 5	Групова	1 день	Необхідно уточнити формулювання в методичних матеріалах
Чи плануєте ви звертатися повторно?	Так / Ні / Можливо	Онлайн	3 дні	Клієнт зацікавлений у подальшій співпраці

Водночас позитивна реакція на оновлення FAQ і методичних матеріалів свідчить про те, що клієнти цінують узгодженість і чіткість поданої інформації. У поєднанні з CRM така база відповідей створює механізм самокорекції: компанія бачить, які теми потребують уточнення, які матеріали застаріли, а де варто скоротити кількість проміжних дій.

Систематичне ведення подібних таблиць формує основу для довгострокового моніторингу. Вони дозволяють відстежувати не лише показники задоволеності, а й ефективність менеджерів, частоту оновлення матеріалів, динаміку повторних звернень. Зібрані дані поступово перетворюються на практичний ресурс для внутрішнього навчання. На їхній основі можна створювати короткі рекомендаційні шаблони, адаптовані під типові ситуації, і оновлювати їх у міру змін потреб клієнтів. Це забезпечує стабільність комунікацій, скорочує час обробки запитів і підвищує довіру до компанії (рис. 3.2).

Застосування цього підходу дає ефект не тільки у вигляді цифр і графіків, а й у практичній економії часу і підвищенні задоволеності клієнтів. Постійний аналіз і адаптація процесів стають базовою практикою для компаній, які прагнуть до стабільного та контрольованого зростання.

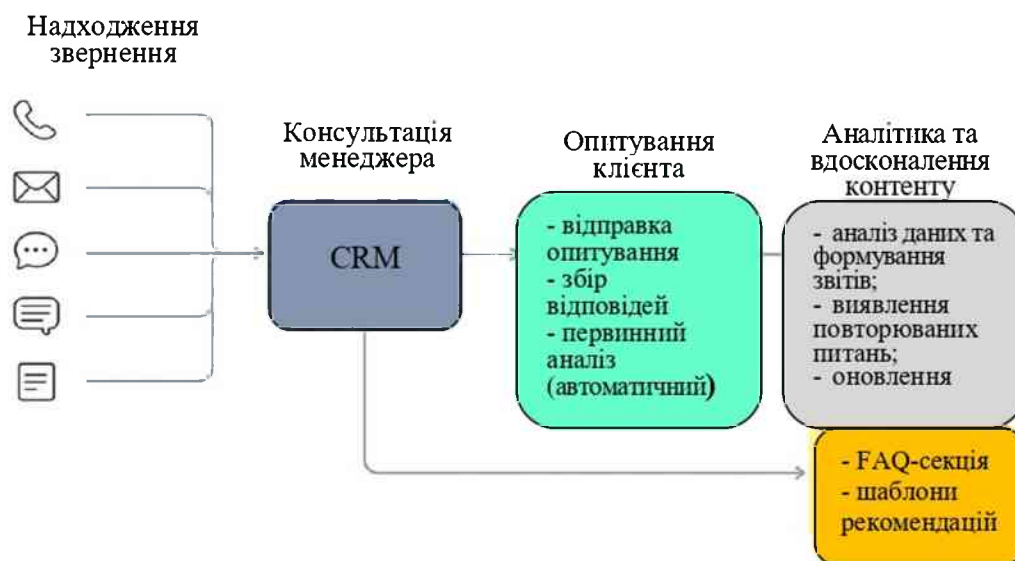


Рис. 3.2. Процес збору та аналізу зворотного зв'язку клієнтів у CRM-системі
Джерело: розроблено на основі [39]

Наступним важливим кроком є оптимізація каналів комунікації з клієнтами. Аналіз даних, представлених у розділі 2, показав, що ефективність взаємодії значною мірою залежить від правильного вибору засобів зв'язку. Визначення основних каналів для кожного типу клієнтів дозволяє зменшити затримки у відповіді і підвищити зручність комунікацій. Для малого бізнесу зручніше використовувати месенджери, тоді як бюджетні установи зазвичай віддають перевагу електронній пошті.

Ще один підхід, який може покращити організацію комунікації з клієнтами, полягає у створенні групових чатів для тих, хто ставить подібні запитання. Такий формат допомагає швидше надавати роз'яснення і зменшує кількість повторних звернень, адже відповідь стає доступною одразу кільком учасникам. Менеджер може контролювати перебіг обговорення, коригувати непорозуміння і водночас відстежувати, які теми викликають найбільший інтерес або складність. Важливо при цьому дотримуватися чіткого регламенту і не перевантажувати клієнтів повідомленнями, щоб канал залишався корисним, а не шумовим.

Система нагадувань про заплановані зустрічі або дедлайни через календарі чи месенджери стає критичною для підтримки дисципліни у роботі.

Це не просто зручно для менеджера, а й формує у клієнтів відчуття організованості та відповідальності. Регулярний моніторинг каналів допомагає уникнути пропущених повідомлень, затримок у відповіді та виникнення конфліктів через непорозуміння (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Модель організації багатоканальної комунікації з клієнтами

Джерело: розроблено на основі [39]

У процесі взаємодії з клієнтами формується розгалужена система комунікацій, у якій кожен канал має своє функціональне призначення. Індивідуальні, малі та корпоративні клієнти звертаються через різні засоби зв'язку: телефон, електронну пошту, месенджери чи вебпортал CRM. У центрі системи діє узгоджений механізм взаємодії між менеджером із продажів, менеджером технічної підтримки та модулем нагадувань, що забезпечує безперервність обслуговування. Групові чати та система сповіщень допомагають координувати внутрішню комунікацію й контролювати виконання завдань, створюючи цілісну модель багатоканальної взаємодії з клієнтами.

З огляду на різні типи клієнтів та специфіку їхніх звернень можна виділити певні пріоритети у виборі каналів, які частково узагальнені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Основні канали зв'язку для різних типів клієнтів

Тип клієнта	Основний канал	Додатковий канал	Функціональне призначення	Коментар
Малий бізнес	CRM-портал / Месенджери (Telegram, Viber)	Телефонні дзвінки	Швидкі уточнення, миттєвий фідбек	Підходить для оперативного вирішення запитів
Групові клієнти	Групові чати	Спільні документи	Повторювані пояснення, економія часу	Зручний для одночасного інформування кількох осіб
Індивідуальні клієнти	Месенджери (Telegram, Viber) / особистий кабінет	Месенджери / електронна пошта	Персоналізована взаємодія, історія комунікацій	Всі дані зберігаються централізовано
Корпоративні клієнти	Електронна пошта / CRM- портал	Телефонні дзвінки / месенджери	Керування великими проектами, контроль дедлайнів	Підвищена прозорість процесів і швидкість реакції

Джерело: розроблено автором

Важливо відзначити, що така організація каналів дозволяє одночасно підвищити ефективність роботи менеджера і зменшити навантаження на клієнта. Впровадження системи нагадувань і регулярний моніторинг комунікаційних каналів створюють передумови для стабільного та передбачуваного процесу взаємодії з клієнтами.

