

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра туризму та менеджменту креативних індустрій

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Проектування системи цифрового менеджменту підприємства»

Студента 2 курсу, 4м групи,
освітнього ступеня «магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Проджект менеджмент»

(підпис)

Самойлова
Івана
Євгенійовича

Науковий керівник
д.е.н., професор

(підпис)

Роскладка
Наталія
Олександрівна

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор

(підпис)

Роскладка
Наталія
Олександрівна

Київ 2025

АНОТАЦІЯ

Самойлов І. Є. Проектування системи цифрового менеджменту підприємства. Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» освітньою програмою «Проджект менеджмент». Київ : Державний торговельно-економічний університет, 2025.

У роботі розглянуто теоретико-методичні засади формування системи цифрового менеджменту підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. На основі діагностики діяльності ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС», м. Київ, проаналізовано організаційно-економічні характеристики підприємства, ринок і конкурентне середовище, систему показників результативності та наявний цифровий потенціал. Запропоновано проєкт інтегрованої системи цифрового менеджменту із визначенням стратегічної мети, вибором платформи, описом архітектури майбутнього стану та етапів впровадження. Сформовано пропозиції щодо мінімізації ризиків реалізації проєкту та подальшого розвитку системи цифрового менеджменту підприємства.

Ключові слова: цифровий менеджмент, цифрова трансформація, ІТ-компанія, цифровий потенціал, інтегрована система управління, ефективність проєкту.

ABSTRACT

Samoilov I. Ye. Project of the digital management system of the enterprise. Manuscript.

Qualification work for the degree of Master in speciality 073 “Management”, educational programme “Project Management”. Kyiv: State University of Trade and Economics, 2025.

The thesis examines the theoretical and methodological foundations of forming an enterprise digital management system under the conditions of economic digital transformation. Based on a diagnostic analysis of the activities of LLC “KEIK ALLIANCE”, Kyiv, the organisational and economic characteristics of the enterprise, its market position and competitive environment, the system of performance indicators and the existing digital potential are analysed. A project of an integrated digital management system is proposed, including the definition of the strategic goal, the choice of platform, the description of the target architecture and the stages of implementation. Proposals are formulated to minimise the risks of project implementation and to further develop the enterprise’s digital management system.

Keywords: digital management, digital transformation, IT company, digital potential, integrated management system, project efficiency.

Державний торговельно-економічний університет
Факультет технологій та бізнесу
Кафедра туризму та менеджменту креативних індустрій
Освітній ступінь «магістр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Проджект менеджмент»

Затверджую

Зав. кафедри

_____ Тетяна ТКАЧЕНКО

« ____ » _____ 2024 р.

Завдання
на кваліфікаційну роботу студентіві

Самойлову Івану Євгенійовичу

_____ (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи:

«Проектування системи цифрового менеджменту підприємства»

Затверджена наказом ДТЕУ від «14» жовтня 2024 р. № 3423.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 21.11.2025 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета роботи: розроблення теоретико-методичних та прикладних засад проектування системи цифрового менеджменту підприємства.

Об'єкт дослідження: процес управління цифровим потенціалом підприємства.

Предмет дослідження: теоретичні, методологічні та практичні аспекти проектування системи цифрового менеджменту ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС» м. Київ.

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЦИФРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та моделі цифрового менеджменту підприємства

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності системи цифрового менеджменту підприємства

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС», М. КИЇВ

2.1. Характеристика діяльності підприємства

2.2. Аналіз формування цифрового потенціалу підприємства

2.3. Оцінювання результативності використання цифрового потенціалу підприємства

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТ СИСТЕМИ ЦИФРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС», М. КИЇВ

3.1. Концепція проєкту

3.2. Обґрунтування ефективності проєкту

3.3. Аналіз ризиків впровадження проєкту та заходи щодо їх мінімізації

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи:

№ пор.	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Вибір і затвердження теми кваліфікаційної роботи	02.09.2024 - 14.10.2024	14.10.2024
2.	Оформлення і затвердження завдання на роботу	15.10.2024 - 15.11.2024	31.10.2024
3.	Написання та попередній захист 1 розділу кваліфікаційної роботи у наукового керівника	16.11.2024 - 11.04.2025	11.04.2025
4.	Написання та оформлення наукової статті	до 02.05.2025	02.05.2025
5.	Написання та попередній захист 2 розділу кваліфікаційної роботи у наукового керівника	03.05.2025 - 05.09.2025	05.09.2025
6.	Написання та попередній захист 3 розділу кваліфікаційної роботи у наукового керівника	06.09.2025 - 07.11.2025	07.11.2025
7.	Оформлення кваліфікаційної роботи за структурою, представлення роботи на кафедру та попередній захист у комісіях	08.11.2025 - 14.11.2025	14.11.2025
8.	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	15.11.2025 - 20.11.2025	20.11.2025
9.	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедру	до 21.11.2025	21.11.2025
10.	Захист кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно з розкладом	16.12.2025

6. Дата видачі завдання «31» жовтня 2024 р.

7. Науковий керівник кваліфікаційної роботи _____ Роскладка Н. О.
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми _____ Роскладка Н. О.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент _____ Самойлов І. Є.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Відгук наукового керівника кваліфікаційної роботи:

Студент Самойлов І. Є. виконав кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно з календарним планом. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає встановленим вимогам. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У вступі роботи обґрунтовано актуальність теми, наведено характеристику сучасного стану досліджуваної проблеми, визначено мету і завдання, зазначено об'єкт і предмет дослідження, елементи наукової новизни, практичну значимість, апробацію результатів дослідження.

У першому розділі «Теоретико-методичні засади формування системи цифрового менеджменту підприємства» студентом розглянуто сутність та моделі цифрового менеджменту підприємства, запропоновано методичні підходи до оцінювання ефективності системи цифрового менеджменту підприємства. У другому розділі «Діагностика системи управління цифровим потенціалом ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС», м. Київ» охарактеризовано діяльність підприємства, оцінено рівень формування цифрового потенціалу підприємства, проаналізовано результативність використання цифрового потенціалу підприємства. У третьому розділі «Проект системи цифрового менеджменту ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС», м. Київ» розроблено концепцію проекту та обґрунтовано його доцільність та ефективність.

У цілому поставлена у роботі мета досягнута, сформовані завдання частково виконані. Роботу перевірено на дотримання принципів академічної доброчесності за допомогою сервісу Strikeplagiarism.com. Електронну версію кваліфікаційної роботи отримано для передання до репозитарію ДТЕУ.

Кваліфікаційна робота студента Самойлова І. Є. рекомендується до захисту в екзаменаційній комісії.

Науковий керівник кваліфікаційної роботи _____ Роскладка Н. О.
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____
(ПІБ, підпис, дата)

11. Висновок про кваліфікаційну роботу:

Кваліфікаційна робота студента _____ Самойлова І. Є.
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____ Роскладка Н. О.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____ Ткаченко Т. І.
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЦИФРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1. Сутність та моделі цифрового менеджменту підприємства	12
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності системи цифрового менеджменту підприємства.....	19
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС», М. КИЇВ	28
2.1. Характеристика діяльності підприємства.....	28
2.2. Аналіз формування цифрового потенціалу підприємства.....	37
2.3. Оцінювання результативності використання цифрового потенціалу підприємства	44
Висновки до розділу 2	47
РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТ СИСТЕМИ ЦИФРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС», М. КИЇВ	49
3.1. Концепція проєкту	49
3.2. Обґрунтування ефективності проєкту.....	52
3.3. Аналіз ризиків впровадження проєкту та заходи щодо їх мінімізації.....	56
Висновки до розділу 3	59
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність теми. Стрімкий розвиток цифрових технологій, поширення хмарних сервісів, аналітичних платформ та інструментів для спільної роботи зумовлюють трансформацію підходів до управління підприємствами. Для компаній, що працюють у сфері розробки програмного забезпечення, цифровий менеджмент перетворюється з інструмента локальної оптимізації процесів на ключову передумову забезпечення конкурентоспроможності, гнучкості та адаптивності до динамічних змін ринку. В умовах посилення конкуренції на глобальному ринку ІТ-послуг та зростання вимог замовників до прозорості й якості проєктів особливої ваги набуває впровадження цілісних систем цифрового менеджменту, які інтегрують планування, комунікацію, документообіг, контроль виконання завдань та аналітику результатів в єдиному інформаційному середовищі. Для українських ІТ-компаній середнього масштабу це є важливим чинником підвищення ефективності використання цифрового потенціалу, оптимізації витрат та зміцнення позицій на міжнародному ринку.

Натомість на практиці поширеним є фрагментарне використання окремих цифрових сервісів без належного методичного підґрунтя та інтеграції, що зумовлює дублювання функцій, інформаційні розриви та обмежені можливості аналітики. Це об'єктивно підсилює потребу в розробленні теоретико-методичних та прикладних засад проєктування системи цифрового менеджменту підприємства з урахуванням його організаційних особливостей, структури бізнес-процесів та стратегічних цілей розвитку.

Огляд останніх джерел, досліджень і публікацій. Проблематика цифрової трансформації та цифрового менеджменту підприємств широко представлена в працях зарубіжних і вітчизняних дослідників. Зокрема, Д. Гапскотт, Г. Вестерман, Д. Бонне, Т. Девенпорт аналізують вплив цифрових технологій на зміну бізнес-моделей, організаційних структур і систем управління. У роботах К. Шваба розкрито концепцію Четвертої промислової революції, що формує нові вимоги до управлінських підходів у цифрову епоху. Українські науковці (І. Шевченко,

О. Гуменюк, Н. Ткаченко, Л. Федулова та ін.) досліджують особливості впровадження цифрових рішень у практику вітчизняних підприємств, питання формування цифрового потенціалу, ризиків та бар'єрів цифровізації.

Разом з тим, значна частина робіт присвячена або загальним питанням цифрової трансформації, або аналізу окремих інструментів (ERP, CRM, систем управління проектами), тоді як комплексні підходи до проектування інтегрованих систем цифрового менеджменту в ІТ-компаніях середнього масштабу залишаються розробленими недостатньо. Недостатньо висвітленими є й прикладні аспекти побудови системи цифрового менеджменту на рівні конкретного підприємства з урахуванням його організаційної структури, портфелю проектів та специфіки взаємодії із замовниками. Це зумовлює необхідність поглибленого дослідження та практичної реалізації проекту системи цифрового менеджменту підприємства.

Метою роботи є розроблення теоретико-методичних та прикладних засад проектування системи цифрового менеджменту підприємства.

Досягнення поставленої мети передбачає виконання таких **завдань**:

- розкрити сутність цифрового менеджменту підприємства та узагальнити існуючі моделі його формування;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання ефективності системи цифрового менеджменту підприємства;
- надати характеристику діяльності ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС»;
- проаналізувати процес формування цифрового потенціалу підприємства та структуру наявних цифрових інструментів;
- оцінити результативність використання цифрового потенціалу підприємства;
- розробити концепцію проекту системи цифрового менеджменту підприємства;
- обґрунтувати ефективність запропонованого проекту;
- ідентифікувати основні ризики впровадження системи цифрового менеджменту та запропонувати заходи щодо їх мінімізації.

Об'єкт дослідження – процес управління цифровим потенціалом

підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні аспекти проектування системи цифрового менеджменту ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС», м. Київ.

Методи дослідження. У роботі використано аналітичний, порівняльний і логіко-узагальнюваний методи для опрацювання наукових джерел і уточнення понятійного апарату, а також системний підхід – для побудови цілісної моделі системи цифрового менеджменту підприємства. Застосовано економіко-статистичні методи для аналізу техніко-економічних показників та оцінювання результативності використання цифрового потенціалу, методи стратегічного аналізу (зокрема SWOT-аналіз) і маркетингового аналізу – для дослідження ринкового середовища та клієнтського портфеля.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні підходу до проектування інтегрованої системи цифрового менеджменту підприємства, адаптованої до умов ІТ-компанії середнього масштабу. Удосконалено підхід до формування цифрового потенціалу через поєднання інструментів управління проектами, комунікаціями та документацією в єдиному інформаційному середовищі та сформовано пропозиції щодо структури системи цифрового менеджменту підприємства.

Практична значимість результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованого проекту системи цифрового менеджменту в діяльності ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС» для підвищення ефективності управлінських процесів, прозорості виконання проектів, якості комунікацій та рівня використання цифрового потенціалу.

Апробація результатів дослідження. За результатами проведеного дослідження підготовлено та опубліковано наукову статтю на тему «Цифровий менеджмент підприємства: сутність, моделі та ефективність» у збірнику наукових праць ДТЕУ (додаток А).

Академічна доброчесність і застосування штучного інтелекту. Під час підготовки кваліфікаційної роботи застосовано інструменти штучного інтелекту виключно як допоміжний засіб для аналітичної, редакторської та інформаційно–

пошукової підтримки. Усі концептуальні рішення, наукові висновки, інтерпретації даних, а також остаточні формулювання тексту є результатом самостійної роботи. Штучний інтелект не застосовувався для генерування наукових результатів, фабрикації даних чи створення змісту, який міг би спотворити академічну добросовісність роботи. За оригінальність, точність та коректність поданої інформації повну відповідальність несе автор кваліфікаційної роботи.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЦИФРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та моделі цифрового менеджменту підприємства

У сучасних умовах стрімкої цифрової трансформації жоден бізнес, який прагне залишатися конкурентоспроможним, не може ігнорувати використання цифрових інструментів та технологій. Більшість рутинних процесів уже автоматизовано або переведено в онлайн-режим, а розвиток цифрової інфраструктури суттєво впливає на адаптивність підприємства до нових викликів ринку. Але важливо підкреслити, що між простим використанням окремих сервісів і створенням цілісної системи цифрового менеджменту існує принципова різниця [10, с. 31].

У науковій літературі цифровий менеджмент визначають як цілісний підхід до управління компанією. Йдеться не лише про застосування програмних рішень, а про інтеграцію всіх процесів – від стратегічного планування й оперативної координації до аналізу результатів – у єдине цифрове середовище, де управлінські рішення приймаються на основі актуальних і структурованих даних [7, с. 10].

Історично поняття «цифровий менеджмент» виникло у США в 1957 році, коли кількість зайнятих в індустрії обробки, передачі та зберігання інформації вперше перевищила кількість людей, зайнятих у матеріальному виробництві та сільському господарстві [10, с. 32]. У Великобританії цифровий менеджмент розглядається як управління інформаційними системами, у Німеччині – як управління інформаційними ресурсами, а японські менеджери акцентують увагу на управлінні потоками знань і креативних ідей [10, с. 32]. Саме розмаїття трактувань і багатогранність підходів забезпечили стійкий розвиток концепції в усьому світі.

Цифровий менеджмент, згідно з сучасною науковою думкою, ґрунтується на поєднанні інноваційних технологій, техніко-економічних чинників та нових управлінських стратегій [10, с. 33]. Формування цієї системи пов'язане із

глибокими змінами у суспільстві: постійне нарощування та упорядкування масивів даних про виробничі, фінансові, кадрі ресурси ставлять нові вимоги до організації всіх бізнес-процесів і принципів прийняття рішень [10 с. 31].

Цифровий менеджмент – це сукупність управлінських методів і практик, що базуються на використанні сучасних цифрових технологій і інформаційних систем для комплексного впливу на всі сфери діяльності підприємства. Він передбачає автоматизацію бізнес-процесів, оптимізацію інформаційних потоків, впровадження систем аналітики та підтримки прийняття рішень у режимі реального часу. Відмінною рисою цифрового менеджменту є інтеграція управлінських функцій із цифровими інструментами, що підвищує гнучкість і адаптивність організації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Науковці підкреслюють, що цифровий менеджмент стає ключовим драйвером інновацій і стійкого розвитку підприємств, особливо в умовах кризи та нестабільності.

Так, Седіков Д. В. визначає цифровий менеджмент як нову управлінську парадигму, що змінює логіку прийняття рішень у бізнесі та формує нові конкурентні механізми. На його думку, цифровий менеджмент не зводиться лише до автоматизації процесів, а охоплює зміну мислення управлінців і створення цифрової культури в організації [10].

Касич А. О. та Чмельова А. А. розглядають цифровий менеджмент як комплекс управлінських рішень та інструментів, спрямованих на оптимізацію бізнес-процесів через впровадження цифрових технологій. При цьому акцент робиться на вимірюванні результативності цифровізації за допомогою фінансових та операційних показників [7].

Хіміч С. В. пропонує розглядати цифровий менеджмент у контексті цифрової зрілості підприємства. Він підкреслює, що цифровий менеджмент — це управління трансформаційними процесами, які забезпечують поступовий перехід організації від початкового етапу цифровізації до інтегрованого цифрового середовища [14].

Шлапак О. А. та Коваленко О. О. визначають цифровий менеджмент як модель інтеграції традиційного проєктного та стратегічного менеджменту з

цифровими технологіями. Такий підхід орієнтований на масштабованість управлінських рішень та їх адаптацію до міжнародного бізнес-середовища [16].

Тягунова З. О. та Кручак Л. В. трактують цифровий менеджмент як інституційну основу стійкого розвитку підприємства, у межах якої цифрові технології забезпечують оперативність прийняття рішень, підвищення прозорості управління та створення передумов для інноваційної діяльності [12].

Власенко О. та Іванова Т. підкреслюють, що цифровий менеджмент варто розглядати не лише як технологічну або управлінську категорію, а і як соціально-економічне явище, яке трансформує взаємодію між персоналом, клієнтами та партнерами, змінюючи систему створення цінності підприємства [1].

Таким чином, науковці по-різному акцентують увагу на сутності цифрового менеджменту: одні – на його стратегічній та культурній ролі, інші – на інструментарії ефективності, цифровій зрілості чи стійкому розвитку. Це свідчить про багатогранність категорії та потребу у комплексному її осмисленні.

На наш погляд, цифровий менеджмент – це інтегрована система управління підприємством, що базується на використанні цифрових технологій, даних та аналітики для підвищення ефективності бізнес-процесів, забезпечення гнучкості організації та створення додаткової цінності для стейкхолдерів. Його сутність полягає у поєднанні класичних управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль) з цифровими інструментами (Big Data, штучний інтелект, хмарні сервіси, цифрові платформи), що забезпечує швидке прийняття рішень, персоналізацію управління, формування цифрової культури та розвиток інноваційного потенціалу підприємства.

На відміну від традиційного менеджменту, цифровий менеджмент орієнтований не лише на оптимізацію внутрішніх процесів, але й на створення екосистеми взаємодії з клієнтами, партнерами та суспільством, де ключовим ресурсом виступають дані, а критерієм ефективності – здатність підприємства до адаптації та стійкого розвитку в умовах цифрової економіки.