Ще один напрямок підвищення якості обслуговування клієнтів - систематичне ведення коротких нотаток про специфіку кожного замовника. Аналіз проведений у розділі 2 показав, що навіть базова інформація про потреби, вподобання або рівень підготовки клієнта до роботи з цифровими інструментами дозволяє значно підвищити ефективність консультацій. Це не просто формальність, а інструмент персоналізації взаємодії, який допомагає уникнути повторень і непорозумінь.

Використання таких даних під час підготовки консультацій дозволяє підлаштовувати формат і зміст під конкретного клієнта. Наприклад, для клієнтів з низьким рівнем цифрової грамотності краще застосовувати наочні матеріали та покрокові інструкції, тоді як для досвідчених користувачів можна зосередитися на стратегічних аспектах та оптимізації процесів. Такий підхід не лише економить

час менеджера, а й формує відчуття індивідуальної уваги для клієнта.

Формування довіри є ще одним ефектом від систематичного ведення нотаток. Коли менеджер демонструє, що пам'ятає попередній досвід клієнта і не повторює відомі йому деталі, клієнт відчуває повагу і професіоналізм. Це особливо важливо для постійних або великих клієнтів, де накопичена інформація стає основою для стратегічної взаємодії і зниження ризику втрати важливих нюансів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Короткі нотатки про специфіку клієнтів

Клієнт	Потреби	Вподобання	Рівень цифрової підготовки	Рекомендації для консультації
Клієнт А	Підключення нових сервісів	Швидкі інструкції, відео	Низький	Покрокові демонстрації, наочні матеріали
Клієнт Б	Автоматизація процесів	Аналітика, графіки	Середній	Фокус на оптимізації та звітах
Клієнт В	Підтримка персоналу	FAQ, готові шаблони	Високий	Стратегічні рекомендації, консультації онлайн

Акумуляовані у такий спосіб дані поступово формують внутрішню логіку взаємодії, де кожна нова консультація спирається на результати попередньої. Інформація не залишається статичною, вона постійно оновлюється і переходить з одного етапу до іншого: спершу фіксуються нотатки, далі відбувається аналіз, підготовка матеріалів, проведення консультацій, а потім дані з уточненнями знову повертаються у систему. Такий послідовний рух створює динамічний механізм (рис. 3.4), у якому взаємодія з клієнтом набуває характеру безперервного вдосконалення.

Ще один ефективний інструмент підвищення якості обслуговування полягає у встановленні коротких післяконсультаційних форм або дзвінків. Вони дають змогу оперативно перевірити, чи клієнт усе зрозумів і чи результат консультації відповідає його очікуванням. Це не просто перевірка, а спосіб підтримувати зв'язок і своєчасно реагувати на непорозуміння. Часто саме такі уточнення допомагають виявити неочевидні труднощі, які залишилися поза увагою під час основної розмови.

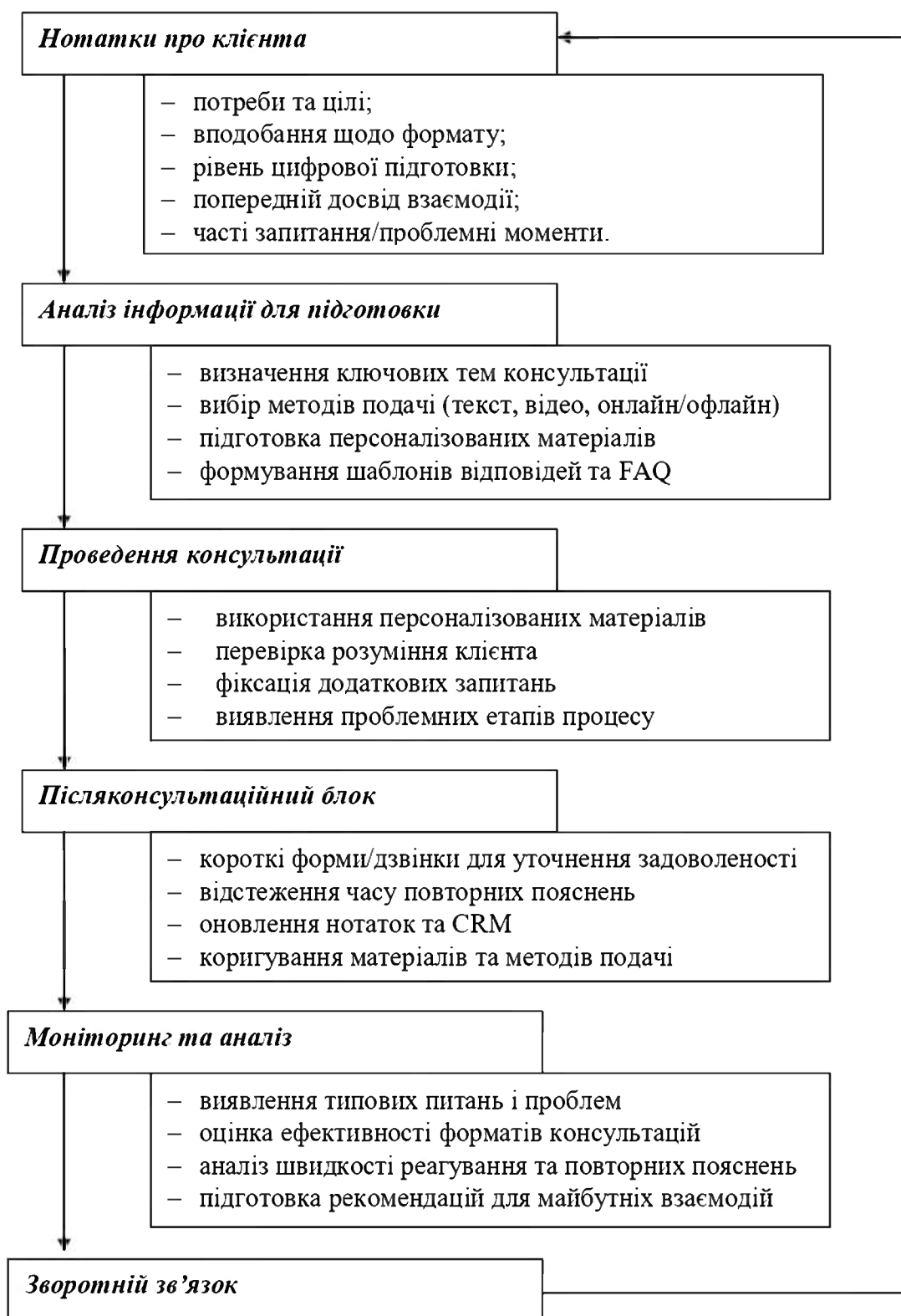


Рис. 3.4. Інтегрована модель персоналізованої підготовки та супроводу консультацій клієнтів

Джерело: розроблено автором

Аналіз часу, який витрачається на повторні пояснення, відкриває можливість побачити найуразливіші місця у структурі консультацій. Іноді стає

помітно, що певні етапи чи поняття потребують глибшого роз'яснення або додаткових матеріалів. Коли дані накопичуються, вони перетворюються на цінне джерело для вдосконалення методів подачі інформації.

Зібрані спостереження допомагають скоригувати підхід до підготовки консультаційних матеріалів, а також визначити, які формати сприймаються легше. Якщо певна тема викликає регулярні питання, її варто винести у базу відповідей або доповнити коротким відео. Там, де рівень підготовки клієнта достатній, можна мінімізувати пояснення й перейти до складніших аспектів. Повторні контакти у такому випадку стають більш конструктивними.

З часом накопичені результати дозволяють структурувати спостереження за частотою запитів і складністю пояснень. Саме на цій основі з'являється можливість відстежити, які етапи консультацій потребують доопрацювання, а де процес уже працює ефективно. Це частково відображено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Моніторинг повторних пояснень і коригування консультаційного процесу

Етап консультації	Кількість повторних запитів	Середній час пояснень	Основна причина	Заплановані дії	Примітки
Налаштування сервісу	5	15 хв	Складність інтерфейсу	Підготовка коротких відеоінструкцій	Потребує оновлення гіда користувача
Використання аналітики	3	10 хв	Незрозумілий порядок дій	Створення інтерактивного прикладу	FAQ оновлено
Формування звітів	2	7 хв	Недостатня деталізація інструкцій	Додавання шаблонів звітів	Проблема вирішена
Робота з календарем і нагадуваннями	4	9 хв	Неповна синхронізація з CRM	Інструкція щодо інтеграції	Вимагає перевірки оновлень
Створення користувацьких профілів	3	12 хв	Неочевидні кроки налаштування	Додаткове пояснення на етапі консультації	Очікується оновлена версія системи

Джерело: розроблено автором

Завдяки цьому підходу можна не тільки оптимізувати час менеджера, а й

створити більш передбачуваний і комфортний досвід для клієнта. Регулярний аналіз повторних пояснень стає інструментом постійного вдосконалення консультаційних процесів і підвищення ефективності взаємодії з клієнтами.

3.2. Економічна доцільність та прогнозована ефективність впровадження CRM у діяльність підприємства

Ефект від будь-яких управлінських змін не завжди вимірюється лише цифрами. У сфері роботи з клієнтами результат формується поступово, через дрібні покращення у процесах, що раніше здавалися незначними. Спершу зменшуються дрібні збої, далі вирівнюється навантаження, і тільки потім починає формуватися помітний ефект.

Підприємства, що працюють із клієнтами, фактично інвестують не у програми, а у впорядкованість. Коли інформація перестає губитися, а звернення потрапляють у спільну базу, процес стає передбачуванішим. Менеджер витрачає менше часу на уточнення, менше зусиль на повтори. Це не економія у прямому сенсі, але саме вона впливає на ефективність. Кілька хвилин, які вивільняються під час кожної операції, накопичуються у години робочого часу протягом тижня. Так створюється результат, який не завжди видно ззовні, але відчутно всередині системи.

Поняття економічного ефекту у клієнтських комунікаціях не обмежується фінансовим підрахунком. Його сутність ближча до організаційного порядку. Впорядковані процеси знижують рівень стресу в команді, скорочують кількість дрібних помилок, зменшують залежність результату від випадкових чинників. Водночас компанія отримує чіткіші орієнтири для аналізу, адже кожна дія має своє відображення у системі. Так формується стабільність, яка поступово переходить у вимірювану вигоду.

Оцінювання подібних ефектів потребує поєднання двох методів. Прямий аналіз показує, де вдалося заощадити ресурси, а непрямий - як змінилася

поведінка клієнтів і працівників. Обидва підходи важливі. Перший дозволяє побачити зменшення витрат часу чи кількості звернень. Другий фіксує нематеріальні результати: підвищення задоволеності, зростання повторних контактів, більш чітку взаємодію між підрозділами. Їхня сукупність створює реальну картину, де економічна вигода не існує окремо від організаційної якості.

Найзручніше оцінювати зміни через базові показники. Це середній час обробки звернення, кількість повторних запитів, рівень задоволеності клієнтів, частота повторних звернень. Кожен із них відображає окремий фрагмент системи, а разом вони показують загальну динаміку. Скорочення часу відповіді означає кращу координацію. Зменшення кількості повторних запитів свідчить про точність поданої інформації. Підвищення рівня задоволеності вказує на стабільну якість сервісу. Так формується багатовимірне уявлення про результат (табл. 3.6).

Таблиця 3.6.

Оцінка базових показників економічного ефекту від впровадження CRM для підприємства

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення	Економічний ефект (у перерахунку на місяць), грн
Середній час обробки звернення, хв	34,7	21,3	- 13,4	2160,5
Кількість повторних запитів, %	18,6	9,8	- 8,8	1 420,7
Рівень задоволеності клієнтів, %	73,4	87,1	13,7	x
Частка повторних звернень, %	42,1	56,8	14,7	3095,2
Орієнтовна економія робочого часу менеджерів, год/міс	61,2	47,3	- 13,9	1870,4

Джерело: розроблено автором

Зіставлення даних до і після впровадження CRM показує цікаву закономірність. Навіть помірне упорядкування внутрішніх процесів зменшує

час обробки звернення приблизно на третину. Кількість повторних запитів падає майже удвічі. Рівень задоволеності клієнтів поступово зростає. Здається, що різниця незначна, однак у підсумку вона перетворюється на додаткові години продуктивної роботи. Цей ефект помітний у зведених показниках, які узагальнюють результати за кілька місяців.