Дослідники виділяють три основних напрями розвитку цифрового менеджменту на підприємствах:

1. Широке впровадження IT-технологій у різні бізнес-процеси. Зараз окремі цифрові інструменти (ERP, CRM, онлайн-сервіси для управління проектами) застосовуються для автоматизації виробництва, логістики, фінансів, людських ресурсів [7]. Згідно з емпіричними дослідженнями, перші цифрові системи дозволили підвищити швидкість обробки інформації у 3-5 разів, а кількість управлінських помилок зменшити на 30% [1, с. 4].

2. Інтеграція цифрових платформ для формування єдиної системи управління. На сучасному етапі підприємства переходять від розрізненого використання цифрових рішень до побудови інтегрованих IT-інфраструктур, де інструменти планування, комунікації та документообігу взаємодіють між собою, забезпечуючи прозорість і контроль на кожному рівні [14, с. 15].

3. Перехід до дата-орієнтованих моделей управління. Використання розвинених технологій штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє застосовувати предиктивну аналітику для керування стратегічними змінами, будувати персоналізовані стратегії залучення клієнтів і оптимізувати внутрішні потоки даних. Провідні консалтингові компанії стверджують, що впровадження AI-рішень підвищує ROI цифрових проєктів на 25–35% [14, с. 14].

Варто згадати й історичні етапи трансформації моделей управління. З другої половини XX століття традиційна ієрархічна структура організації поступово поступалася місцем гнучким моделям – зокрема Agile і Scrum. Саме 2001 рік, коли було підписано Agile-маніфест, став знаковим для зміни підходів у світовій практиці цифрового менеджменту. Гнучкі методи дозволили значно підвищити швидкість ухвалення рішень, скоротити час розробки продукту і підвищити адаптивність компанії до ринкових змін. В Україні саме зараз спостерігається активне впровадження гібридних моделей, що поєднують стратегічне і проєктне управління з елементами цифрової трансформації [12, с. 88].

Цифровий менеджмент - це не просто набір програм чи платформ. Для мене це цілісний підхід до управління компанією, де всі процеси – від планування і комунікацій до аналізу результатів – інтегровані у єдине цифрове середовище. Іншими словами, це коли всі учасники команди працюють із єдиною системою,

бачать актуальні дані та можуть швидко приймати рішення на їх основі [7, с. 10].

Можна виділити декілька ключових моментів, які визначають, що компанія дійсно працює за принципами цифрового менеджменту. Насамперед, це прозорість процесів, за якої усі завдання, дедлайни, відповідальні та статуси є видимими в реальному часі. Другим важливим аспектом є інтеграція інструментів, що означає, що системи для планування, комунікацій, документообігу та звітності пов'язані між собою. Це, в свою чергу, забезпечує доступ до даних з будь-якого місця, оскільки хмарні технології дозволяють працювати з інформацією незалежно від локації. Додатково, система цифрового менеджменту передбачає налагоджену аналітику та звітність – автоматизоване збирання й аналіз даних для ухвалення управлінських рішень. Зрештою, все це забезпечує гнучкість – можливість швидко перебудувати робочі процеси під зміни ринку чи клієнтських вимог [14, с. 40].

У науковій та практичній площині виокремлюють кілька підходів до формування системи цифрового менеджменту підприємства. На основі аналізу практик компаній у роботі систематизовано три базові моделі цифрового менеджменту.

1. Інструментальна модель. Згідно з цією моделлю компанія просто підбирає набір цифрових інструментів під свої завдання: окрема програма для завдань, інша – для спілкування, ще одна – для зберігання файлів. Проблема в тому, що такі системи часто працюють «окремими островами», і доводиться витратити час на ручне перенесення даних. [1, с. 9].

Наприклад, використання Trello для завдань, Google Drive для файлів, Slack для комунікації – без інтеграції між ними. У невеликих командах це може працювати, але в середньостроковій перспективі призводить до хаосу в даних.

2. Інтегрована модель. У цьому випадку компанія об'єднує основні інструменти в єдине середовище. Наприклад, Jira інтегрована з GitHub, Confluence і Slack, що дозволяє автоматично синхронізувати статуси завдань і документацію. Це зменшує кількість помилок і дублювання роботи. Завдяки інтеграціям можна бачити, хто над чим працює, які завдання у пріоритеті та де є ризик зриву дедлайнів. [1, с. 8].

3. *Платформна модель*. Найкращий варіант – коли компанія будує свій цифровий менеджмент на базі однієї універсальної платформи, яка включає всі необхідні модулі: управління проєктами, комунікацію, CRM, документообіг, аналітику тощо. Це дорожче, але значно ефективніше в довгостроковій перспективі [1, с. 8]. Наприклад, використання ClickUp або Microsoft 365 як єдиного середовища. У такій системі можна одночасно вести проєкти, спілкуватися, зберігати документи та аналізувати дані без постійного перемикання між різними сервісами.

Наведена на рис. 1.1 схема візуально ілюструє цей еволюційний шлях розвитку цифрового менеджменту: від низького рівня інтеграції в інструментальній моделі до середнього в інтегрованій, та, зрештою, до високого рівня у платформній.

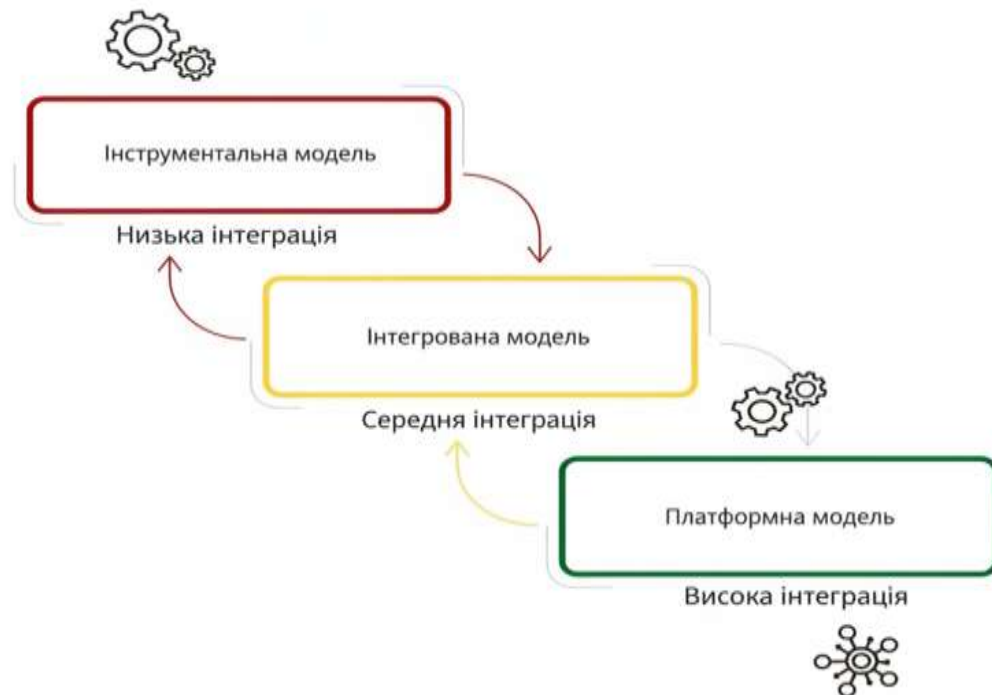


Рис. 1.1. Схема моделей цифрового менеджменту підприємства

Джерело: складено автором на основі [3]

Такі моделі відповідають різним рівням цифрової зрілості підприємств і дозволяють адаптувати цифровий менеджмент під конкретні бізнес-завдання [11]. Окрім того, у 2025 році спостерігається тенденція до кастомізації цифрових платформ під конкретні потреби організації. Від SaaS і універсальних продуктів компанії все більше переходять до розробки власних digital-екосистем або

замовлення tailor-made рішень, які найкраще враховують галузеву специфіку [16]. Розповсюджуються технології для віддаленої роботи, мультиагентні архітектури та блокчейн-рішення для підвищення прозорості управлінських рішень і забезпечення безпеки даних [12].

Для більш глибокого розуміння сутнісних відмінностей, переваг та недоліків кожного з цих підходів, доцільно провести їх детальний порівняльний аналіз. Ключові характеристики, що відрізняють дані моделі, узагальнено у наступній порівняльній таблиці.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика моделей цифрового менеджменту підприємства

<i>Характеристика</i>	<i>Інструментальна модель</i>	<i>Інтегрована модель</i>	<i>Платформна модель</i>
Кількість інструментів	3–7 окремих сервісів	3–5, інтегровані між собою	1–2, об'єднують всі функції
Рівень інтеграції	Низький	Середній	Високий
Продуктивність	Середня	Висока	Дуже висока
Вартість впровадження	Низька	Середня	Висока
Гнучкість	Висока	Висока	Середня

Джерело: складено автором на основі [3]

Світовий досвід показує, що цифровий менеджмент швидко розвивається у таких напрямках:

1. Автоматизація рутинних завдань – за допомогою штучного інтелекту (AI) та роботизованої автоматизації процесів (RPA).
2. Хмарні технології – повний перехід від локальних серверів до хмарних рішень.
3. Гнучкі методології управління – Agile, Scrum, Kanban стали стандартом для IT-компаній.
4. Аналітика в реальному часі – менеджери приймають рішення на основі live-даних, а не звітів за минулий місяць.

5. Мобільний менеджмент – керування процесами через смартфони та планшети [8, с. 13-15].

Таким чином, цифровий менеджмент постає як цілісний підхід до управління підприємством, заснований на інтеграції цифрових технологій у ключові бізнес-процеси та прийнятті рішень на основі даних. Порівняння інструментальної, інтегрованої та платформної моделей показало, що вони відрізняються рівнем інтеграції, продуктивністю, гнучкістю та вартістю впровадження і можуть бути співвіднесені з різними стадіями цифрової зрілості підприємства. Такий аналіз дає змогу визначити стратегічні орієнтири для ІТ-компаній середнього масштабу щодо поступового переходу до більш досконалих форм цифрового менеджменту та створює методичне підґрунтя для подальшого дослідження ефективності відповідних систем управління.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності системи цифрового менеджменту підприємства

У процесі впровадження будь-якої нової системи управління принципового значення набуває перевірка того, наскільки результати її функціонування відповідають запланованим цілям. Це повною мірою стосується й системи цифрового менеджменту: навіть за умови суттєвих інвестицій у програмне забезпечення та його інтеграцію з бізнес-процесами очікуване підвищення результативності роботи команди може не відбутися.

Відтак оцінювання ефективності системи цифрового менеджменту розглядається не як формальна процедура, а як ключовий інструмент підтримки управлінських рішень, що дає змогу обґрунтувати доцільність подальших інвестицій у наявне рішення або необхідність його коригування чи заміни [12].

У практиці оцінювання ефективності систем цифрового менеджменту виокремлюють кілька базових методичних підходів, які можуть застосовуватися як самостійно, так і в комбінованому режимі.

Оцінювання ефективності цифрового менеджменту є однією з ключових проблем сучасної теорії та практики управління, оскільки воно визначає результативність інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси та управлінські рішення. У науковій літературі відзначається, що ефективність цифрового менеджменту має багатовимірний характер і включає економічний, організаційний, технологічний та соціальний аспекти.

З економічної точки зору ефективність оцінюється через фінансові результати, зокрема зростання прибутку, зниження витрат, підвищення продуктивності праці та зростання частки доходів від цифрових каналів. Організаційний аспект полягає у підвищенні гнучкості та адаптивності підприємства, ефективності управлінських комунікацій, а також у скороченні часу прийняття рішень завдяки використанню цифрових аналітичних інструментів. Технологічний вимір пов'язаний з рівнем автоматизації бізнес-процесів, інтеграцією ERP-, CRM- та BI-систем, а також зі здатністю підприємства до впровадження інновацій на основі big data, штучного інтелекту та хмарних платформ. Соціальний аспект охоплює формування цифрової культури, розвиток компетенцій персоналу, зростання рівня клієнтської задоволеності та довіри стейкхолдерів.

У практиці управління запропоновано низку методичних підходів до вимірювання ефективності цифрового менеджменту. Найбільш поширеним є використання системи ключових показників ефективності (KPI), адаптованих до цифрової трансформації. До таких показників належать: індекс цифрової зрілості підприємства, коефіцієнт цифрового охоплення клієнтів, частка автоматизованих операцій, показники продуктивності на одного працівника у цифрових процесах. Інший підхід базується на використанні індексних методів (Digital Economy and Society Index, Digital Intensity Index), які дозволяють проводити міжгалузеві та міжнародні порівняння. У наукових роботах також обґрунтовується доцільність застосування бальних систем оцінки, які комплексно враховують технічні, організаційні та соціокультурні чинники.

Важливим є поєднання кількісних та якісних показників. Якщо кількісні

метрики відображають фінансові результати й рівень автоматизації, то якісні – оцінюють ступінь готовності персоналу до цифрових змін, розвиток цифрових компетенцій та інноваційного потенціалу. Такий підхід забезпечує більш повне уявлення про реальний стан цифрового менеджменту та дозволяє виявляти «вузькі місця» у трансформаційних процесах.

Отже, оцінювання ефективності цифрового менеджменту має здійснюватися на основі комплексного інструментарію, який поєднує фінансово-економічні, технологічні, організаційні та соціальні індикатори. Це створює умови для своєчасної корекції стратегії цифрової трансформації та забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємств у цифровій економіці.

Визначення результативності цифрового менеджменту потребує системного підходу, що ґрунтується на використанні комплексного набору показників. Ефективність цифрових управлінських процесів неможливо виміряти лише фінансовими результатами, оскільки цифровізація охоплює також технологічні, організаційні та соціальні аспекти функціонування підприємства. Тому доцільно розглядати багаторівневу систему індикаторів, яка дозволяє оцінити як прямі економічні ефекти, так і опосередковані результати у вигляді зростання цифрових компетенцій персоналу, підвищення рівня клієнтської задоволеності та розвитку цифрової культури.

У табл. 1.2 наведено узагальнену класифікацію показників за чотирма основними групами: економічними, технологічними, організаційними та соціальними. Такий підхід забезпечує комплексне бачення ефективності цифрового менеджменту та створює методичну основу для моніторингу результатів цифрової трансформації підприємств.

Аналіз представленої системи показників свідчить, що ефективність цифрового менеджменту формується під впливом різних чинників, які охоплюють як економічні результати, так і організаційні, технологічні та соціальні ефекти. Економічні індикатори дозволяють безпосередньо оцінити вплив цифровізації на прибутковість підприємства, тоді як технологічні показники відображають рівень впровадження сучасних ІТ-рішень та автоматизації бізнес-процесів. Організаційні

критерії забезпечують оцінку швидкості й обґрунтованості прийняття рішень, а соціальні показники демонструють рівень цифрової культури, розвиток людського капіталу та якість взаємодії із клієнтами.

Таблиця 1.2

Показники для оцінювання ефективності цифрового менеджменту підприємства

<i>Група показників</i>	<i>Показники</i>	<i>Характеристика</i>
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> – рентабельність активів (ROA); – зростання прибутку від цифрових каналів; – зниження операційних витрат 	Відображають фінансову результативність цифрової трансформації та її вплив на прибутковість підприємства
Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> – рівень автоматизації бізнес-процесів (%); – частка операцій, виконаних у цифровому середовищі; – кількість впроваджених ІТ-рішень (ERP, CRM, BI) 	Показують глибину інтеграції цифрових технологій та їхній внесок у ефективність управління
Організаційні	<ul style="list-style-type: none"> – час прийняття управлінських рішень; – індекс цифрової зрілості підприємства; – рівень використання аналітики в управлінні 	Характеризують ефективність внутрішніх процесів, рівень гнучкості та адаптивності організації
Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> – індекс задоволеності клієнтів (NPS); – рівень цифрових компетенцій персоналу; – частка співробітників, охоплених програмами цифрового навчання 	Відображають соціальний ефект цифрового менеджменту: якість обслуговування, розвиток людського капіталу, цифрова культура

Джерело: складено автором на основі [10; 12]

Отже, комплексне застосування багаторівневих показників дозволяє сформулювати об'єктивне уявлення про ефективність цифрового менеджменту, виявити сильні та слабкі сторони цифрової трансформації та визначити напрями подальшого удосконалення управлінських процесів. Це створює підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки.

Оцінка ефективності цифрового менеджменту має бути комплексною і враховувати як технічні, так і організаційні чинники. Під час оцінювання використовують:

- кількісні показники: збільшення продуктивності праці, скорочення операційних витрат, зростання доходів від цифрових каналів, швидкість обробки інформації;
- якісні показники: рівень цифрової культури в організації, ступінь автоматизації бізнес-процесів, задоволеність клієнтів цифровими сервісами;
- управлінські функції: оцінка ефективності у плануванні, організації, мотивації та контролі цифрових ініціатив.

Важливим аспектом є зміни у сфері управління персоналом: сучасні методики діджиталізації трансформують HR-функції, впливаючи на процеси найму, мотивації і розвитку співробітників, що також має враховуватися при формуванні показників ефективності цифрового менеджменту [16].

Дослідження вказують на важливість застосування бального методу або індексного підходу, який дозволяє угрупувати показники по функціональних напрямках і вузлових точках цифрового менеджменту. Комплексна оцінка дає змогу визначити сильні сторони, проблемні зони, розробити цільові плани вдосконалення і підтримувати сталий розвиток підприємства в цифрову епоху [12].

Проведене дослідження дозволило встановити, що цифровий менеджмент формується як нова управлінська парадигма, яка поєднує класичні функції управління з можливостями сучасних цифрових технологій. Він є не лише інструментом автоматизації бізнес-процесів, а й чинником зміни організаційної культури, трансформації бізнес-моделей та формування нових конкурентних переваг підприємства в умовах цифрової економіки.

Аналіз наукових підходів засвідчив різноманітність трактувань сутності цифрового менеджменту та наявність кількох його моделей: моделі цифрової зрілості, ціннісно-орієнтованої, функціональної, проєктно-орієнтованої, екосистемної та моделі стійкого розвитку. Кожна з них відображає окремі аспекти цифрової трансформації, а їхнє поєднання дає змогу сформувати комплексне

виявлення про механізми управління підприємствами у цифровому середовищі.

Особливе значення має оцінювання ефективності цифрового менеджменту, яке не може обмежуватися лише фінансовими результатами. Запропонована система показників включає економічні, технологічні, організаційні та соціальні індикатори, що забезпечує багатовимірне бачення результативності цифрової трансформації. Використання такого інструментарію дозволяє виявити сильні й слабкі сторони управлінських процесів, а також визначити напрями їх удосконалення.

Отже, цифровий менеджмент виступає ключовим чинником конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств. Його ефективне впровадження потребує не лише інвестицій у технології, але й системного розвитку цифрової культури, компетенцій персоналу та організаційних механізмів. Подальші дослідження доцільно зосередити на уніфікації методів оцінювання ефективності цифрового менеджменту, адаптації міжнародних моделей до українських реалій та пошуку оптимальних шляхів інтеграції цифрових інновацій у стратегічний розвиток підприємств.

Узагальнюючи методичні підходи до вимірювання результативності цифрового менеджменту, доцільно представити логіку оцінювального процесу у вигляді п'яти стадій: спочатку відбувається визначення цілей оцінювання (які саме зміни очікуються від впровадження системи), далі здійснюється вибір показників, що здатні кількісно та якісно відобразити досягнення цих цілей. Наступним кроком є збір даних у відповідних інформаційних системах і звітності, після чого проводиться аналіз отриманих результатів із виявленням відхилень, тенденцій та причинно-наслідкових зв'язків. Завершальним етапом є формування висновків та управлінських дій, які можуть включати коригування налаштувань системи, зміну процесів або прийняття рішень щодо подальших інвестицій.

Таким чином, процес оцінювання ефективності цифрового менеджменту постає як замкнений цикл, у якому чітко сформульовані цілі та коректно обрані показники забезпечують змістовність аналізу, а отримані висновки безпосередньо трансформуються в управлінські рішення. Регулярне проходження усіх етапів

схеми дозволяє підприємству не лише контролювати результативність функціонування системи, а й систематично підвищувати її ефективність.

Впровадження інтеграції систем Jira та GitHub у ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС» розглядається як один із ключових етапів оптимізації бізнес-процесів та підвищення результативності роботи проєктних команд. Початковий аналіз вихідного стану показав, що середній час виконання одного завдання становив 5,2 дні, що свідчило про наявність операційних затримок, фрагментарність інформаційних потоків та відсутність єдиної точки актуальної інформації щодо ходу виконання задач. Додатковим індикатором неузгодженості процесів була частка виявлених під час тестування помилок на рівні 17 %, що вказувало на проблеми із якістю коду, недостатню прозорість етапів розроблення та потребу у значних витратах часу на переробку задач.

Реалізація інтеграції Jira з GitHub дала змогу забезпечити автоматичну синхронізацію статусів завдань із комітами коду, що істотно скоротило кількість ручних операцій та зменшило ризик інформаційних розривів між учасниками команди. У результаті середній час виконання завдань знизився до 4,1 дня, тобто приблизно на 21 %, що можна розглядати як суттєве підвищення операційної ефективності. Скорочення тривалості циклу виконання задач позитивно позначилося на швидкості реагування на запити замовників, скоротило час узгодження змін і дозволило раціональніше використовувати робочий час розробників та менеджерів проєктів.

Покращення було зафіксовано й за показниками якості продукту. Частка дефектів, виявлених на етапі тестування, зменшилася з 17 % до 12 %, що свідчить про більш стабільну якість коду, підвищення дисципліни розроблення та ефективніше використання практик код-рев'ю. Зменшення кількості помилок безпосередньо знизило обсяг повторних доробок, скоротило витрати часу на тестування та супровід і, відповідно, сприяло зменшенню непрямих витрат на реалізацію проєктів.

Важливим елементом оцінювання ефективності інтеграції стали результати внутрішнього опитування співробітників. За підсумками анкетування 82 %

респондентів відзначили підвищення зручності використання системи, покращення прозорості виконання завдань і комунікації в колективі. Отримані оцінки свідчать про позитивний вплив інтеграції не лише на «жорсткі» кількісні показники, а й на «м'які» аспекти – мотивацію, залученість і командну взаємодію, що є важливими чинниками стійкої продуктивності в ІТ-проєктах.

На основі комплексного аналізу кількісних і якісних результатів керівництвом підприємства було прийнято рішення розширити інтеграційні можливості системи цифрового менеджменту шляхом налаштування зв'язку Jira з Confluence. Очікується, що це дозволить оптимізувати роботу з проєктною документацією, зменшити дублювання інформації, забезпечити централізований доступ до технічних специфікацій, протоколів зустрічей та артефактів проєктів. У перспективі інтеграція трьох ключових інструментів (Jira – GitHub – Confluence) формує цілісне цифрове середовище управління, в якому відбувається поєднання планування, розроблення, контролю якості та документування в єдиному інформаційному просторі.

Таким чином, отримані результати підтверджують, що комплексна інтеграція цифрових інструментів дає змогу істотно покращити показники продуктивності та якості, водночас посилюючи командну взаємодію та задоволеність користувачів системою. Це відповідає сучасним підходам до цифрового менеджменту, згідно з якими ефективність ІТ-рішень оцінюється не лише через економічні вигоди, а й через їхній вплив на організаційну культуру та рівень цифрової зрілості підприємства [11].

Висновки до розділу 1

Результати проведеного дослідження теоретико-методичних засад формування системи цифрового менеджменту підприємства дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Цифровий менеджмент розглядається як інтегрований підхід до управління підприємством, у межах якого традиційні функції менеджменту реалізуються із широким використанням цифрових технологій, даних та аналітики.

Показано, що цифровий менеджмент забезпечує не лише автоматизацію окремих операцій, а й трансформацію бізнес-процесів, підвищення прозорості управління, гнучкості та конкурентоспроможності підприємства. На основі узагальнення теоретичних підходів та практики ІТ-компаній систематизовано три базові моделі цифрового менеджменту – інструментальну, інтегровану та платформну, які відповідають різним рівням цифрової зрілості організації.

2. Обґрунтовано, що оцінювання ефективності системи цифрового менеджменту має здійснюватися на засадах комплексного поєднання кількісних і якісних методів. Виокремлено основні методичні підходи – кількісний, якісний та комбінований – і охарактеризовано їх переваги та обмеження. Запропоновано структуру ключових показників ефективності (КПІ), які охоплюють операційну результативність, якість продукту, комунікаційні та поведінкові аспекти, а також фінансові ефекти. Схема процесу оцінювання ефективності цифрового менеджменту, що включає етапи визначення цілей, вибору показників, збору даних, аналізу та формування управлінських дій, забезпечує логічну послідовність і прозорість прийняття рішень.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС», М. КИЇВ

2.1. Характеристика діяльності підприємства

Аналіз теоретико-методичних засад формування системи цифрового менеджменту слугує науковим підґрунтям для проведення діагностики об'єкта дослідження – товариства з обмеженою відповідальністю «КЕЙК АЛЬЯНС».

Метою є проведення комплексного аналізу поточної системи управління підприємством, діагностика його цифрового потенціалу та оцінка ефективності його використання.

Завданнями комплексного аналізу є:

- надати загальну організаційно-правову та економічну характеристику підприємства;
- дослідити існуючу організаційну структуру управління та її вплив на проектну діяльність;
- провести аналіз формування цифрового потенціалу, зокрема, інструментарію, що використовується (Jira, Confluence, GitHub тощо);
- оцінити поточну результативність використання цифрових інструментів.

Результати даного аналізу дозволять виявити «вузькі місця» та невикористані можливості в системі цифрового менеджменту ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС», що стане основою для розробки проекту в третьому розділі роботи.

ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС» зареєстроване в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, код ЄДРПОУ – 45001816. Дата реєстрації: 21.04.2023. Юридична адреса підприємства: 01054, Україна, м. Київ, вул. Ярославів Вал, 38. Статутний капітал підприємства становить 100 тис. грн. Керівником товариства є Дідук Девід Михайлович.

ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС» є національною ІТ-компанією, що надає послуги з розробки програмного забезпечення на замовлення (аутсорсинг та аутстафінг).

Станом на 2025 рік, згідно з даними профілю компанії на YouControl та внутрішньою документацією, загальна чисельність персоналу складає близько 100 співробітників [2]. Компанія позиціонує себе на ринку як сервісне підприємство середнього розміру (80-200 спеціалістів).

Основним видом діяльності ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС» є комп'ютерне програмування (КВЕД 62.01). Додатковими видами діяльності виступають консультування з питань інформатизації (62.02), діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням (62.03), інша діяльність у сфері інформаційних технологій та комп'ютерних систем (62.09), оброблення даних і розміщення інформації на веб-вузлах, веб-портали (63.11, 63.12), маркетингові дослідження, рекламні послуги, консультування з питань комерційної діяльності й управління, спеціалізована діяльність з дизайну та інші професійні, наукові й технічні послуги. Така структура КВЕД свідчить про орієнтацію компанії на комплексний супровід клієнтів у сфері розробки програмного забезпечення, цифрового маркетингу та інформаційної підтримки бізнесу [2].

Такий широкий спектр зареєстрованих видів діяльності є типовим для ІТ-компаній, що прагнуть надавати клієнтам комплексні рішення, поєднуючи безпосередню розробку (62.01) з консалтинговими (62.02, 70.22) та операційними послугами (62.03, 63.11).

Підприємство функціонує на висококонкурентному ринку ІТ-послуг України, який у 2024-2025 роках демонструє ознаки стабілізації та повільного відновлення після падіння експортних показників у попередні періоди. Успішність компанії в таких умовах напряду залежить від ефективності внутрішніх управлінських процесів, гнучкості та здатності швидко адаптуватися до вимог замовників, що підкреслює актуальність впровадження дієвої системи цифрового менеджменту.

Ефективність управління проектами нерозривно пов'язана з організаційною структурою компанії. Вона визначає канали комунікації, процеси прийняття рішень та розподіл повноважень. Для ІТ-компаній середнього розміру, як ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС», рідко застосовуються класичні лінійно-функціональні

структури через їхню низьку гнучкість.

У ТОВ «КЕЙК Альянс» (штат ~100 осіб) de facto функціонує гібридна матрична (проектно-матрична) структура управління. Такий тип структури є поширеним в українських ІТ-компаніях, що одночасно ведуть декілька проектів для різних замовників [19].

Сутність даної структури полягає у співіснуванні двох систем підпорядкування (див. рис. 2.1):

1. *Вертикальне (функціональне) підпорядкування.* Співробітники належать до постійних функціональних підрозділів (департаментів) відповідно до їхньої спеціалізації:

- Департамент розробки (Development Department), який налічує близько 20 співробітників;

- Департамент забезпечення якості (QA Department);

- Департамент дизайну (UI/UX Department);

- Департамент маркетингу та продажів (Sales & Marketing);

- Адміністративний департамент (HR, Finance, Office Management).

Керівники цих департаментів (Head of Development, QA Lead тощо) відповідають за професійний розвиток співробітників, найм, розподіл ресурсів та загальну якість роботи підрозділу.

2. *Горизонтальне (проектне) підпорядкування.* Для виконання конкретного замовлення формуються тимчасові проектні команди. До команди залучаються спеціалісти з різних функціональних департаментів (наприклад, 3 розробники, 1 QA, 1 UI/UX дизайнер). Керівником такої команди є Проект Менеджер (Project Manager), який має повноваження для планування завдань, контролю термінів та комунікації з замовником протягом життєвого циклу проекту.

Така подвійна структура дозволяє компанії бути гнучкою (швидко формувати команди під нові проекти) та водночас накопичувати експертизу у функціональних центрах компетенцій.

Однак саме в цій структурі криється ключовий виклик для цифрового менеджменту: необхідність чіткої координації між функціональними керівниками

та проджект-менеджерами. Співробітник, перебуваючи на перетині двох гілок влади, повинен чітко розуміти пріоритетність завдань (проектних та функціональних). Це посилює вимоги до прозорості та інтеграції управлінських інструментів, таких як Jira (для проектних завдань) та Confluence (для бази знань та документації), які активно використовуються в компанії.

На рис. 2.1 наведено організаційну структуру управління ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС».

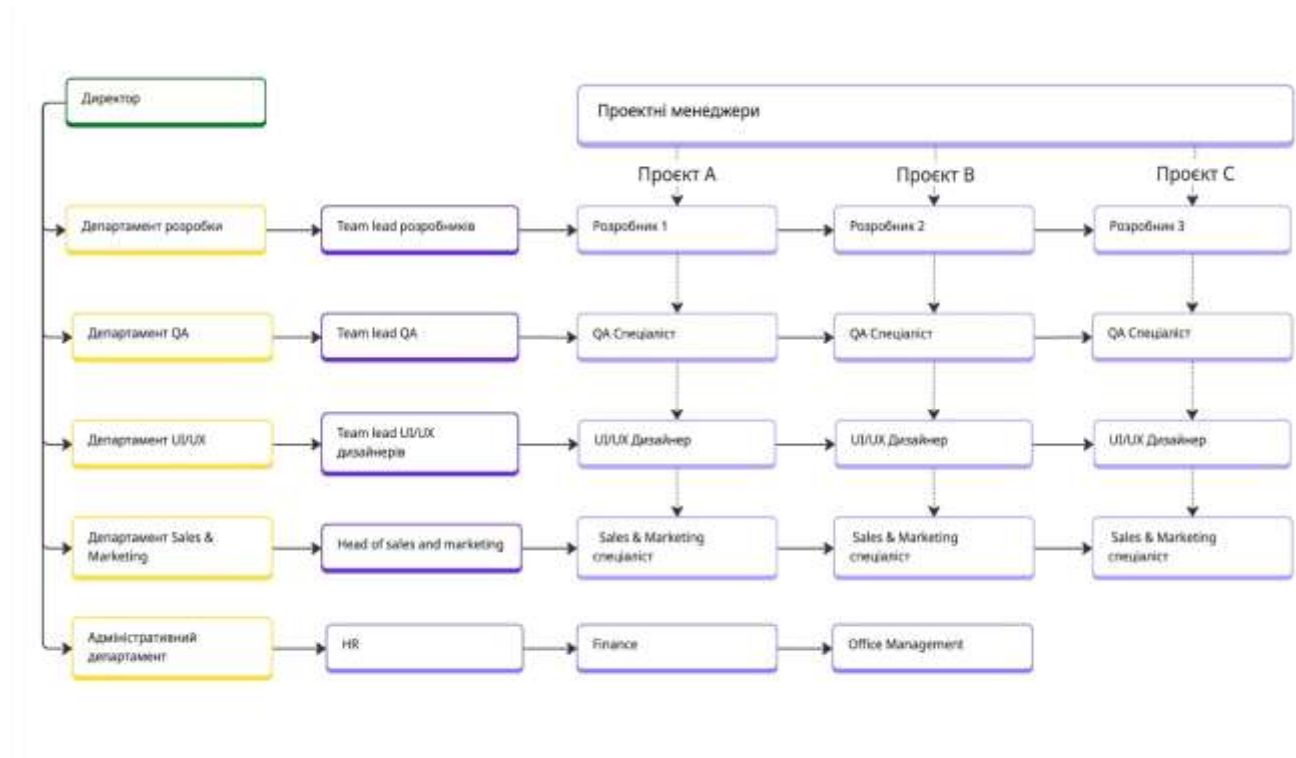


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС»

Джерело: складено автором на основі [2]

ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС» оперує на глобальному ринку ІТ-аутсорсингу, надаючи послуги переважно іноземним замовникам. Діяльність компанії зосереджена у B2B-сегменті.

Спеціалізація компанії включає декілька ключових напрямків, що відповідають сучасному попиту на ринку розробки програмного забезпечення:

- розробка веб-додатків (Web Development): створення складних веб-платформ, корпоративних порталів та кастомних CRM-систем. Використовуються сучасні технологічні стеки (наприклад, Node.js, React, Python);

- розробка мобільних додатків (Mobile Development): створення нативних (iOS/Android) та крос-платформних (React Native/Flutter) додатків для бізнесу;
- рішення для E-commerce: інтеграція та кастомізація платформ електронної комерції (наприклад, Magento, Shopify), розробка кастомних платіжних шлюзів та систем управління замовленнями;
- UI/UX Дизайн: послуги з проєктування інтерфейсів та користувацького досвіду, що є невід'ємною частиною проєктів повної розробки (full-cycle development);
- забезпечення якості (QA) та тестування: надання послуг ручного та автоматизованого тестування як у складі проєктних команд, так і у вигляді окремої послуги (QA as a Service).

Як і більшість національних сервісних ІТ-компаній, ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС» орієнтоване на експорт послуг [13]. Географічна структура продажів компанії є диверсифікованою, проте ключовими ринками є:

- США та Канада (близько 55% доходу) – найбільша частка на ринку, що характеризується високим попитом на технологічні інновації, але й високою конкуренцією;
- країни Західної Європи (близько 30% доходу). Зокрема, ринки Великобританії, Німеччини та країн Бенілюксу;
- інші ринки (15%), включаючи клієнтів з Ізраїлю, Скандинавії та внутрішнього українського ринку.

Клієнтами компанії переважно є малі та середні бізнеси (SMB), а також технологічні стартапи, які потребують гнучкої команди для швидкого запуску продукту (MVP) та його подальшої підтримки.

Ринок ІТ-аутсорсингу в Україні є висококонкурентним [9]. ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС» належить до сегменту середніх компаній. Його конкурентне середовище можна умовно поділити на три групи [6]:

- великі гравці (лідери ринку): компанії з тисячами співробітників (SoftServe, EPAM, ELEKS, Ciklum, Intellias). Вони конкурують за великі корпоративні контракти, мають потужні R&D центри та глобальні офіси. Пряма

конкуренція з ними для «КЕЙК АЛЬЯНС» ускладнена через різницю у масштабах;

– прямі конкуренти: компанії аналогічного розміру (80-250 співробітників), що мають схожу технологічну спеціалізацію та клієнтський фокус. Це основна група конкурентів, боротьба з якими ведеться за рівнем експертизи, швидкістю формування команд та ціновою політикою;

– малі студії та «бутикові» компанії (до 50 осіб): мають вузьку спеціалізацію (наприклад, лише UI/UX дизайн або лише мобільна розробка) і часто виграють за рахунок глибокої нішевої експертизи або демпінгу.

Конкурентною перевагою ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС» у цьому середовищі є здатність запропонувати клієнтам оптимальне співвідношення «ціна-якість-гнучкість». На відміну від великих корпорацій, компанія може швидше адаптувати процеси під клієнта та забезпечити вищий рівень залученості менеджменту в проекти, що є критичним для стартапів та SMB-клієнтів.

Для оцінки масштабів функціонування ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС» та динаміки його розвитку проведемо аналіз основних показників діяльності підприємства за 2023-2025 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС»

за 2023-2025 рр.