Якщо уважно подивитися на ці дані, стає зрозуміло, що головна зміна відбувається не в цифрах. Вона у логіці взаємодії. Підприємство починає працювати послідовно. Менше часу йде на з'ясування деталей, менше випадковості у процесах. Табличні значення лише підтверджують те, що помічає команда: зростає ритм роботи, скорочується кількість невизначених ситуацій, комунікація стає спокійнішою.

У діяльності підприємства значну частину часу займає робота з клієнтськими зверненнями. Чотири працівники виконують функції менеджерів, операторів і технічних виконавців одночасно. Такий підхід забезпечує гнучкість, але створює ризик перевантаження. Коли кількість звернень зростає, працівники витрачають дедалі більше часу на уточнення деталей і пошук інформації в листуванні. Впровадження CRM у цій структурі стане не лише засобом обліку, а й інструментом перерозподілу навантаження. Система дозволить зменшити кількість повторних дій, впорядкувати запити, зберігати історію контактів і забезпечити швидший доступ до даних.

Під час аналізу поточного стану зафіксовано середній обсяг у 190 звернень на місяць. На їхнє опрацювання витрачається близько 95 годин колективного часу. У середньому одне звернення потребує майже пів години роботи, з урахуванням уточнень і підготовки відповіді. Близько 15 % запитів повторюються, оскільки клієнти не отримують достатньо чіткої інформації з першого разу. Цей показник безпосередньо впливає на навантаження та продуктивність команди.

Впровадження CRM передбачає автоматизацію частини процесів. Інформація про клієнта зберігається централізовано, пошук даних скорочується у кілька разів. Менеджер бачить попередню історію, має шаблони відповідей і

може одразу переходити до суті звернення. Середній час обробки одного запиту скорочується до двадцяти хвилин. За рахунок цього загальні трудові витрати зменшуються приблизно на третину. За місяць звільняється понад тридцять годин, що дорівнює майже п'яти робочим дням одного працівника.

Скорочення кількості повторних звернень є другим важливим результатом. CRM усуває плутанину в комунікаціях і забезпечує контроль над усіма етапами взаємодії. Якщо частка повторів знижується з п'ятнадцяти до дев'яти %, команда отримує додатковий час, який раніше витрачався на дублювання дій. У поєднанні з чіткішим розподілом обов'язків це сприяє зростанню продуктивності без розширення штату.

Помітно зменшуються і операційні витрати. CRM скорочує кількість помилок в обліку, оскільки виключає ручне перенесення даних. Зникає потреба зберігати дублікати файлів і вести паралельну документацію. Менше стає витрат на телефонний зв'язок і пересилання листів, адже основна комунікація відбувається через інтегровані інструменти системи. Для підприємства, де робота з клієнтами триває постійно, навіть десятивідсоткове скорочення таких витрат відчутне.

Підвищення продуктивності менеджерів є логічним наслідком систематизації процесів. Кожен працівник може опрацювати більшу кількість звернень, не перевищуючи звичного темпу роботи. Відсутність дублювання і швидкий доступ до історії клієнта дозволяють зосереджуватись на змісті, а не на пошуку. Продуктивність зростає майже на п'яту частину. Це створює умови для прийняття більшої кількості замовлень без додаткових витрат.

Порівняння основних показників подано у таблиці 3.7. Вона відображає реальні зміни, що виникають після переходу до системного управління комунікаціями. Кожен показник пов'язаний із конкретним елементом процесу, і їхнє поєднання формує загальний економічний ефект.

Отримані результати свідчать, що навіть часткове впровадження CRM у невеликій структурі створює значний внутрішній ефект. Команда працює більш злагоджено, процеси стають передбачуваними, а кількість помилок помітно

скорочується. Зміни відбуваються не за рахунок інтенсивності праці, а завдяки структурі, яка дозволяє уникати зайвих кроків. Для мікропідприємства це означає можливість розвиватися без збільшення витрат і з кращим контролем результату.

Таблиця 3.7

Кількісні результати впровадження CRM у діяльності підприємства

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення	Економічний ефект, грн/міс
Кількість звернень	190	210	20	x
Кількість працівників	4	4	0	x
Середній час обробки звернення, хв	30,6	20,2	- 10,4	3665,5
Частка повторних звернень, %	15,3	8,7	- 6,6	1540,3
Витрати на комунікацію, грн/міс	4320	3870	- 450	450,0
Втрати часу через помилки, год/міс	22,4	12,9	- 9,5	2280,0
Продуктивність працівників, звернень/особу	47,5	57,3	9,8	x
Сукупна економія ресурсів				7935,8

Джерело: розроблено автором

Впровадження базової версії HubSpot Free, визначене у розділі 3.1, має стати ключовим етапом модернізації внутрішньої організації роботи ФОП. Система покликана об'єднати облік клієнтів, канали комунікації та процеси виконання завдань. Нині всі ці елементи існують роздільно, і саме це створює затримки в роботі. CRM не просто автоматизує частину операцій, вона дозволяє сформувати єдину логіку дій у команді. Для підприємства, де працюють лише чотири фахівці, такий перехід може стати вирішальним у стабілізації навантаження.

У межах запропонованого підходу передбачено первинні витрати. Вони охоплюють налаштування системи, перенесення даних, навчання працівників і короткий період адаптації. Загальна сума становить 24750 грн. Додатково

сплачується щомісячна підписка 450 грн. Для мікропідприємства це незначне навантаження, якщо порівняти з втратами часу, які нині виникають через повторення дій, неузгодженість комунікацій і ручний облік.

Автоматизація процесів клієнтської взаємодії забезпечує помітну економію ресурсів. За підрахунками, щомісячний ефект від скорочення часу на опрацювання звернень становить 7935,8 грн. Після врахування підписки чиста вигода дорівнює 7485,8 грн. У цьому випадку окупність початкових витрат настає на початку четвертого місяця роботи системи. Уже далі CRM працює як постійне джерело економії, поступово змінюючи саму структуру витрат підприємства.

Не менш важливо, що економічний ефект не обмежується короткостроковим результатом. Річна вигода від упровадження системи становить 89829,6 грн. Якщо порівняти цю суму з первинними витратами, отримуємо рівень рентабельності 262,95 %. Показник свідчить про високу ефективність навіть для невеликої організації. У довшій перспективі результат накопичується, адже кожен місяць роботи без втрат інформації і дублювань створює додаткову стабільність. За умови дисконтної ставки 10 % чиста приведена вартість проекту за три роки дорівнює 208705,59 грн. Це формує нову фінансову рівновагу, коли система не просто спрощує роботу, а підсилює її результативність.