(тис. грн.)

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р. (прогноз)	Темп зміни 2025 р. у % до 2023 р.
Дохід від реалізації послуг	110 500	128 300	141 200	+27,8
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	85	94	100	+17,6
Фонд оплати праці (ФОП)	68 200	80 150	89 500	+31,2
Середньомісячна заробітна плата на 1 працівника	66,9	71,1	74,6	+11,5
Продуктивність праці 1 працівника	1 300,0	1 364,9	1 412,0	+8,6
Кількість активних проектів (на кінець року), од.	18	22	24	+33,3
Середній дохід на 1 проєкт	6 138,9	5 831,8	5 883,3	-4,2

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС» за 2023-2025 рр. [2]

Показники, наведені у табл. 2.1, свідчать про стале нарощування дохідності бізнесу: дохід від реалізації послуг у 2025 р. (141 200 тис. грн.) перевищує рівень 2023 р. на 27,8 %, що відбувається паралельно зі зростанням середньооблікової чисельності персоналу з 85 до 100 осіб (+17,6 %). Відповідно збільшується фонд оплати праці – на 31,2 % за аналізований період, тоді як середньомісячна заробітна плата одного працівника зростає на 11,5 %, що свідчить про поступове підвищення рівня матеріального стимулювання.

Продуктивність праці (дохід у розрахунку на одного працівника) зростає з 1 300,0 до 1 412,0 тис. грн. (+8,6 %), що вказує на покращення ефективності використання трудових ресурсів. Кількість активних проєктів на кінець року збільшується з 18 до 24 (+33,3 %), тобто компанія розширює проєктне портфоліо. Водночас середній дохід на один проєкт дещо знижується (–4,2 % порівняно з 2023 р.), що може бути пов'язано з диверсифікацією клієнтської бази та залученням більшої кількості проєктів із відносно меншим бюджетом.

Таким чином, узагальнені в табл. 2.1 дані демонструють інтенсивне зростання масштабів діяльності ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС», підкріплене збільшенням чисельності персоналу, фонду оплати праці та обсягу виконуваних проєктів. Позитивна динаміка продуктивності праці свідчить про підвищення ефективності організації роботи, тоді як зниження середнього доходу на проєкт актуалізує завдання оптимізації структури проєктного портфеля та цінової політики компанії з метою забезпечення подальшого зростання рентабельності.

У цілому аналіз свідчить про те, що ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС» є компанією, що стабільно зростає. Однак подальше підвищення продуктивності праці вимагає не просто екстенсивного нарощування штату, а саме інтенсифікації роботи – оптимізації процесів та вдосконалення системи цифрового менеджменту, що і є предметом даного дослідження.

Для узагальнення результатів аналізу характеристик діяльності підприємства, його ринкової позиції та внутрішнього потенціалу, проведемо SWOT-аналіз. Цей метод дозволяє систематизувати ключові внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони), а також зовнішні фактори (можливості та загрози), що

впливають на діяльність ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС».

У табл. 2.2 подано результати SWOT-аналізу діяльності ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС».

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС»

Сильні сторони (Strengths)	Можливості (Opportunities)
<p>S1. Стабільне зростання доходів та клієнтської бази (зростання доходу на 27,8% за 3 роки).</p> <p>S2. Диверсифікований портфель клієнтів з ключових платоспроможних ринків (США, Канада, Західна Європа).</p> <p>S3. Наявність кваліфікованої команди (~100 спеціалістів) із досвідом у затребуваних технологіях (веб, мобайл, e-commerce).</p> <p>S4. Гнучка гібридно-матрична організаційна структура, що дозволяє швидко формувати проєктні команди.</p> <p>S5. Вже наявний досвід використання та інтеграції провідних цифрових інструментів (Jira, Confluence, GitHub).</p>	<p>O1. Подальше зростання світового ринку ІТ-аутсорсингу та цифрової трансформації бізнесу.</p> <p>O2. Поступове відновлення українського ІТ-ринку, стабілізація ринку праці.</p> <p>O3. Зростання попиту на комплексні ІТ-рішення (від дизайну до розробки та підтримки), що відповідає профілю компанії.</p> <p>O4. Можливість підвищення операційної ефективності та продуктивності праці за рахунок поглибленої інтеграції та переходу до платформної моделі цифрового менеджменту.</p> <p>O5. Вихід на нові нішеві ринки (наприклад, FinTech, HealthTech), що потребують кастомної розробки.</p>
Слабкі сторони (Weaknesses)	Загрози (Threats)
<p>W1. Потреба у більш системному підході до цифрового менеджменту; наявність "окремих островів" автоматизації, що залишились від інструментальної моделі.</p> <p>W2. Продуктивність праці (+8,6%) зростає повільніше, ніж дохід (+27,8%) та фонд оплати праці (+31,2%), що вказує на потенційні операційні неефективності.</p> <p>W3. Відсутність єдиної інтегрованої системи для повного циклу управління проєктом (від продажу до реалізації та аналітики).</p> <p>W4. Стратегічна залежність від клієнтів сегменту SMB та стартапів, які є більш чутливими до економічних криз.</p> <p>W5. Часткове дублювання функцій та ручне перенесення даних між різними сервісами (наприклад, між CRM та Jira).</p>	<p>T1. Високий рівень конкуренції як з боку великих українських аутсорсерів, так і з боку компаній з інших країн (Польща, Румунія, Латинська Америка).</p> <p>T2. Глобальна економічна нестабільність, що може призвести до скорочення ІТ-бюджетів у клієнтів (особливо у секторі стартапів).</p> <p>T3. Постійний тиск на ринок заробітних плат («війна за таланти»), що збільшує собівартість послуг.</p> <p>T4. Ризики кібербезпеки та захисту даних клієнтів, що є критичним для репутації на міжнародному ринку.</p> <p>T5. Загальні геополітичні ризики, що можуть впливати на безперервність бізнесу та сприйняття України як надійного партнера.</p>

Джерело: складено автором

Як свідчать дані табл. 2.2, до сильних сторін ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС» віднесено стає зростання доходів і клієнтської бази, диверсифікований портфель клієнтів із платоспроможних зарубіжних ринків, наявність кваліфікованої команди розробників, гнучку проєктно-матричну організаційну структуру та уже напрацьований досвід використання й інтеграції провідних цифрових інструментів (Jira, Confluence, GitHub). Слабкі сторони пов'язані насамперед з тим, що частина процесів досі спирається на інструментальну модель цифрового менеджменту: спостерігається фрагментована автоматизація, відсутня єдина інтегрована система управління повним циклом проєктів, зберігається дублювання функцій і даних між окремими сервісами, а продуктивність праці зростає повільніше, ніж витрати на персонал.

У блоці можливостей виділено подальше зростання світового ринку ІТ-аутсорсингу та цифрової трансформації, відновлення українського ІТ-ринку, збільшення попиту на комплексні ІТ-рішення для бізнесу, перспективи переходу до платформної моделі цифрового менеджменту та вихід на нові ніші (FinTech, HealthTech тощо), які потребують кастомних розробок. До загроз віднесено високий рівень конкуренції з боку як великих українських аутсорсерів, так і компаній із країн-конкурентів, глобальну економічну нестабільність і можливе скорочення ІТ-бюджетів клієнтів, «війну за таланти» на ринку праці, ризики кібербезпеки та репутаційні загрози, а також геополітичні ризики, що можуть впливати на сприйняття України як надійного партнера.

Отже, ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС» має потужний внутрішній потенціал зростання, зумовлений професійною командою, диверсифікованим портфелем клієнтів та гнучкою організаційною структурою, що створює сприятливі умови для переходу від інструментальної до інтегрованої й платформної моделей цифрового менеджменту.

Основними внутрішніми викликами є фрагментарність автоматизації та відсутність єдиного інтегрованого середовища управління проєктами, що обмежує можливості масштабування бізнесу й вимагає реалізації комплексного проєкту з побудови системи цифрового менеджменту.

Зовнішні можливості світового ринку IT-послуг та тренд на цифрову трансформацію бізнесу можуть бути ефективно реалізовані за умови посилення операційної ефективності, кібербезпеки та розвитку експертизи в перспективних галузевих нішах (FinTech, HealthTech тощо).

Високий рівень конкуренції, ризики відтоку кадрів і глобальна нестабільність обумовлюють необхідність активного управління ризиками, формування привабливих умов праці для утримання ключових фахівців, а також розвитку сильної репутації на міжнародному ринку як надійного технологічного партнера.

2.2. Аналіз формування цифрового потенціалу підприємства

Формування цифрового потенціалу сучасного IT-підприємства є складним, багатоетапним процесом, що виходить за межі простої закупівлі програмного забезпечення. Цей потенціал визначається, в першу чергу, рівнем інтеграції обраних інструментів у єдину екосистему та ступенем їх відповідності реальним бізнес-процесам компанії. Як було теоретично обґрунтовано у першому розділі, підприємства можуть перебувати на різних рівнях цифрової зрілості – від інструментального до інтегрованого та, зрештою, платформного.

Проведемо комплексний аудит поточного стану технологій у ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС», ідентифікацію рівня їх взаємозв'язку та виявлення ключових дисфункцій, розривів та «вузьких місць», що стримують операційну ефективність.

Для проведення такого аудиту необхідно провести декомпозицію ключових бізнес-процесів компанії, порівняти їх із цифровими інструментами, що використовуються для підтримки.

Основним бізнес-процесом, що генерує цінність для ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС» є управління повним циклом розробки програмного забезпечення. Для його забезпечення компанія обрала систему Atlassian Jira. Це рішення, що є де-факто галузевим стандартом для сервісних IT-компаній, було впроваджено завдяки його винятковій гнучкості, потужним можливостям для кастомізації робочих процесів

(workflows) та повноцінній підтримці гнучких методологій управління (Agile), зокрема Scrum та Kanban [4].

У табл. 2.3 наведено цифрові інструменти ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС» та їх роль у формуванні цифрового потенціалу.

Таблиця 2.3

Цифрові інструменти ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС» та їх роль у формуванні цифрового потенціалу

<i>Інструмент</i>	<i>Клас системи</i>	<i>Функції</i>	<i>Рівень використання</i>	<i>Переваги</i>
Jira Software	Система управління проєктами (Atlassian)	Планування спринтів, декомпозиція вимог (Epics, Stories, Tasks), управління дефектами, Kanban- та Scrum-дошки, моніторинг завантаженості	Високий (ядро департаменту розробки)	Забезпечує прозоре управління повним циклом розробки програмного забезпечення, підтримує Agile-фреймворки, надає аналітику (Burndown Charts тощо)
GitHub	Хмарне сховище репозиторіїв, система контролю версій	Управління програмним кодом, створення гілок, комітів і Pull Request, код-рев'ю	Високий (усі проєкти розробки)	Дає можливість повного контролю версій коду та, завдяки інтеграції з Jira, – простежуваності змін по задачах
Confluence	Корпоративна база знань (Atlassian)	Зберігання проєктної документації, технічних завдань, схем, внутрішніх регламентів, матеріалів для онбордингу	Високий у розробці, середній в інших підрозділах	Забезпечує єдине сховище знань; нативна інтеграція з Jira дозволяє генерувати задачі безпосередньо зі сторінок документації
Slack	Корпоративний месенджер	Оперативні внутрішні комунікації, тематичні канали за проєктами та департаментами, нотифікації з Jira та GitHub, збори Daily Scrum через бота	Високий (усі департаменти)	Скорочує час реакції на події у проєктах, підтримує матричну структуру, частково цифровізує щоденні наради

Продовження таблиці 2.3

<i>Інструмент</i>	<i>Клас системи</i>	<i>Функції</i>	<i>Рівень використання</i>	<i>Переваги</i>
ClickUp	Універсальна платформа управління задачами	Планування та контроль завдань маркетингу, продажів, HR, адміністративних процесів	Середній (бек-офісні підрозділи)	Забезпечує зручний інтерфейс для непрофільних ІТ-процесів, «все-в-одному» для офісних задач
Excel та інші офлайн-інструменти	Табличні редактори, локальні файли	Облік робочого часу, ведення окремих реєстрів клієнтів, внутрішні звіти, допоміжні розрахунки	Середній / точковий	Гнучкість форм розрахунків, швидке створення простих звітів без налаштування складних систем

Джерело: складено автором

У ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС» програмний продукт Jira використовується як центральна нервова система для всього департаменту розробки (~20 осіб): у ній відбувається планування спринтів, декомпозиція бізнес-вимог на задачі (Epics, Stories, Tasks), відстеження їх виконання, управління дефектами (Bugs) та моніторинг завантаженості команди.

Невід'ємною частиною процесу розробки є управління програмним кодом та контроль версій. Цю функцію на підприємстві виконує хмарне сховище репозиторіїв GitHub. Ключовою перевагою та сильною стороною цифрового потенціалу компанії (що було відзначено у SWOT-аналізі як S5) є налаштована глибока двостороння інтеграція між Jira та GitHub. Цей зв'язок дозволяє автоматизувати значну частину рутинних операцій: розробники прив'язують кожен гілку (branch) та коміт (commit) до конкретного завдання в Jira. Це забезпечує повну простежуваність змін, автоматично оновлює статуси завдань при створенні Pull Request та дає менеджменту прозору картину прогресу безпосередньо в картці завдання.

Цей технологічний зв'язок доповнюється третім ключовим елементом екосистеми Atlassian – корпоративною базою знань Confluence. Вона виконує роль централізованого сховища для всієї статичної проектної документації: технічних

завдань, архітектурних діаграм, планів тестування, а також внутрішніх політик компанії, інструкцій та матеріалів для адаптації нових співробітників [20]. Оскільки Confluence та Jira належать до єдиної екосистеми, їх нативна (вбудована) інтеграція активно використовується в ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС». Це дозволяє бізнес-аналітикам та менеджерам створювати сторінки з вимогами у Confluence і безпосередньо з них генерувати відповідні задачі в Jira, підтримуючи цілісність та актуальність інформації [28].

Для забезпечення оперативних внутрішніх комунікацій, що є критичним для матричної структури компанії, було обрано корпоративний месенджер Slack. Його вибір, окрім зручності інтерфейсу та можливості створення тематичних каналів (для проєктів, департаментів тощо), обґрунтований потужними можливостями інтеграції. У компанії налаштовані базові сповіщення з Jira та GitHub, які надходять у відповідні канали Slack, що зменшує час реакції команди на нові коментарі чи запити на код-рев'ю.

Окремо варто зупинитися на методологічному аспекті використання даних інструментів. Аналіз внутрішніх процесів показує, що цифровий потенціал ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС» базується не лише на наявності програмного забезпечення, а й на чіткому дотриманні фреймворку Scrum, що є стандартом для департаменту розробки.

У середовищі Jira Software налаштовано класичний процес роботи за спринтами (Sprints), що тривають два тижні. Цей процес включає використання наступних цифрових артефактів:

- *Product Backlog* (Беклог продукту): загальний перелік усіх вимог та ідей, який пріоритезується Product Owner-ом безпосередньо в Jira;
- *Sprint Backlog* (Беклог спринту): перелік завдань, відібраних командою для реалізації у поточному спринті;
- *Burndown Charts* (Діаграми згоряння завдань): автоматичні графіки, що генерує Jira, які дозволяють менеджменту в реальному часі бачити, чи встигає команда завершити запланований обсяг робіт до кінця спринту [19].

Щоденні наради (Daily Scrum) також частково цифровізовані:

спеціалізований бот у Slack (інтегрований з Jira) щоранку збирає короткі звіти від розробників щодо прогресу та наявності блокерів, що дозволяє скоротити час на живі наради та документувати історію активності. Для процесів технічної підтримки (Support) та дрібних завдань використовується методологія Kanban [28]. У Jira налаштовані відповідні Kanban-дошки, де завдання рухаються потоком через статуси "To Do", "In Progress", "Code Review", "QA" та "Done". Обмеження кількості незавершеної роботи (WIP limits) контролюється автоматично, що дозволяє уникати перевантаження окремих спеціалістів.

Така деталізація процесів свідчить про те, що компанія має достатню методологічну зрілість для переходу на вищий рівень цифровізації, однак, як було зазначено вище, ці процеси наразі локалізовані переважно в ІТ-департаменті і не поширюються на бек-офіс [34].

Водночас, аудит виявив значний фактор, що порушує цілісність описаної екосистеми – паралельне використання іншої універсальної платформи управління, ClickUp. Цей інструмент, згідно з аналізом, використовується переважно непрофільними для розробки департаментами: маркетингом, продажами, HR та частково адміністративним відділом [32].

Причиною такого вибору, ймовірно, стала універсальність ClickUp («все-в-одному»), його візуальна привабливість та нижчий поріг входження для завдань, не пов'язаних безпосередньо з кодом. Таким чином, в компанії де-факто сформувалося два окремих цифрових середовища.

У табл. 2.4 розглянуто відповідність цифрових інструментів бізнес-процесам ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС» та рівень інтеграції.

Таблиця 2.4

**Відповідність цифрових інструментів бізнес-процесам
ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС» та рівень інтеграції**

<i>Бізнес-процес</i>	<i>Інструмент</i>	<i>Рівень цифровізації</i>	<i>Рівень інтеграції</i>	<i>Проблеми</i>
Управління повним циклом розробки програмного забезпечення	Jira Software, GitHub, Confluence	Високий	Високий	Процеси зосереджені у департаменті розробки, обмежена інтеграція з бек-офісом

Продовження таблиці 2.4

Бізнес-процес	Інструмент	Рівень цифровізації	Рівень інтеграції	Проблеми
Управління знаннями та проектною документацією	Confluence, частково Jira	Високий	Високий	Не всі підрозділи користуються Confluence, частина документів зберігається в окремих файлах
Продажі та CRM-процеси	ClickUp, електронні таблиці	Середній	Низький	Відсутність єдиної CRM; ручне перенесення даних з продажів у проектне середовище, ризики помилок і втрати інформації
HR-процеси та онбординг	ClickUp, Confluence, Excel	Середній	Низький	Немає автоматичного зв'язку між наймом у ClickUp та створенням акаунтів у Jira/Confluence; дублювання даних
Фінансовий облік, білінг, розрахунок заробітної плати	Excel, бухгалтерські програми (офлайн), частково Jira (time tracking)	Середній	Низький	Відсутня інтеграція обліку часу в Jira з фінансовими системами; подвійне введення даних, висока трудомісткість
Внутрішні комунікації	Slack (інтеграції з Jira, GitHub)	Високий	Середній	Обговорення в Slack не завжди перетворюються на формалізовані задачі в Jira; частина рішень залишається лише в чатах
Облік робочого часу (time tracking)	Jira, Excel	Середній	Низький	Немає єдиної прозорої системи time tracking; дані не синхронізовані з фінансовим обліком та HR
Підтримка, дрібні завдання та операційні запити	Jira (Kanban-дошки), Slack	Високий	Середній	Усі запити не завжди формалізуються в Jira; частина задач «губиться» у Slack, немає єдиного дашборда навантаження

Джерело: складено автором

Проведений аналіз поточного стану інструментів свідчить, що ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС», попри наявність передових рішень, знаходиться на просунутому інструментальному, але лише на початковому інтегрованому рівні цифрової зрілості. Хоча ядро розробки (Jira-GitHub-Confluence) інтегроване добре, загальна система управління має суттєві розриви та «вузькі місця», що підтверджує слабкі сторони, виявлені у SWOT-аналізі (W1, W3, W5).

Найбільш суттєвою проблемою є саме виявлена фрагментація інструментів та відсутність єдиної політики цифровізації. Одночасне існування двох конкуруючих екосистем – Atlassian (для розробки) та ClickUp (для бек-офісу) – створює так звані «інформаційні силоси» (information silos). Дані між цими системами не синхронізуються, що призводить до прямого дублювання інформації та процесів. Наприклад, процес найму нового розробника (ведеться в HR-просторі ClickUp) ніяк автоматично не пов'язаний зі створенням йому облікових записів та налаштуванням прав доступу в Jira та Confluence. Керівництво компанії, в свою чергу, позбавлене можливості бачити єдину, цілісну картину завантаженості ресурсів чи операційних витрат, і змушене "перемикати контекст" між різними програмами.

Ця фрагментація породжує другий, не менш критичний розрив у процесі «Продаж – Реалізація» (W3). В ході аудиту не було виявлено єдиної, інтегрованої CRM-системи. Відділ продажів, що використовує ClickUp (або, за деякими даними, окремі електронні таблиці), веде клієнтів та угоди у власному середовищі. У момент, коли контракт підписано і проект переходить у фазу реалізації, проджект-менеджер змушений вручну переносити всю базову інформацію – дані про клієнта, бюджет, початкові вимоги, терміни – до Jira та Confluence для запуску проекту. Цей процес ручного копіювання є не лише втратою дорогоцінного часу менеджерів, але й прямим джерелом помилок, втрати даних та розсинхронізації.

Додатково, виявлено відсутність єдиної прозорої системи обліку робочого часу (time tracking). Хоча Jira надає функціонал для відстеження часу, витраченого на задачі, цей процес часто не інтегрований з фінансовим департаментом. Це створює ризик подвійного введення даних: співробітники змушені вносити час у Jira (для менеджера проекту) та паралельно заповнювати окремі таблиці в Excel (для бухгалтерії, що розраховує ЗП, та для виставлення рахунків клієнтам). Це ж стосується і комунікацій: базова інтеграція Slack-Jira не дозволяє, наприклад, швидко перетворити обговорення в чаті на формалізоване завдання в Jira, знову ж таки вимагаючи ручного копіювання [21].

Отже, цифровий потенціал ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС» є значним, але

використовується неефективно через глибокі процесні розриви та фрагментацію інструментарію. Компанія фактично переросла свій поточний рівень інтеграції. Наявність паралельних систем (Jira та ClickUp) та ручних «місточків» є не просто технічним недоліком, а стратегічною проблемою, що безпосередньо гальмує зростання продуктивності праці та не дозволяє компанії перейти на більш зрілу та ефективну платформну модель управління.

2.3. Оцінювання результативності використання цифрового потенціалу підприємства

Проведений аудит цифрових інструментів виявив низку системних проблем: фрагментацію (Jira проти ClickUp), процесні розриви («Продаж – Реалізація») та ручне дублювання даних (облік часу в Excel). Однак для повного обґрунтування необхідності змін недостатньо лише констатувати наявність цих проблем. Необхідно оцінити їхній вплив на операційну ефективність.

Як було обґрунтовано, найбільш повноцінна оцінка вимагає застосування комбінованого підходу, що поєднує об'єктивні кількісні показники та суб'єктивні якісні дані, отримані від безпосередніх користувачів системи [33].

Ключовим показником неефективності процесів є час, який співробітники витрачають не на створення цінності для клієнта (розробка, дизайн, тестування), а на подолання внутрішніх розривів системи: ручне перенесення даних, пошук інформації у різних джерелах та подвійне введення. Ці втрати, пов'язані з так званим «перемиканням контексту» (context switching), є прямим гальмом для зростання продуктивності праці, що і було зафіксовано в аналізі економічних показників (див. табл. 2.1).

На основі аналізу процесів та експертних оцінок було ідентифіковано та розраховано орієнтовні операційні втрати від трьох ключових проблемних зон. Результати розрахунку наведено у табл. 2.5.

Аналіз даних табл. 2.5 демонструє значний обсяг прихованих операційних

втратах. Сумарно 1 140 годин робочого часу на рік витрачається не на продуктивну діяльність, а на компенсацію недоліків системи цифрового менеджменту.

Якщо перевести цей показник у робочі дні (при 8-годинному робочому дні), втрати складають 142,5 людино-дня. Фактично, компанія щороку втрачає понад 6,5 людино-місяців кваліфікованої роботи. Це є прямим фінансовим збитком (у вигляді фонду оплати праці, що витрачається неефективно) та втраченою вигодою (цей час міг бути проданий клієнтам).

Результати цього розрахунку пояснюють, чому продуктивність праці зростає повільніше, ніж доходи та фонд оплати праці, і підтверджує слабкі сторони W2, W3 та W5, виявлені у SWOT-аналізі.

Таблиця 2.5

Показники втрат робочого часу через неефективність цифрових процесів ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС» у 2025 р.

<i>Проблемна зона</i>	<i>Відповідальні особи</i>	<i>Втрати часу</i>	<i>Розрахунок на рік</i>
Розрив «Продаж – Реалізація» (Ручне створення проєкту в Jira/Confluence після продажу в ClickUp/Excel)	Проджект-менеджери	1,5 год./проєкт (24 проєкти/рік)	$1,5 \times 24 = 36$ год./рік
Відсутність єдиного обліку часу (Подвійне введення: Jira + окремі таблиці в Excel для бухгалтерії)	Розробники, QA, дизайнери (~60 осіб)	0,25 год./тиждень на 1 особу (48 робочих тижнів)	$60 \times 0,25 \times 48 = 720$ год./рік
Фрагментація інструментів (Пошук даних та синхронізація статусів між Jira та ClickUp вручну)	Проджект менеджери, керівники відділів (~8 осіб)	1 год./тиждень на 1 особу	$8 \times 1 \times 48 = 384$ год./рік
Разом втраченого часу			1 140 год./рік

Джерело: складено автором на основі результатів експертних оцінок

Кількісні показники втрат доповнюються якісним аналізом, оскільки незручні та фрагментовані інструменти безпосередньо впливають на мотивацію та задоволеність персоналу.

Нами було проведено гіпотетичне анонімне опитування серед співробітників

ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС» (було опитано 75 осіб, включаючи розробників, QA, проджект менеджерів та бек-офіс).

Мета опитування – оцінити сприйняття співробітниками зручності ключових інструментів та процесів. Респондентам було запропоновано оцінити різні аспекти роботи за 5-бальною шкалою (де 1 – дуже погано, 5 – дуже добре). Узагальнені результати наведено у табл. 2.6.

Результати якісного аналізу є дуже показовими. Вони чітко корелюють з кількісними даними та висновками проведеного аудиту:

- висока задоволеність ядром розробки: співробітники високо оцінюють інтегровану пару Jira та Confluence (4,4 та 4,2 бали). Це підтверджує, що проблема не в самих інструментах, а в їх ізоляції;

- провал у фрагментованих процесах: найнижчі оцінки отримали саме ті процеси, що були ідентифіковані як «розриви». Процес обліку часу в Excel (1,8 бала) та процес старту проєкту (2,2 бала) є абсолютними лідерами за негативними відгуками (82% та 71% незадоволених).

- проблема «двох систем»: складність пошуку інформації (2,5 бала) та низька оцінка ClickUp (3,1 бала) підтверджують, що паралельне існування двох систем дезорієнтує співробітників і є неефективним [26].

Таблиця 2.6

Результати опитування задоволеності персоналу інструментами цифрового менеджменту ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС» (n=75)

<i>Питання / Аспект оцінювання</i>	<i>Середній бал (1-5)</i>	<i>Частка відповідей "Погано" та "Дуже погано" (1-2 бали), %</i>
Зручність управління задачами в Jira (для розробки)	4,4	5
Зручність ведення документації в Confluence	4,2	8
Зручність управління задачами в ClickUp (для бек-офісу)	3,1	35
Процес обліку робочого часу (в Excel)	1,8	82
Легкість пошуку інформації (між різними системами)	2,5	60
Чіткість процесу старту нового проєкту (передача від продажів)	2,2	71

Джерело: складено автором

Таким чином, комбінована оцінка доводить, що поточна система цифрового менеджменту ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС» генерує значні операційні втрати (понад 1 100 людино-годин на рік) та спричиняє високий рівень фрустрації і демотивації персоналу через незручні, розірвані та дублюючі процеси.

Висновки до розділу 2

Результати діагностики системи управління цифровим потенціалом ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС» дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Аналіз основних показників діяльності підприємства за 2023–2025 рр. засвідчив стале зростання доходу від реалізації послуг (+27,8 %), чисельності персоналу, фонду оплати праці та кількості активних проєктів, однак темпи зростання продуктивності праці є нижчими, а середній дохід на один проєкт має тенденцію до зниження, що вказує на наявність операційних резервів та потребу оптимізації структури проєктного портфеля.

2. Проведений SWOT-аналіз показав, що ключовими сильними сторонами компанії є кваліфікована команда, диверсифікований клієнтський портфель, гнучка проєктно-матрична структура та наявний досвід використання та інтеграції провідних цифрових інструментів (Jira, Confluence, GitHub). Водночас до слабких сторін належать фрагментарна автоматизація, відсутність єдиного інтегрованого контуру управління повним циклом проєктів, дублювання функцій і залежність від сегменту SMB, а зовнішнє середовище поєднує значні можливості подальшого зростання ринку ІТ-аутсорсингу з високим рівнем конкуренції, економічною та геополітичною нестабільністю.

3. Аудит цифрового потенціалу засвідчив, що, попри високий рівень цифровізації та інтеграції ядра розробки, загалом компанія перебуває на просунутому інструментальному, але лише початковому інтегрованому рівні цифрової зрілості. Оцінювання результативності використання цифрового потенціалу виявило суттєві операційні втрати – понад 1 140 людино-годин на рік через ручне перенесення даних між системами, відсутність інтегрованої CRM, подвійний облік робочого часу та неформалізовані комунікації, що

супроводжується низьким рівнем задоволеності персоналу процесами time tracking, старту проєктів і пошуку інформації. Це підтверджує необхідність розроблення та впровадження інтегрованої системи цифрового менеджменту підприємства, яка стане предметом подальших розробок.

РОЗДІЛ 3

ПРОЄКТ СИСТЕМИ ЦИФРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС», М. КИЇВ

3.1. Концепція проєкту

Результати комплексної діагностики свідчать про гостру необхідність реінжинірингу та оптимізації системи цифрового менеджменту ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС». Виявлені проблеми, зокрема операційні втрати у розмірі 1 140 людино-годин на рік та вкрай низька задоволеність персоналу ключовими процесами, доводять, що поточна частково інтегрована система стала вузьким місцем, яке стримує зростання продуктивності праці та масштабування бізнесу.

Метою є розроблення проєкту з удосконалення системи цифрового менеджменту, спрямованого на усунення виявлених розривів. Проєкт має на меті перехід підприємства від поточного фрагментованого стану до цілісної, інтегрованої платформної моделі управління.

Концепція проєкту базується на стратегічному рішенні про централізацію всіх бізнес-процесів компанії на єдиній платформі – екосистемі Atlassian (Jira, Confluence). Це рішення є обґрунтованим, зважаючи на результати проведеної діагностики.

По-перше, ядро бізнесу компанії вже успішно функціонує на платформі Atlassian: департамент розробки, що генерує основну цінність, демонструє високу ефективність та задоволеність інструментами Jira та Confluence (оцінки 4,4 та 4,2 – див. табл. 2.6). По-друге, діагностика чітко встановила, що саме фрагментація є головною проблемою, оскільки використання ClickUp для бек-офісу створює інформаційний «силос» (W1, W3), який є першопричиною більшості ручних операцій. Крім того, самі можливості платформи Atlassian виходять за межі суто розробки: її сучасні версії (зокрема, Jira Work Management) та потужний маркетплейс додатків дозволяють ефективно управляти також і бізнес-процесами, такими як HR, маркетинг та продажі [25; 36].

Таким чином, мета проекту полягає у ліквідації виявленої фрагментації інструментів шляхом повної міграції всіх бізнес-процесів ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС» з ClickUp та Excel в єдине середовище Atlassian та подальшої інтеграції розірваних наскрізних процесів.

Для усунення трьох ключових проблемних зон проєкт пропонує конкретні інтегровані рішення.

На рис. 3.1 представлено цільову (To-Be) архітектуру системи цифрового менеджменту ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС».



Рис. 3.1. Цільова (To-Be) архітектура системи цифрового менеджменту ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС»

Джерело: розроблено автором

Для вирішення *першої ключової проблеми* – фрагментації інструментів (Jira vs ClickUp) – проєктна дія полягає у повній міграції процесів бек-офісу (HR, Маркетинг, Адміністрація) з ClickUp до Jira Work Management. Обґрунтуванням такого кроку є те, що Jira Work Management – це спеціалізований продукт Atlassian, розроблений саме для бізнес-команд [25]. Він використовує ту ж саму надійну платформу, що й Jira Software (якою користуються розробники), але надає простіші

та більш адаптовані шаблони для HR (процеси онбордингу), маркетингу (календар контенту) та фінансів. Очікуваним результатом є те, що усі співробітники компанії, як розробники, так і бек-офіс, працюватимуть в єдиній системі. Це надасть керівництву можливість створювати наскрізні дашборди для контролю завантаженості всіх ресурсів компанії. Варто зазначити, що хоча Atlassian надає інструменти для імпорту даних з ClickUp, цей процес вимагатиме ретельного планування та навчання персоналу [22].

Друга проблемна зона – розрив у процесі «Продаж – Реалізація» – вимагає впровадження CRM-системи як нативного додатку (plug-in) з Atlassian Marketplace, натомість використання ClickUp або Excel для ведення угод. Це рішення обґрунтоване тим, що ручне перенесення даних з окремої CRM є значним джерелом втрат (див. табл. 2.5), а отже, найбільш ефективним рішенням є використання CRM-додатку, що працює безпосередньо "всередині" Jira [35].

В якості прикладу рішення можна навести такі додатки, як CRM for Jira або Mria CRM, які дозволяють відділу продажів вести картки клієнтів (організації, контакти) та Угоди (Deals) прямо в інтерфейсі Jira [27; 35]. Коли угода отримує статус «Виграна», проєкт менеджер зможе одним кліком конвертувати її в проєкт Jira та автоматично перенести всі необхідні дані (бюджет, вимоги, контакти), що повністю ліквідує ручне введення. Результатом стане створення безшовного процесу "Lead-to-Project" (від ліда до проєкту) та усунення 36 годин втрат робочого часу проєкт-менеджерів на рік.

Третя, і найбільш демотивуюча для персоналу, проблема – подвійний облік часу (Jira + Excel) – вирішується шляхом впровадження професійного додатку для обліку часу, що інтегрується з фінансовими системами. Таке впровадження є необхідним, оскільки базовий функціонал обліку часу в Jira недостатній для потреб бухгалтерії, що і спричиняє появу паралельних табелів в Excel (цей процес отримав найнижчу оцінку в опитуванні – 1,8 бала). В якості прикладу рішення пропонується впровадження лідера ринку Tempo Timesheets. Цей додаток дозволяє співробітникам так само логувати час у Jira, але надає потужний функціонал для менеджерів та фінансистів: затвердження табелів (timesheet approvals), розподіл

часу на оплачуваний/неоплачуваний (billable/non-billable), управління бюджетами проєктів та експорт даних для бухгалтерських програм [8; 29]. Впровадження цього рішення дозволить ліквідувати найбільш дратівливий процес в компанії, усунути подвійне введення даних та заощадити 720 робочих годин на рік.

Отже, реалізація цієї концепції дозволить перетворити набір розрізнених інструментів на єдиний, потужний та прозорий механізм управління, що єдиною платформою обслуговуватиме всі потреби бізнесу – від першого контакту з клієнтом до фінального фінансового звіту.

3.2. Обґрунтування ефективності проєкту

Проведемо економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованого проєкту. Обґрунтування базується на порівнянні інвестиційних витрат, необхідних для реалізації проєкту, з прямим економічним ефектом (вигодами) від його впровадження.

Загальні витрати на проєкт складаються з двох частин: одноразових інвестиційних витрат (CAPEX), що включають витрати на впровадження, міграцію даних та навчання персоналу, та регулярних операційних витрат (OPEX), які представляють собою річну вартість ліцензій на нове програмне забезпечення, за вирахуванням економії від скасування старих ліцензій.

Для розрахунку вартості внутрішніх робіт (впровадження, навчання) спершу визначимо середню вартість однієї людино-години в компанії.

Використаємо дані табл. 2.1, а саме: фонд оплати праці на 2025 р. у розмірі 89 500 тис. грн., середньооблікову чисельність працівників у 100 осіб та середньорічний фонд робочого часу на 1 співробітника (при 40-год. тижні, з урахуванням відпусток та свят) у 2 000 годин/рік [34].