Водночас інтегральна оцінка ефективності має враховувати змінні фактори. Підприємство може відчувати коливання у кількості клієнтських звернень, у вартості комунікацій або у тривалості обробки запитів. Якщо кількість звернень збільшується на п'яту частину, місячний ефект підвищується до 9072,96 грн. У цьому випадку період окупності скорочується до двох з половиною місяців. Коли обсяг звернень зменшується на той самий відсоток, ефект падає до 5898,64 грн., і строк окупності розтягується до приблизно чотирьох місяців. Такі зміни не знижують загальної вигідності впровадження, а лише відображають природну чутливість системи до робочого навантаження.

Зміни у витратах на комунікацію також мають вплив. Якщо вони

зростають на тридцять %, чистий щомісячний ефект знижується незначно, до 7350,80 грн. За зменшення витрат на ту саму величину вигода зростає до 7620,80 грн. У будь-якому варіанті CRM залишається вигідним рішенням, оскільки ефект від скорочення помилок і дублювання дій перевищує витрати на підтримку системи.

Підсумкові значення наведено в таблиці 3.8, що поєднує всі розраховані показники. Вона відображає зв'язок між рекомендаціями з розділу 3.1 та очікуваним економічним ефектом. Ці дані формують обґрунтовану основу для ухвалення рішень щодо поетапного впровадження CRM у діяльність ФОП.

Таблиця 3.8

Інтегральні показники ефективності впровадження CRM у діяльності підприємства

Показник	Значення
Початкові витрати на впровадження, грн	24750,00
Щомісячна підписка, грн	450,00
Економія ресурсів, грн/міс	7935,80
Чистий місячний ефект після підписки, грн	7485,80
Період окупності, міс	3,31
Річний чистий ефект, грн	89829,60
Рентабельність інвестицій за рік, %	262,95
Приведена вартість грошових потоків за 3 роки, грн	208705,59

Після визначення інтегральних показників ефективності виникає потреба перевірити, наскільки отримані результати залишаються стійкими в умовах можливих змін. Для невеликого підприємства, де робочі процеси залежать від кількості клієнтів і навантаження на персонал, навіть невеликі коливання можуть змінити загальну картину. Тому важливо оцінити, як система реагує на зміну зовнішніх і внутрішніх факторів. Такий підхід дозволяє побачити не лише розмір ефекту, а й його стабільність у реальній роботі.

Для перевірки стійкості результатів проведено аналіз чутливості до змін зовнішніх і внутрішніх умов. Наведені сценарії показують, як змінюється ефективність залежно від динаміки звернень клієнтів та витрат на комунікацію.

Аналіз таблиці 3.9 показує, що навіть за умов зменшення кількості

клієнтів або підвищення витрат на зв'язок CRM не втрачає своєї ефективності. Система реагує на зміни передбачувано і зберігає економічну доцільність упровадження. При зростанні кількості клієнтів на 20 % чистий щомісячний ефект підвищується на 1587,16 грн., а період окупності скорочується майже на 18 %. Якщо ж кількість звернень падає на п'яту частину, економічний ефект зменшується на 1587,16 грн., проте рентабельність інвестицій залишається на рівні понад 180 %.

Таблиця 3.9

Аналіз чутливості результатів впровадження CRM

Сценарій	Чистий щомісячний ефект, грн	Період окупності, міс	ROI за рік, %
Базовий	7485,80	3,31	262,95
20 % клієнтів	9072,96	2,73	339,90
-20 % клієнтів	5898,64	4,20	185,99
Витрати на комунікацію + 30 %	7350,80	3,37	256,40
Витрати на комунікацію - 30 %	7620,80	3,25	269,49

Різниця у витратах на комунікацію впливає менш помітно. Навіть при зростанні цих витрат на 30 % ROI залишається вище 250 %, а період окупності збільшується лише на 0,06 місяця. Це означає, що CRM не лише окупає себе, а й забезпечує стійку вигоду, яка не залежить від дрібних коливань зовнішніх факторів.

Порівняння сценаріїв демонструє, що система стабілізує роботу підприємства. Вона скорочує втрати часу, знижує ризик помилок і формує послідовність у виконанні завдань. Для ФОП це означає перехід від ручного контролю до системного управління, де ефективність визначається не лише прибутковістю, а й стабільністю процесів. Підвищення якості обслуговування клієнтів та зменшення витрат на комунікації створюють підґрунтя для сталого розвитку, що з часом закріплює фінансовий ефект у межах щонайменше 7000 грн. щомісячної економії та понад 260 % річної рентабельності.

Висновки до розділу 3

Для підвищення ефективності управління клієнтськими процесами підприємству буде доцільно впровадити базову CRM-систему, таку як Bitrix24, HubSpot Free або Trello, залежно від інтенсивності звернень та характеру діяльності. Впровадження системи дозволить упорядкувати інформацію, вести облік контактів і завдань, а також зменшити дублювання дій на 30- 40 %. Планується чітко визначити відповідальних за оновлення даних та встановити правила ведення записів, що забезпечить передбачуваність процесів, контроль за виконанням завдань і зниження ризику втрати важливої інформації. Таке упорядкування даних створить основу для подальшого розвитку управлінської культури та формування внутрішньої системи аналітики.

Для підвищення ефективності комунікацій підприємству буде запропоновано організувати багатоканальну систему взаємодії з клієнтами. Основні канали включатимуть месенджери та CRM-портал для малого бізнесу, групові чати для типових запитань і електронну пошту для корпоративних клієнтів. Одночасно планується впровадження системи нагадувань про заплановані зустрічі та дедлайни, що дозволить скоротити час відповіді на 20 - 25 % і підвищити задоволеність клієнтів на до 15 %. Додатково рекомендується встановити регулярний моніторинг каналів комунікації та вести статистику звернень, що дозволить оперативно реагувати на затримки і запобігати повторним проблемам у процесі обслуговування.

Для персоналізації консультацій та підвищення якості обслуговування підприємству пропонується систематично вести короткі нотатки про специфіку кожного клієнта, включаючи рівень цифрової підготовки, вподобання та попередній досвід. Використання таких даних під час підготовки консультацій дозволить адаптувати формат і зміст під конкретного клієнта, уникати повторних пояснень та скоротити час обробки запитів на 10- 15 %. Крім того, рекомендується впроваджувати післяконсультаційні форми або дзвінки для оперативної перевірки розуміння матеріалу, що дозволить підвищити довіру клієнтів, скоротити кількість повторних звернень і створити відчуття

індивідуальної уваги та професіоналізму у взаємодії з кожним замовником.