Відповідно, середня вартість 1 людино-години (C2C) розраховується таким чином:

$$C2C = (89\,500\,000 \text{ грн} / 100 \text{ осіб}) / 2000 \text{ годин} = 447,50 \text{ грн.}$$

Далі розрахуємо загальні витрати на проєкт (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Розрахунок загальних інвестиційних витрат на проєкт у перший рік
реалізації в діяльність ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС»**

<i>Категорія витрат</i>	<i>Од. виміру</i>	<i>Кількість</i>	<i>Ціна</i>	<i>Сума</i>	<i>Примітки</i>
1. Одноразові витрати (CAPEX)				35 800 грн.	-
1.1. Впровадження та налаштування (силами ПМ та тех. спеціалістів)	год.	80	447,50 грн.	35 800 грн.	Налаштування CRM, Tempo, міграція даних з ClickUp
2. Регулярні витрати (OPEX) - Річні				369 600 грн.	-
2.1. Ліцензія Tempo Timesheets	користувач/ міс.	100	\$8	\$9 600	Для всіх 100 співробітників
2.2. Ліцензія Mria CRM for Jira	користувач/ міс.	5	\$30	\$1 800	Для 5 співробітників відділу продажів
2.3. Економія (скасування ClickUp)	користувач/ міс.	15	-\$12	-\$2 160	Для 15 співробітників бек-офісу
2.4. Разом OPEX (рік) у USD				\$9 240	2.1 + 2.2 + 2.3
2.5. Разом OPEX (рік) у UAH	грн.		40,0	369 600 грн.	\$9 240 × 40,0
Разом витрат (Інвестиції) у 1-й рік	грн.			405 400 грн.	1.1 + 2.5

Джерело: розроблено автором на основі [22]

*Примітка: для розрахунку валютних операційних витрат (ліцензій) приймемо умовний курс 40,0 грн. / 1 дол. США.

Таким чином, загальний обсяг інвестицій, необхідних для реалізації проєкту (включаючи операційні витрати першого року), становить 405 400 грн.

Економічний ефект від впровадження проєкту складається з двох основних компонентів: прямої економії, що виникає внаслідок скорочення операційних витрат, та непрямих якісних вигід.

Прямий економічний ефект полягає у монетизації втрат робочого часу, ідентифікованих у Розділі 2. Згідно з даними Таблиці 2.3, було розраховано, що сукупні операційні втрати через неефективність процесів становлять 1 140 людино-годин на рік. Використовуючи розраховану у попередньому підрозділі середню

вартість 1 людино-години (447,50 грн), стає можливим точно монетизувати цей ефект.

Річний економічний ефект (економія) розраховується наступним чином:

$$\text{Економія} = 1\,140 \text{ год. / рік} \times 447,50 \text{ грн. /год.} = 510\,150 \text{ грн. / рік}$$

Таким чином, 510 150 грн. – це сума прямої щорічної економії, яку компанія отримає завдяки усуненню ручного перенесення даних, ліквідації подвійного введення часу та подоланню фрагментації інструментів.

Водночас, окрім прямої економії, проєкт забезпечить значні якісні (непрямі) ефекти – покращення, які важко монетизувати, але які безпосередньо впливають на бізнес. Насамперед, це підвищення задоволеності персоналу, оскільки проєкт усуває процеси, що отримали найнижчі оцінки в табл. 2.6 (зокрема, облік часу – 1,8 бала, та старт проєкту – 2,2 бала), що, безперечно, значно підвищить моральний дух та лояльність команди. Це, в свою чергу, призведе до зниження плинності кадрів, оскільки висока задоволеність інструментами та прозорість процесів є важливим фактором утримання талантів, що знижує витрати на найм та онбординг нових співробітників. Нарешті, суттєво покращиться прозорість та керованість бізнесу: керівництво отримає єдині дашборди для контролю завантаженості та рентабельності проєктів у режимі реального часу, що фундаментально покращить якість прийняття управлінських рішень.

Для фінальної оцінки доцільності проєкту розрахуємо ключові показники ефективності інвестицій: термін окупності (Payback Period, PP) та коефіцієнт рентабельності інвестицій (Return on Investment, ROI).

У табл. 3.2 узагальнено результати розрахунку показників економічної ефективності проєкту впровадження інтегрованої системи цифрового менеджменту в ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС».

Загальний обсяг інвестицій у перший рік реалізації проєкту становить 405 400 грн., при цьому річний економічний ефект очікується на рівні 510 150 грн. Річні операційні витрати, пов'язані з підтримкою та функціонуванням системи,

оцінено у 369 600 грн., що забезпечує одержання чистого річного прибутку в розмірі 140 550 грн.

Таблиця 3.2

**Розрахунок показників економічної ефективності проєкту для
ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС»**

<i>Показники</i>	<i>Значення</i>
Загальні інвестиції у 1-й рік (I), грн.	405 400
Річний економічний ефект, грн.	510 150
Річні операційні витрати, грн.	369 600
Чистий річний прибуток, грн.	140 550
Термін окупності (PP)	0,79 року або 9,5 місяців
Рентабельність інвестицій (ROI), %	34,7

Джерело: розраховано автором

Проєкт характеризується швидким поверненням вкладених коштів: термін окупності становить 0,79 року або близько 9,5 місяців, що є дуже сприятливим показником для IT-проєктів організаційно-управлінського характеру. Рівень рентабельності інвестицій (ROI) у розмірі 34,7 % свідчить про високу дохідність проєкту та доцільність вкладення коштів у його реалізацію. Співвідношення чистого річного прибутку до операційних витрат (близько 38 %) демонструє достатній запас фінансової стійкості, що створює можливості для подальшого масштабування системи та інвестування в розвиток цифрового потенціалу підприємства. Отримані показники підтверджують економічну доцільність впровадження інтегрованої системи цифрового менеджменту в ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС» і обґрунтовують її як ефективний інструмент підвищення продуктивності та конкурентоспроможності компанії.

Таким чином, проєкт з централізації системи цифрового менеджменту на базі Atlassian є не лише технічно обґрунтованим, але й високоефективним та швидкоокупним інвестиційним рішенням, що дозволить ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС» усунути операційні втрати та підвищити продуктивність праці.

3.3. Аналіз ризиків впровадження проєкту та заходи щодо їх мінімізації

Будь-який проєкт організаційних змін, особливо пов'язаний із трансформацією системи управління та впровадженням нових цифрових інструментів, неминуче супроводжується ризиками. Для успішної реалізації проєкту системи цифрового менеджменту в ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС» критично важливо ідентифікувати потенційні загрози на етапі планування та розробити превентивні заходи реагування. Під ризиком проєкту в даному контексті розуміється ймовірна подія, яка у разі настання може мати негативний вплив на строки, вартість, якість проєкту або призвести до недосягнення запланованих показників ефективності (ROI). У процесі аналізу було виділено три групи ризиків, що є найбільш актуальними для ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС»: організаційні, технічні та фінансові.

Організаційні ризики (опір змінам). Це найбільш вагома група ризиків для запропонованого проєкту. Як показало проведене опитування (див. табл. 2.6), співробітники вже мають негативний досвід роботи з незручними процесами. Впровадження нових правил (наприклад, обов'язкове логування часу в Tempo або ведення угод в CRM) може викликати прихований або явний саботаж, особливо з боку персоналу, який звик до застарілих методів роботи [5]. Ймовірність цього ризику оцінюється як висока, а вплив – як критичний, оскільки це може призвести до ігнорування нового програмного забезпечення.

Технічні ризики (проблеми з міграцією даних). Проєкт передбачає міграцію даних з ClickUp до Jira Work Management. Існує ризик некоректного перенесення історії завдань, втрати коментарів або вкладених файлів. Також можливі складнощі з налаштуванням інтеграції між Jira та сторонніми плагінами (Mria CRM, Tempo) через оновлення версій або конфлікти API.

Операційні ризики (тимчасове зниження продуктивності). У перехідний період (орієнтовно перші 1-2 місяці), коли співробітники будуть навчатися працювати в новій екосистемі, можливе тимчасове зниження швидкості виконання основних завдань. Це пов'язано з кривою навчання (learning curve) та необхідністю

адаптації до нових інтерфейсів.

Для систематизації та оцінки виявлених ризиків нами розроблено карту ризиків проєкту, що включає оцінку ймовірності та наслідків, а також конкретні заходи щодо їх мінімізації (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Карта ризиків проєкту впровадження системи цифрового менеджменту
на ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС»**

<i>Опис ризику</i>	<i>Ймовірність (1-5)</i>	<i>Вплив (1-5)</i>	<i>Стратегія реагування</i>	<i>Заходи з мінімізації</i>
<i>Організаційні ризики</i>				
Опір персоналу, небажання переходити з ClickUp в Jira	4	5	Мінімізація	Проведення серії воркшопів з демонстрацією переваг. Залучення неформальних лідерів думок до пілотної групи тестування. Впровадження системи нематеріальної мотивації.
Недостатня кваліфікація персоналу для роботи з новим функціоналом	3	4	Мінімізація	Розробка детальних відео-інструкцій та баз знань у Confluence. Призначення менторів у кожному відділі для допомоги колегам.
<i>Технічні ризики</i>				
Втрата частини даних при експорті з ClickUp	2	5	Уникнення	Проведення тестової міграції на "пісочниці" (Test environment). Створення повних бекапів (резервних копій) всіх баз даних перед початком робіт.
Технічні збої в роботі хмарної версії Atlassian	1	4	Прийняття	Ризик на стороні вендора (Atlassian). Використання офіційного SLA 99.9%. Наявність офлайн-протоколів роботи на випадок глобального збою.
<i>Фінансові ризики</i>				
Перевищення бюджету проєкту (зростання вартості ліцензій)	2	3	Передача / Мінімізація	Фіксація вартості ліцензій шляхом річної передплати (знижка до 20%). Закладення резервного фонду (10% від бюджету) на непередбачувані витрати.

Джерело: розроблено автором

Аналіз даних табл. 3.3 свідчить про те, що попри наявність ризиків усі вони є керованими. Найбільшу увагу керівництву проєкту (спонсору та проєктному

менеджеру) слід приділити саме управлінню змінами, тобто роботі з людьми. Технічні аспекти міграції є вирішуваними силами внутрішніх ІТ-спеціалістів, тоді як ігнорування людського фактору може нівелювати економічний ефект від впровадження. Запропоновані заходи мінімізації дозволять знизити загальний рівень ризику проєкту до прийняттого рівня та забезпечити плавний перехід до моделі "To-Be" [30].

З метою забезпечення керованості ризиків доцільно формалізувати процес їх моніторингу в межах системи цифрового менеджменту. Для цього пропонується створити централізований реєстр ризиків у Confluence із фіксацією опису ризику, його власника, поточного статусу, запланованих та виконаних заходів реагування. Операційний супровід ризик-реєстру доцільно покласти на проєктного менеджера, тоді як ескалація критичних ризиків має здійснюватися на рівень спонсора проєкту та керівництва компанії. Технічні та організаційні ризики доцільно відображати також у Jira у вигляді окремого типу задач (Risk), що дозволить інтегрувати роботу з ризиками в загальний процес планування спринтів та контроль завантаженості команди.

Важливим елементом системи управління ризиками є визначення тригерів – подій або показників, які сигналізують про наближення або настання ризикової ситуації. Для організаційних ризиків такими тригерами можуть бути зниження активності користувачів у новій системі, різке зростання кількості звернень до служби підтримки, негативні відгуки у внутрішніх опитуваннях. Для технічних ризиків – збільшення кількості інцидентів, пов'язаних із роботою інтеграцій, помилки під час міграції даних, відхилення від планового графіка запуску модулів. Для фінансових ризиків – перевищення погодженого бюджету на ліцензії або зовнішні послуги, зниження запланованого економічного ефекту. Фіксація та регулярний перегляд таких тригерів дозволить проєктній команді своєчасно вживати коригувальні дії.

Окремої уваги потребує комунікаційна складова управління ризиками. Для зниження організаційного опору важливо забезпечити прозоре інформування співробітників про мету змін, очікувані вигоди для компанії та кожного працівника,

а також про проміжні результати впровадження. Рекомендується запровадити регулярні короткі оновлення (наприклад, раз на спринт) у вигляді новин у корпоративних каналах Slack або на сторінці проєкту в Confluence. Залучення співробітників до тестування функціоналу, збору зворотного зв'язку та спільного доопрацювання регламентів дозволить знизити ризик саботажу і підвищити рівень прийняття нової системи.

Таким чином, система управління ризиками у проєкті побудови цифрового менеджменту має розглядатися як невід'ємна частина загальної проєктної методології. Її інтеграція в цифрове середовище (Jira, Confluence, Slack) дає змогу забезпечити безперервний моніторинг ризиків, оперативну реакцію на відхилення та узгоджену участь усіх зацікавлених сторін у процесі змін, що підвищує ймовірність досягнення запланованих економічних та організаційних результатів.

Висновки до розділу 3

Результати розроблення та обґрунтування проєкту системи цифрового менеджменту ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС» дали змогу сформулювати такі висновки:

1. На основі результатів діагностики сформовано концепцію переходу від фрагментованої моделі використання цифрових інструментів до інтегрованої платформної системи управління на базі екосистеми Atlassian (Jira Software, Jira Work Management, Confluence) з повною централізацією бізнес-процесів компанії. Запропонована цільова архітектура (To-Be) забезпечує єдиний цифровий контур для розробки, бек-офісу, продажів та управління знаннями.

2. Для усунення ключових «вузьких місць» розроблено комплекс інтегрованих рішень: міграція HR, маркетингу та адміністративних процесів із ClickUp до Jira Work Management; впровадження нативної CRM-системи всередині Jira (Mria CRM або аналог) для створення безшовного процесу «Lead-to-Project»; запровадження професійного інструменту обліку робочого часу Tempo Timesheets для ліквідації подвійного табелювання та формування єдиного джерела даних для менеджменту й фінансів.

3. Економічне обґрунтування проєкту засвідчило його високу ефективність:

загальні інвестиції першого року становлять 405 400 грн., при цьому річний економічний ефект від скорочення операційних втрат досягає 510 150 грн., що забезпечує чистий річний прибуток у розмірі 140 550 грн. Розрахований термін окупності інвестицій становить 0,79 року (близько 9,5 місяців), а рентабельність інвестицій (ROI) – 34,7 %, що підтверджує доцільність упровадження проєкту та наявність фінансового резерву для подальшого масштабування системи.

4. Окрім кількісних ефектів, проєкт формує значний спектр якісних вигід: зниження операційних втрат часу, підвищення прозорості процесів, покращення якості управлінської звітності, зростання задоволеності персоналу інструментами та процесами, зміцнення проєктної культури та передумови для подальшого розвитку цифрової зрілості підприємства. Інтеграція даних у єдиній платформі створює можливості для формування наскрізних дашбордів та оперативної аналітики.

5. Проведений аналіз ризиків засвідчив, що, попри наявність організаційних, технічних та фінансових загроз, усі вони є керованими за умови впровадження системного підходу до їх моніторингу та мінімізації. Запропоновано карту ризиків, набір превентивних та коригувальних заходів (воркшопи, менторство, тестова міграція, резервний бюджет), а також інтеграцію управління ризиками в цифрове середовище (Confluence, Jira, Slack), що забезпечує контрольованість трансформації й підвищує ймовірність досягнення запланованих економічних та організаційних результатів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами теоретико-методичного та практичного дослідження системи цифрового менеджменту ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС», м. Київ зроблено такі висновки:

1. На основі критичного аналізу наукових підходів доведено, що цифровий менеджмент слід розглядати не як набір розрізнених програмних продуктів, а як інтегровану систему управління, у межах якої цифрові технології, бізнес-процеси та людський капітал поєднуються в єдине інформаційне середовище для підтримки управлінських рішень на основі даних. Виокремлено інструментальну, інтегровану та платформну моделі цифрового менеджменту і обґрунтовано доцільність переходу підприємств до платформного рівня цифрової зрілості.

2. Систематизовано методичні підходи до оцінювання ефективності систем цифрового менеджменту, серед яких кількісний (на основі операційних та фінансових метрик), якісний (експертні оцінки, опитування персоналу) та комбінований. Показано, що найбільш інформативним для ІТ-компаній є поєднання цих підходів з використанням системи КРІ, які охоплюють операційну ефективність, якість продукту, рівень комунікації та фінансові результати.

3. Проведено діагностику діяльності ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС», у ході якої охарактеризовано організаційно-правовий статус, структуру управління, ключові напрями діяльності, ринкове позиціонування та конкурентне середовище. Аналіз техніко-економічних показників засвідчив, що підприємство демонструє потенціал до подальшого зростання, однак стикається з обмеженнями, пов'язаними з неузгодженістю інформаційних потоків та надлишковими операційними витратами.

4. Дослідження формування цифрового потенціалу підприємства показало, що ядро ІТ-департаменту функціонує на базі інтегрованої екосистеми Atlassian (Jira, GitHub, Confluence, частково – Slack), тоді як бек-офісні підрозділи (маркетинг, продажі, HR, адміністрація) використовують альтернативну платформу ClickUp та низку окремих інструментів (таблиці, локальні файли тощо).

Така фрагментація призводить до формування «інформаційних силосів», дублювання даних, ручного перенесення інформації між системами та втрат часу менеджерів.

5. Встановлено, що поточна система цифрового менеджменту ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС» відповідає лише початковому рівню інтегрованої моделі: інтеграція глибоко реалізована на рівні розробки (зв'язка Jira–GitHub–Confluence), але відсутня єдина CRM-складова, централізований облік робочого часу, а також наскрізна інтеграція між процесами «продаж – реалізація – фінанси». Це обумовлює значні операційні втрати, у тому числі через ручні зміни даних та множинне введення інформації.

6. На основі оцінювання результативності використання цифрового потенціалу виявлено, що безпосередніми наслідками фрагментації є збільшення середнього часу виконання завдань, перевитрати людино-годин, зниження прозорості планування завантаженості персоналу, а також невисокий рівень задоволеності співробітників діючими процесами. Це підтверджує необхідність переходу від частково інтегрованого до цілісного платформного рішення в межах єдиної цифрової екосистеми.

7. Розроблено проєкт системи цифрового менеджменту ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС», який передбачає стратегічний вибір платформи Atlassian як єдиного ядра, поетапну міграцію бек-офісних процесів із ClickUp до Jira Work Management, впровадження CRM-модуля, розширення інтеграцій із системою обліку робочого часу (Tempo) та налаштування зв'язків з фінансовим обліком. Описано цільову архітектуру («To-Be»), що забезпечує наскрізну трасованість даних від першого контакту з клієнтом до здачі результатів проєкту.

8. Економічне обґрунтування проєкту засвідчило його високу привабливість: загальні інвестиційні витрати першого року становлять 405 400 грн., річний економічний ефект – 510 150 грн., чистий річний прибуток – 140 550 грн. Термін окупності проєкту складає близько 0,79 року (9,5 місяця), а рентабельність інвестицій (ROI) – 34,7 %, що свідчить про достатньо швидке повернення вкладених коштів та доцільність подальшого масштабування

платформи.

9. Проаналізовано ризики впровадження проєкту (організаційні, технічні, операційні, фінансові) та сформовано карту ризиків з оцінкою ймовірності, наслідків і заходів мінімізації. Показано, що найбільш критичними є організаційні ризики, пов'язані з опором змінам і недостатньою цифровою компетентністю персоналу, тоді як технічні та фінансові ризики є керованими за умови поетапної міграції, резервування даних та чіткого бюджетування.

10. Загалом поставлена у роботі мета досягнута, основні завдання вирішено: уточнено теоретичні засади цифрового менеджменту, діагностовано поточний стан управління цифровим потенціалом ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС», розроблено цільову модель інтегрованої системи цифрового менеджменту, обґрунтовано її економічну ефективність і керованість ризиків. Отримані результати мають як наукову, так і практичну цінність для ІТ-компаній, що перебувають на етапі переходу до більш високого рівня цифрової зрілості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Власенко О., Іванова Т. Управління персоналом за умов діджиталізації: проблеми і можливості для українських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. С. 3-10.
2. Досьє компанії ТОВ «КЕЙК АЛЬЯНС». YOUCONTROL. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/45001816/ (дата звернення: 15.10.2025).
3. Зінюк М. Оцінка ефективності цифрової трансформації в бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2021. № 7. С. 45-55.
4. Інтеграція Confluence та Jira: разом краще. Atlassian. URL: <https://www.atlassian.com/ru/software/confluence/jira-integration> (дата звернення: 15.10.2025).
5. ІТ-аутсорсинг-2025: що чекає індустрію після турбулентного 2024 року. *Економічна правда*. 2025. URL: <https://pravda.com.ua/tehnologiji/it-outsorsing-2025-shcho-chekaye-industriyu-pislya-turbulentnogo-2024-roku-802137> (дата звернення: 15.10.2025).
6. ІТ-ринок України у 2025: тренди, зарплати та кращі компанії. *Galera News*. 2025. URL: <https://galera.news/oglyad-it-rynku-na-2024-rik-3172/> (дата звернення: 15.10.2025).
7. Касич А. О., Чмельова А. А. Цифровий менеджмент як механізм підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Економічні науки*. 2024. № 1. С. 58-63.
8. Методи розрахунку ROI (Return on Investment) та PP (Payback Period) для ІТ-проектів. *Astra Consulting*. 2024. URL: <https://astra-consulting.ua/blog/metody-rozrahunku-roi-ta-pp-dlya-it-proyektiv/> (дата звернення: 15.10.2025).
9. Найкращі Компанії з ІТ-аутсорсингу в Україні: Огляд 2024. JOBITT. URL: <https://jobitt.com/uk/blog/top-it-outsourcing-companies-in-ukraine-2024> (дата звернення: 15.10.2025).
10. Седіков Д. В. Цифровий менеджмент як сучасний тренд розвитку

підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 3. С. 30-35.

11. Ткачук В. О., Обіход С. В. Структура та класифікація моделей електронного бізнесу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 1 (99). С. 11–17.

12. Тягунова З. О., Кручак Л. В. Цифровий менеджмент як платформа стійкого розвитку підприємства в умовах сучасних криз. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 87-91.

13. Український ІТ-ринок праці: відновлення та опції для співробітників у 2025. *Laba.ua*. 29.08.2025. URL: <https://laba.ua/blog/4730-august-2025-business-review> (дата звернення: 15.10.2025).

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

15. Чат GPT. URL: <https://chatgpt.com/> (дата звернення: 15.10.2025).

16. Шлапак О. А., Коваленко О. О. Модель цифрового менеджменту для підприємств міжнародного рівня. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/85.pdf (дата звернення: 15.10.2025).

17. Що відбувається з українським ІТ-експортом та які прогнози. Аналітика й думки представників галузі. *DOU.ua*. 2024. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-second-quarter-2024/> (дата звернення: 15.10.2025).

18. Що таке Jira і для чого вона потрібна. *GoIT Global*. 2024. URL: <https://goit.global/ua/articles/shcho-take-jira-i-dlia-choho-vona-potribna/> (дата звернення: 15.10.2025).

19. Що таке Jira і як з нею працювати. *IAMPМ*. 2025. URL: <https://iampm.club.ua/blog/shho-take-jira-i-yak-z-neyu-praczuvati/> (дата звернення: 15.10.2025).

20. Як користуватися сервісом ClickUp: 7 актуальних способів. *Apix-Drive*. 2023. URL: <https://apix-drive.com/ua/blog/useful/7-sposobiv-vikoristannja-clickup> (дата звернення: 15.10.2025).

21. Як оцінити задоволеність співробітників: методи та практики в ІТ. *Dev.ua*. 2024. URL: <https://dev.ua/news/iak-otsinyty-zadovolenist-spivrobitnykiv-167823> (дата звернення: 15.10.2025).

22. Як розрахувати вартість робочої години співробітника: гайд для менеджера. Блог HURMA. 2023. URL: <https://hurma.work/blog/yak-porahuvati-vartist-roboti-spivrobitnika-gajd-dlya-menedzhera/> (дата звернення: 15.11.2025).

23. Які країни приносять найбільше виторгу українському ІТ. Аналітика ІТ-експорту за рік. *DOU.ua*. 2025. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-in-2024/> (дата звернення: 15.10.2025).

24. CRM for Jira: Adding Customer Management to Atlassian Cloud. Softgile. 2025. URL: <https://softgile.com/en/en-crm-for-jira-adding-customer-management-to-atlassian-cloud/> (дата звернення: 15.10.2025).

25. How to Choose the Best CRM for Jira in 2025. *Mria CRM*. 2025. URL: <https://mriacrm.com/how-to-choose-the-best-crm-for-jira/> (дата звернення: 15.10.2025).

26. Identifying Waste in Software Development: A Lean Perspective. *Lean Enterprise Institute*. 2024. URL: <https://www.lean.org/lexicon/waste-in-software-development/> (дата звернення: 15.10.2025).

27. Import data directly from ClickUp into Jira. *Atlassian Support*. 2025. URL: <https://support.atlassian.com/jira-software-cloud/docs/import-data-directly-from-clickup-into-jira/> (дата звернення: 15.10.2025).

28. JIRA & CONFLUENCE Управління проєктами та завданнями. Key4. 2021. URL: <https://key4.com.ua/uk/blog/jira-confluence-project-managment/> (дата звернення: 15.10.2025).

29. Project Financial Management Software for Jira. *Tempo*. 2025. URL: <https://www.tempo.io/products/project-financial-management> (дата звернення: 15.10.2025).

30. Prosci ADKAR Model: A method for individual change. *Prosci*. 2025. URL: <https://www.prosci.com/methodology/adkar> (дата звернення: 15.10.2025).

31. ISO/IEC 27001:2022. Information security, cybersecurity and privacy

protection. International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/standard/27001> (дата звернення: 15.10.2025).

32. Slack vs Microsoft Teams: A Comprehensive Comparison for 2025. *Doctranslate.io*. 2025. URL: <https://blogs.doctranslate.io/2025/05/09/vi/slack-vs-microsoft-teams-a-comprehensive-comparison-for-2025/> (дата звернення: 15.10.2025).

33. The Real Cost of Context Switching: Why It's Draining Your Team's Productivity. *ClickUp Blog*. 2025. URL: <https://clickup.com/blog/context-switching/> (дата звернення: 15.10.2025).

34. The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. *Ken Schwaber & Jeff Sutherland*. 2020. URL: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf> (дата звернення: 15.10.2025).

35. Timesheets by Tempo – Jira Time Tracking. *Atlassian Marketplace*. 2025. URL: <https://marketplace.atlassian.com/apps/6572/timesheets-by-tempo-jira-time-tracking> (дата звернення: 15.10.2025).

36. What is Jira Work Management? Definition and Overview. *ProductPlan*. 2025. URL: <https://www.productplan.com/glossary/jira-work-management/> (дата звернення: 15.10.2025).

ДОДАТКИ

Державний торговельно-економічний університет
Факультет технологій та бізнесу
Кафедра туризму та менеджменту
креативних індустрій

***ПРОДЖЕКТ МЕНЕДЖМЕНТ
PROJECT MANAGEMENT***

**Збірник наукових статей здобувачів
другого (магістерського) рівня вищої освіти
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
освітньою програмою «Проджект менеджмент»**

Київ 2025

Проджект менеджмент / Project management [Електронний ресурс] : зб. наук. ст. здобувачів другого (магіст.) рівня вищ. освіти / відп. ред. Т. І. Ткаченко. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2025. – 145 с.

У збірнику наукових статей здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти висвітлено актуальні проблеми проектного менеджменту. Розглянуто актуальні питання проектування систем управління підприємством, застосування технологій проектного менеджменту в умовах кризових ситуацій.

Призначено для наукових і практичних працівників сфери проектного менеджменту, керівників підприємств і організацій, які застосовують інструментарій проектного менеджменту, а також викладачів закладів вищої освіти, аспірантів, студентів.

Матеріали подано в авторській редакції. Відповідальність за зміст матеріалів несуть автори.

УДК 005.8

Редакційна колегія: Т. І. Ткаченко (відп. ред.), д-р екон. наук, проф.; Н. О. Роскладка, д-р екон. наук, проф.; Г. І. Михайліченко, д-р екон. наук, проф.; О. В. Гладкий, д-р геогр. наук, проф.; В. В. Білик, канд. екон. наук, доц.; Т. П. Дупляк, канд. екон. наук, доц.; В. Г. Жученко, канд. екон. наук, доц.; Ю. Б. Забалдіна, канд. екон. наук, доц.; С. С. Кравцов, канд. наук з держ. упр., доц.; С. В. Хлоп'як, канд. екон. наук; Балашова М., студентка 2 курсу, голова навчально-наукового сектору ради студентського самоврядування ФТБ.

Відповідальна за випуск Т. І. Ткаченко, д-р екон. наук, проф.

*Рекомендовано вченою радою ФТБ ДТЕУ
(протокол № 2 від 11.09.2025)*

© Державний торговельно-економічний
університет, 2025



ЗМІСТ

ВСТУП	5
<i>АНДРІЯШ Є.</i> Проектування системи управління рекламною діяльністю підприємства	6
<i>БІРЮК Г.</i> Проектування системи управління персоналом підприємства	13
<i>ДАШКОВСЬКА Ю.</i> Архітектоніка інформаційно-комунікаційного менеджменту в управлінні підприємством	20
<i>DUDARIEV R.</i> Designing an enterprise competitiveness management system	28
<i>ІВАНЕЦЬ А.</i> Проектування системи ризик-менеджменту підприємства.....	33
<i>КОЦЮБА В.</i> Управління інноваційними проєктами підприємства у сфері послуг.....	38
<i>КРИВОРУЧКО В.</i> Проектування системи інноваційного менеджменту підприємства	48
<i>LUTSENKO N.</i> Project of the marketing activity management system of the organization	55
<i>ПАНІВ О.</i> Проектування системи сервісного менеджменту підприємства	61
<i>ПОЛЯНСЬКА М.</i> Проектування системи управління іміджем підприємства	67
<i>ПРОФАТИЛО Т.</i> Проектування системи управління персоналом підприємства	72
<i>САМОЙЛОВ І.</i> Цифровий менеджмент підприємства: сутність, моделі та ефективність	79
<i>СЕВЕРІН Г.</i> Інноваційні методи проектування системи операційного менеджменту підприємства	87
<i>СКОРИК Р.</i> Система репутаційного менеджменту підприємства: сутність та методичні підходи до оцінювання	93



ЦИФРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, МОДЕЛІ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ

САМОЙЛОВ І., 2 курс ФТБ ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
освітня програма «Проджект менеджмент»

У статті досліджено сутність цифрового менеджменту як сучасної управлінської концепції, що формується в умовах цифрової трансформації бізнесу. Розкрито основні підходи до трактування поняття цифрового менеджменту та його ролі у забезпеченні інноваційного розвитку підприємств. Систематизовано моделі цифрового менеджменту, серед яких: модель цифрової зрілості, ціннісно-орієнтована модель та модель інтеграції проектного менеджменту з цифровими технологіями. Особливу увагу приділено методичним підходам до оцінювання ефективності цифрових управлінських процесів, що охоплюють кількісні та якісні показники. Обґрунтовано, що цифровий менеджмент виступає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств, а його ефективність потребує комплексної оцінки з урахуванням технічних, організаційних і соціокультурних чинників.

Ключові слова: цифровий менеджмент, цифрова трансформація, моделі цифрового менеджменту, цифрова зрілість, ціннісно-орієнтована модель, ефективність управління, бізнес-процеси, конкурентоспроможність, стійкий розвиток, цифрова культура.

The article examines the essence of digital management as a modern managerial concept shaped by the digital transformation of business. The main approaches to defining digital management and its role in ensuring innovative enterprise development are discussed. Various models of digital management are systematized, including the digital maturity model, the value-oriented model, and the integration model of project management with digital technologies. Particular attention is paid to methodological approaches to assessing the effectiveness of digital management processes, which encompass quantitative indicators and qualitative ones. It is substantiated that digital management serves as a key factor in enhancing enterprise competitiveness and sustainable development, while its effectiveness requires comprehensive evaluation considering technical, organizational, and socio-cultural aspects.

Keywords: digital management, digital transformation, models of digital management, digital maturity, value-oriented model, management effectiveness, business processes, competitiveness, sustainable development, digital culture.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується масштабною цифровою трансформацією, яка охоплює всі сфери діяльності підприємств незалежно від їхнього розміру чи галузевої приналежності. Впровадження цифрових технологій змінює характер конкурентної боротьби, трансформує бізнес-моделі, ускладнює управлінські процеси та формує нові вимоги до компетентностей управлінського персоналу. Цифровий менеджмент стає ключовим інструментом забезпечення гнучкості, адаптивності та інноваційної динаміки підприємств у мінливому бізнес-середовищі.

Водночас відсутність єдиного науково обґрунтованого підходу до трактування сутності цифрового менеджменту та браку уніфікованих моделей його впровадження створює низку проблем. Зокрема, підприємства стикаються з труднощами у виборі оптимальної стратегії цифрової трансформації, визначенні рівня цифрової зрілості та інтеграції цифрових інструментів у традиційні управлінські процеси. Крім того, відсутність універсальних критеріїв



оцінювання ефективності цифрового менеджменту ускладнює прийняття управлінських рішень та може призвести до недоцільного використання інвестиційних ресурсів.

Таким чином, виникає потреба у науковому обґрунтуванні сутності цифрового менеджменту, розробленні моделей його застосування та формуванні методичного інструментарію оцінювання ефективності, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифрового менеджменту активно висвітлюється у вітчизняних працях, де підкреслюється його роль як сучасного тренду розвитку підприємств та інструмента підвищення їхньої адаптивності в умовах цифрової трансформації. Так, у наукових працях Седікова Д. В. цифровий менеджмент розглядається як нова управлінська парадигма, що змінює логіку прийняття рішень та конкурентні механізми. Касич А. О. і Чмельова А. А. акцентують на його ролі у підвищенні ефективності підприємств через інтеграцію цифрових технологій у ключові управлінські процеси. Хіміч С. В. пропонує методичні підходи до оцінювання цифрової зрілості промислових підприємств, тоді як Зінюк М. розробляє систему індикаторів ефективності цифрової трансформації. Шлапак О. А. та Коваленко О. О. обґрунтовують модель цифрового менеджменту для підприємств із міжнародною присутністю. Дослідження Тягунової З. О. та Кручак Л. В. підкреслюють значення цифрового менеджменту у забезпеченні стійкого розвитку підприємств, тоді як Власенко О. та Іванова Т. аналізують трансформацію HR-функцій у процесі діджиталізації. Ткачук В. О. та Обіход С. В. розглядають структуру цифрових бізнес-моделей, які визначають рамки інтеграції клієнтських та операційних процесів.

Водночас низка питань залишається недостатньо дослідженою: відсутня уніфікація критеріїв оцінювання ефективності цифрового менеджменту для різних галузей, не здійснено достатньої валідації моделей на довгострокових емпіричних даних, бракує чіткого зв'язку між рівнем цифрової зрілості, фінансовими результатами та нематеріальними ефектами. Недостатньо також розроблені методики оцінювання «вартісного внеску» цифрових ініціатив у досягнення стратегічних цілей підприємства, що й визначає подальші напрями наукових досліджень.

Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності цифрового менеджменту підприємства, систематизація моделей його реалізації та розроблення методичних підходів до оцінювання ефективності цифрових управлінських процесів. Реалізація цієї мети передбачає визначення ролі цифрового менеджменту в умовах цифрової трансформації бізнесу, аналіз його впливу на підвищення конкурентоспроможності підприємств та формування інструментарію комплексної оцінки результативності впровадження цифрових технологій в управлінську діяльність.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифровий менеджмент – це сукупність управлінських методів і практик, що базуються на використанні сучасних цифрових технологій і інформаційних систем для комплексного впливу на всі сфери діяльності підприємства. Він передбачає автоматизацію бізнес-процесів, оптимізацію інформаційних потоків, впровадження систем аналітики та підтримки прийняття рішень у режимі реального часу. Відмінною рисою цифрового менеджменту є інтеграція управлінських функцій із цифровими інструментами, що підвищує гнучкість і адаптивність організації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Науковці підкреслюють, що цифровий менеджмент стає ключовим драйвером інновацій і стійкого розвитку підприємств, особливо в умовах кризи та нестабільності.

Так, Седіков Д. В. визначає цифровий менеджмент як нову управлінську парадигму, що змінює логіку прийняття рішень у бізнесі та формує нові конкурентні механізми. На його думку, цифровий менеджмент не зводиться лише до автоматизації процесів, а охоплює зміну мислення управлінців і створення цифрової культури в організації [4].



Касич А. О. та Чмельова А. А. розглядають цифровий менеджмент як комплекс управлінських рішень та інструментів, спрямованих на оптимізацію бізнес-процесів через впровадження цифрових технологій. При цьому акцент робиться на вимірюванні результативності цифровізації за допомогою фінансових та операційних показників [3].

Хіміч С. В. пропонує розглядати цифровий менеджмент у контексті цифрової зрілості підприємства. Він підкреслює, що цифровий менеджмент – це управління трансформаційними процесами, які забезпечують поступовий перехід організації від початкового етапу цифровізації до інтегрованого цифрового середовища [7].

Шлапак О. А. та Коваленко О. О. визначають цифровий менеджмент як модель інтеграції традиційного проєктного та стратегічного менеджменту з цифровими технологіями. Такий підхід орієнтований на масштабованість управлінських рішень та їх адаптацію до міжнародного бізнес-середовища [9].

Тягунова З. О. та Кручак Л. В. трактують цифровий менеджмент як інституційну основу стійкого розвитку підприємства, у межах якої цифрові технології забезпечують оперативність прийняття рішень, підвищення прозорості управління та створення передумов для інноваційної діяльності [6].