Впровадження CRM стане ключовим етапом модернізації внутрішньої організації роботи ФОП. Система дозволить централізувати облік клієнтів, інтегрувати канали комунікації та впорядкувати виконання завдань, що скоротить середній час обробки одного звернення з 30,6 хв до 20,2 хв. Частка повторних запитів зменшиться з 15,3 % до 8,7 %, а продуктивність працівників зросте на 21 % до 57,3 звернень на особу. Запропоновано автоматизувати шаблони відповідей та централізувати історію комунікацій, що забезпечить економію понад 30 годин робочого часу на місяць та знизить втрати через уточнення і повтори на 42 %.

Рекомендовано впроваджувати CRM поетапно з налаштуванням системи, перенесенням даних та навчанням персоналу. Очікуваний щомісячний чистий ефект після сплати підписки становитиме 7485,8 грн, окупність витрат на впровадження настане через 3,3 місяці, а річна вигода досягне 89829,6 грн з рентабельністю понад 260 %. Навіть за змінних умов, таких як збільшення кількості клієнтів на 20 %, щомісячна економія зросте до 9072,96 грн, а період окупності скоротиться до 2,7 місяця. Запропоновані заходи дозволять стабілізувати роботу підприємства, зменшити помилки та дублювання дій, підвищити якість обслуговування клієнтів та сформувані передбачуваний і системний процес взаємодії.

ВИСНОВКИ

1. Проведене дослідження підтвердило, що цифрова трансформація в Україні за останні роки набуває системного характеру та охоплює як великі компанії, так і малий бізнес. Розвиток цифрових сервісів зріс більш ніж на 40 %, що суттєво змінило підходи підприємств до організації бізнес-процесів. У сучасних умовах цифровізація стає не просто технічним оновленням, а комплексним процесом, який змінює управлінську логіку, способи комунікації, взаємодію між підрозділами та клієнтами. Інтеграція цифрових рішень забезпечує підвищення продуктивності на 20- 30 %, оптимізацію витрат і покращення якості прийняття управлінських рішень.

2. Об'єктом дослідження в даній роботі виступало підприємство, яке надає послуги у сфері цифровізації, здійснює діяльність, що поєднує консультування, технічну підтримку, розробку ІТ-рішень, автоматизацію бізнес-процесів та навчання цифровій грамотності. Діяльність підприємства, зосереджена на B2B-сегменті та орієнтована на малі й середні компанії, освітні установи та бюджетні організації, демонструє високу адаптивність до потреб ринку завдяки комплексному поєднанню консалтингу, впровадження ІТ-рішень та розвитку цифрової грамотності клієнтів. Підприємець не лише забезпечує установи сучасними технологіями, а й сприяє їх ефективному використанню через навчання та консультативну підтримку, що формує довгострокові партнерські відносини та підвищує економічну результативність проєктів. Розмаїття клієнтської бази, застосування сучасних інструментів цифрового маркетингу та активний внесок у цифровізацію регіону свідчать про стратегічну важливість такої діяльності для розвитку локального бізнес-середовища та формування конкурентоспроможної цифрової інфраструктури Полтавщини.

3. Економічні результати діяльності засвідчують зростання масштабів бізнесу. Доходи підприємства за 2020 - 2024 рр. збільшилися на 36,2 %, досягнувши 2144,8 тис. грн, що демонструє ефективне реагування на коливання

ринкового попиту. Одночасно зросла кількість працівників - із 2 до 4 осіб, тобто на 100 %, що свідчить про розширення операційної діяльності та потребу у додаткових людських ресурсах. Такі зміни є проявом стабілізації внутрішніх процесів та впровадження більш комплексних проектів для клієнтів.

4. Організаційна модель підприємства залишається гнучкою, що дозволяє оптимально поєднувати індивідуальне управління з можливістю залучення зовнішніх спеціалістів. Це забезпечує оперативну адаптацію до запитів ринку та дає змогу працювати з клієнтами різних сегментів - від малого бізнесу до освітніх і медичних закладів. Диверсифікація клієнтської бази не лише знижує ризики, а й розширює можливості для масштабування, адже понад 60 % замовлень надходять від підприємств, що прагнуть цифровізації базових процесів.

5. Фінансові показники, зокрема зростання ЄСВ на 137,8 % та стабільність податкових відрахувань, відображають відповідальність підприємця та легітимність його діяльності. Попри коливання рівня рентабельності, який знизився на 40,5 % порівняно з 2020 р., бізнес поступово відновлює прибутковість, досягнувши 36,6 % у 2024 р., що свідчить про покращення управління витратами та раціоналізацію операційних процесів. Усе це формує основу для подальшого росту, поглиблення спеціалізації та зміцнення позицій на ринку цифрових послуг.

6. Аналіз структури клієнтського потоку протягом 2024 року показав суттєву різницю між сегментами як за кількістю звернень, так і за характером співпраці. Найактивнішою групою стали приватні особи, які формували до 4,7 звернень на місяць і здійснили 26 повторних замовлень, що робило їх ключовим рушієм динаміки попиту. Натомість малі та середні підприємства забезпечували стабільність завдяки високому рівню довіри - 8 повторних замовлень за рік при невеликій кількості клієнтів. Таке поєднання масового та стабільного сегментів створювало збалансовану модель навантаження.

7. Вибір формату консультацій безпосередньо відображав потреби та можливості різних груп клієнтів. Онлайн-індивідуальні консультації займали

найбільшу частку - 45 %, що свідчило про високу готовність клієнтів переходити до дистанційної взаємодії та економити до 30 - 40 % часу на організаційні питання. Офлайн-формат, який у сумі становив 45 %, переважав у складних проектах, де був потрібен глибокий аналіз. Такий баланс підтверджував, що гнучкість формату була критично важливою характеристикою сервісу, яка дозволяла адаптувати роботу під специфічні умови запитів.

8. Детальний розгляд вузьких місць у процесах консультування показав, що до 20 % часу втрачалось на етапі погодження умов і ще близько 16 % - на обробці результатів через нерегулярний зворотний зв'язок. У середньому цикл консультації тривав 7,4 години, і щонайменше 1 година з них була неефективною через затримки клієнтів або недостатньо структурований обмін інформацією. Усунення цих втрат шляхом автоматизації нагадувань, стандартизації запитів і впровадження коротких післяконсультаційних опитувань могло потенційно підвищити продуктивність на 10 - 12 %.

9. Використання цифрових інструментів забезпечило помітне підвищення ефективності бізнес-процесів. Інструменти комунікації та документообігу отримали максимальні оцінки - 5 балів, що демонструвало їхню критичну важливість для швидкості та точності взаємодії. Аналітичні рішення дозволяли систематизувати дані й формувати обґрунтовані управлінські рішення, а резервне зберігання підвищувало безпеку інформації. На тлі загального цифрового розвитку за 2020 - 2024 роки дохід підприємства зріс на 36,2 %, що свідчило про ефективність впроваджених практик і правильний вибір інструментів підтримки діяльності.

З огляду на результати аналізу цифровізації бізнес-процесів підприємству рекомендовано впровадити такі напрями розвитку:

1. Впровадження CRM-системи навіть на базовому рівні дозволить компанії підвищити ефективність управління комунікаціями з клієнтами. Пропонується використовувати такі інструменти, як Bitrix24, HubSpot Free або Trello, залежно від масштабу та специфіки діяльності. Очікується, що

впорядкування даних зменшить дублювання дій на 20 - 25 % і скоротить час на пошук інформації на 15 - 20 %, що підвищить передбачуваність процесів і знизить ризик втрати важливих даних. Водночас інтеграція аналітичних модулів і регулярне оновлення зворотного зв'язку дозволить виявляти вузькі місця у взаємодії з клієнтами, а накопичена база знань забезпечить підґрунтя для подальшого розвитку компанії.

2. Оптимізація каналів комунікації з клієнтами стане наступним кроком. Пропонується виділити основні канали для різних типів клієнтів: месенджери для малого бізнесу, електронну пошту для корпоративних клієнтів, групові чати для одночасного інформування кількох користувачів. Це дозволить скоротити середній час відповіді на запити до 1 - 2 днів і підвищити рівень задоволеності клієнтів на 15 - 18 %. Крім того, впровадження системи нагадувань та контроль комунікаційних каналів дозволить уникнути пропущених повідомлень і підвищити дисципліну у роботі менеджерів.

3. Персоналізація консультацій та систематичне ведення нотаток про специфіку кожного клієнта сприятиме підвищенню якості обслуговування. Пропонується створювати післяконсультаційні форми або дзвінки для уточнення результатів, що допоможе зменшити повторні запити на 20 - 30 % і скоротити час пояснень у середньому на 10 - 12 хвилин. Використання накопичених даних для підготовки матеріалів і адаптації формату консультацій дозволить компанії забезпечити більш передбачуваний, комфортний і ефективний досвід для клієнтів, одночасно формуючи культуру системного підходу до управління комунікаціями.

4. Впровадження CRM-системи у діяльність підприємства дозволить значно підвищити ефективність роботи з клієнтськими зверненнями. Очікується, що середній час обробки одного звернення скоротиться на 34 %, а кількість повторних запитів зменшиться майже удвічі - із 15,3 % до 8,7 %. Це забезпечить додатково понад 30 годин продуктивної роботи щомісяця для команди з чотирьох працівників, що відповідає майже п'яти робочим дням одного співробітника. Запропоновано автоматизувати облік клієнтів,

централізувати історію звернень і використовувати шаблони відповідей для скорочення дублювання дій.

5. Використання CRM сприятиме зниженню операційних витрат. Передбачається, що витрати на комунікацію скоротяться на 10 %, а втрати часу через помилки зменшаться на 42 %, що у грошовому еквіваленті складе щомісячну економію близько 7,94 тис. грн. Запропоновано також вести системний контроль усіх етапів взаємодії з клієнтами та інтегрувати канали комунікації, що дозволить мінімізувати повтори й упорядкувати процеси без додаткового розширення штату.

6. Економічна ефективність впровадження системи буде високою: очікувана річна чиста вигода становитиме 89,83 тис. грн, а рентабельність інвестицій - 262,95 %. Розраховано, що період окупності початкових витрат на впровадження CRM складе трохи більше трьох місяців, а у разі збільшення обсягу клієнтських звернень на 20 % період окупності скоротиться до 2,7 міс, а річний ROI зросте до 339,9 %. Пропонується використовувати поетапний підхід для впровадження, що дозволить підприємству контролювати ефект та своєчасно коригувати процеси.

7. Впровадження CRM також забезпечить стійкість роботи підприємства в умовах коливання навантаження. Запропоновано запровадити регулярний моніторинг ключових показників - середнього часу обробки звернень, частки повторних запитів та рівня задоволеності клієнтів. Такий підхід дозволить стабільно підтримувати економічну вигоду щонайменше на рівні 7 тис. грн щомісяця та закріпити системний контроль процесів, що підвищить якість обслуговування та сприятиме сталому розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова О.Ф. Цифрові інструменти на промислових підприємствах України. Актуальні проблеми економіки. № 1. Том 2 (283/2), 2025. С. 6-19. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-2-283-6-19
2. Багацька К., Гейдор А. Бізнес-процеси в умовах диджиталізації економіки. *Scientia fructuosa*. 2019. № 127(5). С. 23-32.
3. 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>
4. 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 (дата звернення: 02.09.2025)
5. 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>.
6. 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>
7. Вдовиченко Ю.В. Цифрові технології як основа та рушійна сила розвитку сучасної глобальної економіки. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С.79-82.
8. 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.
9. Волкова Н.В., Матюшенко А.О. Інтеграція цифрових рішень у

торговельні процеси аграрних підприємств. Аграрний бізнес: технології вирощування, зберігання, переробки зернових і олійних культур: матеріали І міжнар. наук.-практ. конф., 22.04.2025. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 80 - 82.

10. Волкова Н.В., Загребельна І.Л., Петренко М.А. Розвиток онлайн-платформ для обміну та продажу сільськогосподарської продукції. Ефективна економіка, № 5. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.83>

11. 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>

12. 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.

13. Гудзь О.Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 2. С. 4–12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_2_3

14. 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>

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

16. 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>

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

18. 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

19. 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>

20. 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

21. 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>

22. 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>

23. 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.

24. 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-vyklykiv>

25. Матюшенко А.О. Роль штучного інтелекту та BIG DATA в управлінні бізнесом. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик. Випуск 18. Полтава: ПДАУ. 2025. С. 126 -129.

26. 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> (дата звернення: 02.09.2025)

27. 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.

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

29. Офіційний сайт Нової пошти. <https://novaposhta.ua/>.

30. Офіційний сайт Розетка. [rozetka.com.ua/ua](https://rozetka.com.ua/)

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

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

33. Петруха Н.М., Петруха С.В., Бурковський О.Я., Бурковський Є.О. Цифровізація системи управління девелоперськими проектами: повоєнні тригери. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-285-367-383

34. 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>

35. Пушкар Т.А., Соболева Г.Г., Славута О.І. Цифровізація як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Сталій 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>

36. Сайт Cityhost.ua. Огляд служб доставки: Нова Пошта, Укрпошта, Meest, Justin. URL: <https://cityhost.ua/uk/blog/obzor-sluzhb-dostavki-novaya-pochta-ukrpohta-meest-justin.html> (дата звернення: 02.10.2025)

37. Сайт Digitalart. Реклама Facebook проти реклами TikTok: порівняння рекламних платформ. URL: <https://digitalart.ua/facebook-ads-chi-tiktok-ads-yak-obrati-reklamnu-platformu-dlya-prosuvannya/> (дата звернення: 02.10.2025)

38. Сайт WEDEX. Як використовувати плагін Yoast SEO для WordPress. URL: <https://wedex.com.ua/pro-nas/> (дата звернення: 02.10.2025)

39. Сайт KEYCRM. URL: <https://account.keycrm.app/auth/register>

40. Сайт Торгсофт. Як продавати на Rozetka? Переваги та умови співпраці. URL: <https://torgsoft.ua/articles/stati/prodazhi-na-rozetka/>

41. 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>.

42. 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/>

43. 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>

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

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

46. 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>

47. 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-content/uploads/2020/02/Strizhkoval9Mono/Моно_Стрижкова_2019_пв1.pdf

48. 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.

49. 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

50. Bloomberg J. (2018) Digitization, digitalization, and digital transformation: confuse them at your peril. Forbes, April 29. Available at: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#78e677fd2f2c>.

51. Bortnik A. M. (2020) Tsyfrova transformatsiia biznes-modeli pidpriemstva [Digital transformation of an enterprise's business model]. Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy – Strategy of Economic Development of Ukraine, no. 47, pp. 16–31. Available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c96f724b-3c58-4e59-b241-e1e8ffbf8d00/content>

52. Chernychko T. V., Proskura V. F., Almashi V. V. (2024) Tsyfrova transformatsiia biznes-protsesiv yak faktor staloho rozvytku [Digital transformation of business processes as a factor of sustainable development]. Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience, no. 15, pp. 66–71. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.15.66>

53. Cho Y., Park J., Yoo J., Kim S., Park H. A study on Gen-AI technology

development trends to enhance small-medium sized enterprise digital competence and management quality. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. 2025. 17(5), 1193-1218. URL: <https://doi.org/10.1108/JEEE-10-2024-0485>

54. Derhachova H. M., Koleshnia Ya. O. (2020) Tsyfrova transformatsiia biznesu: sutnist, oznaky, vymohy ta tekhnolohii [Digital transformation of business: essence, features, requirements, and technologies]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»*. Economic Bulletin of NTUU "KPI", no. 17, pp. 280–290. Available at: <https://ela.kpi.ua/items/4a2fe98f-987a-4877-a004-200ccfb2eb11>

55. Ekman P., Thilenius P, Thompson S. M., Whitaker J. W. Digital Transformation of Global Business Processes: The Role of Dual Embeddedness. *Business Process Management Journal*. 2020. Vol. 26. №. 2. P. 570–592. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2019-0080>

56. Fuller A., Fan Z., Day C. Digital Twin: Enabling Technologies, Challenges and Open Research. *IEEE Access*. 2020. Vol. 8. P. 108952-108971. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.2998358>.

57. Gartner (2024) Market Share Analysis: Robotic Process Automation, Worldwide, 2023. Gartner, July 24. Available at: <https://www.gartner.com/en/documents/5614191#:~:text=The%20RPA%20software%20market%20grew,AI%20for%20innovation%20and%20growth>.

58. How can companies leverage digital transformation to accelerate business growth? Vorecol. 2024. URL: <https://psico-smart.com/en/blogs/blog-how-can-companies-leverage-digital-transformation-to-accelerate-business-growth-87970>

59. Kotelnikova Yu. M. (2022) Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Increasing the competitiveness of enterprises in the conditions of digitalization]. *Innovation and Sustainability*, no. 4, pp. 101–108. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.101.108>

60. Kravchenko M. O., Salabai V. O. (2023) Rol tsyfrovyykh transformatsii biznes-protseviv pidpryiemstv [The role of digital transformations of business processes of enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskyi politekhnichnyi instytut»* – Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute", no. 26, pp.

148–153. Available at: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/286988>

61. Lisova R. M. (2020) Tsyfrova transformatsiia ta stratehichne upravlinnia biznes-modeliamy [Digital transformation and strategic management of business models]. Proceedings of the V International Scientific and Practical Conference of Young Scientists and Students "Modern Management: Trends, Problems and Prospects of Development", Dnipro, Alfred Nobel University, April 23, 2020, pp. 88–90.

62. Mergel I., Edelman N., Haug N. (2019) Defining digital transformation: Results from expert interviews. Government Information Quarterly: Conference Paper, pp. 1–16. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X18304131>

63. OECD. Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives. Paris: OECD Publishing, 2019. 228 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264312012-en>

64. Panasiuk O. O. (2020) Tsyfrova transformatsiia biznesu [Digital transformation of business]. 2 p. Available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/144-1.pdf>

65. Petko S. M. (2023) Teoretychni osnovy tsyfrovoy transformatsii subiektiv hospodariuvannia [Theoretical foundations of digital transformation of business entities]. Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society, no. 47. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2129>

66. Smoliar L. H., Choni I. V. (2021) Tsyfrova transformatsiia yak skladova pidvyshchennia konkurentospromozhnosti [Digital transformation as a component of competitiveness improvement]. II International Scientific and Practical Conference "Business, Innovations, Management: Problems and Prospects", Kyiv, KPI named after I. Sikorskyi, pp. 238–239. Available at: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/231811>

67. Vasyltsiv N. M., Zastavnyi V. S. (2024) Osoblyvosti tsyfrovoho produktu v umovakh tsyfrovoy transformatsiyi biznesu [Features of a digital product in the context of digital business transformation]. Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society, no. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-98>

68. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 2021. Vol. 122. P. 889–901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

69. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 2019. Vol. 28(2). P. 118–144. DOI:10.1016/j.jsis.2019.01.003.

70. Vorecol (2024) How can companies leverage digital transformation to accelerate business growth? Vorecol. Available at: <https://psico-smart.com/en/blogs/blog-how-can-companies-leverage-digital-transformation-to-accelerate-business-growth-87970>

ДОДАТКИ