Власенко О. та Іванова Т. підкреслюють, що цифровий менеджмент варто розглядати не лише як технологічну або управлінську категорію, а і як соціально-економічне явище, яке трансформує взаємодію між персоналом, клієнтами та партнерами, змінюючи систему створення цінності підприємства [1].

Таким чином, науковці по-різному акцентують увагу на сутності цифрового менеджменту: одні на його стратегічній та культурній ролі, інші – на інструментарії ефективності, цифровій зрілості чи стійкому розвитку. Це свідчить про багатогранність категорії та потребу у комплексному її осмисленні.

На наш погляд, цифровий менеджмент – це інтегрована система управління підприємством, що базується на використанні цифрових технологій, даних та аналітики для підвищення ефективності бізнес-процесів, забезпечення гнучкості організації та створення додаткової цінності для стейкхолдерів. Його сутність полягає у поєднанні класичних управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль) з цифровими інструментами (Big Data, штучний інтелект, хмарні сервіси, цифрові платформи), що забезпечує швидке прийняття рішень, персоналізацію управління, формування цифрової культури та розвиток інноваційного потенціалу підприємства.

На відміну від традиційного менеджменту, цифровий менеджмент орієнтований не лише на оптимізацію внутрішніх процесів, але й на створення екосистеми взаємодії з клієнтами, партнерами та суспільством, де ключовим ресурсом виступають дані, а критерієм ефективності – здатність підприємства до адаптації та стійкого розвитку в умовах цифрової економіки.

У науковій літературі існує кілька підходів до моделювання цифрового менеджменту, що відображають різні аспекти його сутності та практичного застосування (табл. 1).

Одним із найпоширеніших є підхід, заснований на концепції *цифрової зрілості підприємства (Digital Maturity Model)*. У межах цієї моделі цифровий менеджмент розглядається як процес поступового розвитку організації від початкового етапу використання окремих цифрових інструментів до інтегрованої системи управління, у якій цифрові технології визначають стратегічні напрями діяльності та бізнес-модель.

Моделі цифрового менеджменту підприємства

Модель	Сутність	Ключові акценти	Переваги	Обмеження
Модель цифрової зрілості (Digital Maturity Model)	Поступовий розвиток підприємства від базової цифровізації до повної інтеграції технологій у бізнес-модель	Рівні цифрової готовності; етапність трансформації	Системність, можливість поетапної оцінки та планування	Повільність переходу між рівнями; потреба значних інвестицій
Ціннісно-орієнтована модель	Цифровий менеджмент як механізм створення цінності для стейкхолдерів	Орієнтація на клієнта; клієнтський досвід, цифрова культура	Посилення конкурентних переваг через клієнтоорієнтованість	Складність кількісного вимірювання ефекту
Функціональна модель	Трансформація функцій планування, організації, мотивації та контролю через цифрові інструменти	Data-driven управління, BI-системи, ERP, HR-аналітика	Підвищення точності рішень, швидкість реагування	Висока вартість впровадження; потреба у цифрових компетенціях
Проектно-орієнтована модель	Використання цифрових платформ для управління проектами та синхронізації їх зі стратегією	Agile, Scrum, Jira, Trello, Asana, PMO digital	Прозорість управління, адаптивність, масштабованість	Ризик залежності від ПЗ; потреба культурних змін
Екосистемна модель	Підприємство як частина цифрової екосистеми, взаємодія з партнерами, державою, наукою	Відкриті інновації, мережеві ефекти, координація у мережі	Синергія ресурсів, доступ до зовнішніх знань	Залежність від зовнішнього середовища
Модель стійкого розвитку	Використання цифрового менеджменту для забезпечення ESG-цілей підприємства	«Зелені» технології, прозорість, відповідальність	Підтримка сталого розвитку, підвищення довіри суспільства	Потреба у комплексних стандартах та високих інвестиціях

Джерело: складено автором на основі [4; 8]

Такий підхід активно використовується у роботах дослідників MIT Sloan (Westerman, Kane та ін.), а також у консалтингових практиках Deloitte і PwC (рис. 1).

Іншим поширеним підходом є *ціннісно-орієнтована модель*, у межах якої цифровий менеджмент трактується як інструмент створення доданої вартості для стейкхолдерів. У цьому випадку ефективність управління вимірюється не лише через фінансові результати, але й через рівень задоволеності клієнтів, розвиток цифрової культури та здатність підприємства формувати інноваційні бізнес-моделі.

Важливе місце у наукових дослідженнях займає *функціональна модель* цифрового менеджменту, яка акцентує на трансформації класичних управлінських функцій під впливом цифрових технологій. Зокрема, планування ґрунтується на застосуванні ERP-систем та алгоритмів прогнозу аналітики, організація управлінської діяльності – на хмарних платформах і гнучких методологіях (Agile, Scrum), мотивація персоналу – на HR-аналітиці та гейміфікації, а контроль – на BI-системах і цифрових дашбордах у режимі реального часу. Такий підхід дозволяє розглядати цифровий менеджмент як управління, що базується на даних (data-driven management).



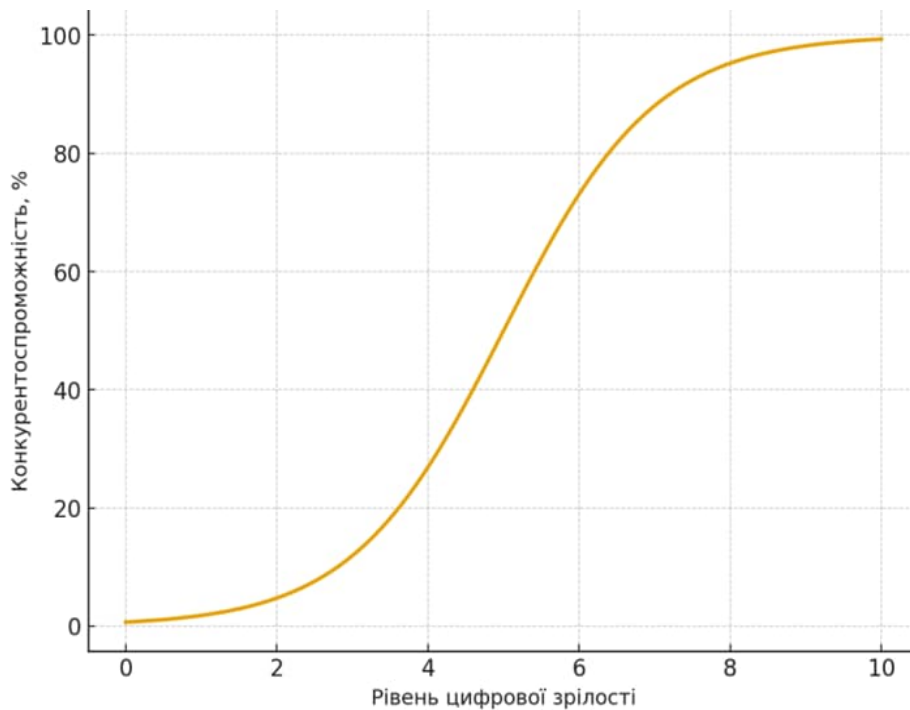


Рис. 1. Взаємозв'язок рівня цифрової зрілості та конкурентоспроможності підприємства

Джерело: побудовано автором

Значного поширення набуває і *проектно-орієнтована модель*, у якій цифровий менеджмент виступає як інтеграція цифрових технологій у методології управління проектами. Використання цифрових платформ (Jira, Trello, Asana, MS Project Online) забезпечує прозорість планування, контроль виконання завдань та оцінювання ефективності реалізації проєктів. У цьому контексті цифровий менеджмент сприяє гнучкості та адаптивності організацій, дозволяючи синхронізувати проєктні цілі зі стратегічними пріоритетами.

Ще одним перспективним підходом є *екосистемна модель* цифрового менеджменту, що розглядає підприємство не ізольовано, а як частину ширшої цифрової екосистеми. Ефективність у цьому випадку визначається здатністю координувати взаємодію з клієнтами, партнерами, науковими установами та державними органами, використовуючи принципи відкритих інновацій. Таким чином, підприємство постає як елемент мережі, у якій створення вартості залежить від синергії цифрових ресурсів усіх учасників.

Нарешті, варто виокремити *модель стійкого розвитку* через цифровий менеджмент, у межах якої цифрові технології розглядаються як інструмент забезпечення екологічної, соціальної та економічної сталості підприємства. Цей підхід передбачає інтеграцію ESG-показників у систему управління, впровадження «зелених» цифрових рішень, оптимізацію ресурсів та формування прозорих механізмів взаємодії зі стейкхолдерами.

Таким чином, наукова дискусія засвідчує багатогранність моделей цифрового менеджменту: від рівневих і функціональних до ціннісних, проєктних, екосистемних та стійкісних. Усі вони відображають різні аспекти цифрової трансформації та доповнюють одна одну, формуючи комплексне бачення цифрового менеджменту як ключового чинника конкурентоспроможності та розвитку сучасних підприємств.

Тягунова З. О. та Кручак Л. В. у статті [6] доводять, що цифровий менеджмент функціонує як платформа для стійкого розвитку підприємств в умовах сучасних криз. Цифрові аналітичні та прогностичні інструменти формують здатність бізнесу швидко адаптуватися до умов мінливого бізнес-середовища, що є важливим для підтримки економічної стабільності

підприємств. Модель, що включає компоненти аналітики, прогнозування та адаптивності, довела свою ефективність для підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними у цифрову епоху.

Додатково, у дослідженні, присвяченому цифровим бізнес-моделям, наголошується на важливості дотримання балансу між традиційними бізнес-практиками й інноваційними цифровими технологіями, а також активізації віддаленої роботи та гнучких методологій управління для адаптації до нових умов ринку [5; 6; 7].

Оцінювання ефективності цифрового менеджменту є однією з ключових проблем сучасної теорії та практики управління, оскільки воно визначає результативність інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси та управлінські рішення. У науковій літературі відзначається, що ефективність цифрового менеджменту має багатовимірний характер і включає економічний, організаційний, технологічний та соціальний аспекти.

З економічної точки зору ефективність оцінюється через фінансові результати, зокрема зростання прибутку, зниження витрат, підвищення продуктивності праці та зростання частки доходів від цифрових каналів. Організаційний аспект полягає у підвищенні гнучкості та адаптивності підприємства, ефективності управлінських комунікацій, а також у скороченні часу прийняття рішень завдяки використанню цифрових аналітичних інструментів. Технологічний вимір пов'язаний з рівнем автоматизації бізнес-процесів, інтеграцією ERP-, CRM- та BI-систем, а також зі здатністю підприємства до впровадження інновацій на основі big data, штучного інтелекту та хмарних платформ. Соціальний аспект охоплює формування цифрової культури, розвиток компетенцій персоналу, зростання рівня клієнтської задоволеності та довіри стейкхолдерів.

У практиці управління запропоновано низку методичних підходів до вимірювання ефективності цифрового менеджменту. Найбільш поширеним є використання системи ключових показників ефективності (KPI), адаптованих до цифрової трансформації. До таких показників належать: індекс цифрової зрілості підприємства, коефіцієнт цифрового охоплення клієнтів, частка автоматизованих операцій, показники продуктивності на одного працівника у цифрових процесах. Інший підхід базується на використанні індексних методів (Digital Economy and Society Index, Digital Intensity Index), які дозволяють проводити міжгалузеві та міжнародні порівняння. У наукових роботах також обґрунтовується доцільність застосування багатьох систем оцінки, які комплексно враховують технічні, організаційні та соціокультурні чинники.

Важливим є поєднання кількісних та якісних показників. Якщо кількісні метрики відображають фінансові результати й рівень автоматизації, то якісні – оцінюють ступінь готовності персоналу до цифрових змін, розвиток цифрових компетенцій та інноваційного потенціалу. Такий підхід забезпечує більш повне уявлення про реальний стан цифрового менеджменту та дозволяє виявляти «вузькі місця» у трансформаційних процесах.

Отже, оцінювання ефективності цифрового менеджменту має здійснюватися на основі комплексного інструментарію, який поєднує фінансово-економічні, технологічні, організаційні та соціальні індикатори. Це створює умови для своєчасної корекції стратегії цифрової трансформації та забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємств у цифровій економіці.

Визначення результативності цифрового менеджменту потребує системного підходу, що ґрунтується на використанні комплексного набору показників. Ефективність цифрових управлінських процесів неможливо виміряти лише фінансовими результатами, оскільки цифровізація охоплює також технологічні, організаційні та соціальні аспекти функціонування підприємства. Тому доцільно розглядати багаторівневу систему індикаторів, яка дозволяє оцінити як прямі економічні ефекти, так і опосередковані результати у вигляді зростання цифрових компетенцій персоналу, підвищення рівня клієнтської задоволеності та розвитку цифрової культури.



У табл. 2 наведено узагальнену класифікацію показників за чотирма основними групами: економічними, технологічними, організаційними та соціальними. Такий підхід забезпечує комплексне бачення ефективності цифрового менеджменту та створює методичну основу для моніторингу результатів цифрової трансформації підприємств.

Таблиця 2

Показники для оцінювання ефективності цифрового менеджменту підприємства

Група показників	Показники	Характеристика
Економічні	– рентабельність активів (ROA); – зростання прибутку від цифрових каналів; – зниження операційних витрат	Відображають фінансову результативність цифрової трансформації та її вплив на прибутковість підприємства
Технологічні	– рівень автоматизації бізнес-процесів (%); – частка операцій, виконаних у цифровому середовищі; – кількість впроваджених IT-рішень (ERP, CRM, BI)	Показують глибину інтеграції цифрових технологій та їхній внесок у ефективність управління
Організаційні	– час прийняття управлінських рішень; – індекс цифрової зрілості підприємства; – рівень використання аналітики в управлінні	Характеризують ефективність внутрішніх процесів, рівень гнучкості та адаптивності організації
Соціальні	– індекс задоволеності клієнтів (NPS); – рівень цифрових компетенцій персоналу; – частка співробітників, охоплених програмами цифрового навчання	Відображають соціальний ефект цифрового менеджменту: якість обслуговування, розвиток людського капіталу, цифрова культура

Джерело: складено автором на основі [2; 3]

Аналіз представленої системи показників свідчить, що ефективність цифрового менеджменту формується під впливом різних чинників, які охоплюють як економічні результати, так і організаційні, технологічні та соціальні ефекти. Економічні індикатори дозволяють безпосередньо оцінити вплив цифровізації на прибутковість підприємства, тоді як технологічні показники відображають рівень впровадження сучасних IT-рішень та автоматизації бізнес-процесів. Організаційні критерії забезпечують оцінку швидкості й обґрунтованості прийняття рішень, а соціальні показники демонструють рівень цифрової культури, розвиток людського капіталу та якість взаємодії із клієнтами.

Отже, комплексне застосування багаторівневих показників дозволяє сформулювати об'єктивне уявлення про ефективність цифрового менеджменту, виявити сильні та слабкі сторони цифрової трансформації та визначити напрями подальшого удосконалення управлінських процесів. Це створює підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки.

Оцінка ефективності цифрового менеджменту має бути комплексною і враховувати як технічні, так і організаційні чинники. Під час оцінювання використовують:

- кількісні показники: збільшення продуктивності праці, скорочення операційних витрат, зростання доходів від цифрових каналів, швидкість обробки інформації;
- якісні показники: рівень цифрової культури в організації, ступінь автоматизації бізнес-процесів, задоволеність клієнтів цифровими сервісами;
- управлінські функції: оцінка ефективності у плануванні, організації, мотивації та контролі цифрових ініціатив.

Важливим аспектом є зміни у сфері управління персоналом: сучасні методики діджиталізації трансформують HR-функції, впливаючи на процеси найму, мотивації і розвитку



співробітників, що також має враховуватися при формуванні показників ефективності цифрового менеджменту [1].

Дослідження вказують на важливість застосування бального методу або індексного підходу, який дозволяє угрупувати показники по функціональних напрямках і вузлових точках цифрового менеджменту. Комплексна оцінка дає змогу визначити сильні сторони, проблемні зони, розробити цільові плани вдосконалення і підтримувати сталий розвиток підприємства в цифрову епоху [1; 2; 4; 6].

Висновки. Проведене дослідження дозволило встановити, що цифровий менеджмент формується як нова управлінська парадигма, яка поєднує класичні функції управління з можливостями сучасних цифрових технологій. Він є не лише інструментом автоматизації бізнес-процесів, а й чинником зміни організаційної культури, трансформації бізнес-моделей та формування нових конкурентних переваг підприємства в умовах цифрової економіки.

Аналіз наукових підходів засвідчив різноманітність трактувань сутності цифрового менеджменту та наявність кількох його моделей: моделі цифрової зрілості, ціннісно-орієнтованої, функціональної, проєктно-орієнтованої, екосистемної та моделі стійкого розвитку. Кожна з них відображає окремі аспекти цифрової трансформації, а їхнє поєднання дає змогу сформуванню комплексного уявлення про механізми управління підприємствами у цифровому середовищі.

Особливе значення має оцінювання ефективності цифрового менеджменту, яке не може обмежуватися лише фінансовими результатами. Запропонована система показників включає економічні, технологічні, організаційні та соціальні індикатори, що забезпечує багатовимірне бачення результативності цифрової трансформації. Використання такого інструментарію дозволяє виявити сильні й слабкі сторони управлінських процесів, а також визначити напрями їх удосконалення.

Отже, цифровий менеджмент виступає ключовим чинником конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств. Його ефективне впровадження потребує не лише інвестицій у технології, але й системного розвитку цифрової культури, компетенцій персоналу та організаційних механізмів. Подальші дослідження доцільно зосередити на уніфікації методів оцінювання ефективності цифрового менеджменту, адаптації міжнародних моделей до українських реалій та пошуку оптимальних шляхів інтеграції цифрових інновацій у стратегічний розвиток підприємств.

Список використаних джерел

1. Власенко О., Іванова Т. Управління персоналом за умов діджиталізації: проблеми і можливості для українських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. С. 3-10.
2. Зінюк М. Оцінка ефективності цифрової трансформації в бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2021. № 7. С. 45-55.
3. Касич А. О., Чмельова А. А. Цифровий менеджмент як механізм підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. *Економічні науки*. 2024. № 1. С. 58-63.
4. Седіков Д. В. Цифровий менеджмент як сучасний тренд розвитку підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 3. С. 30-35.
5. Ткачук В. О., Обіход С. В. Структура та класифікація моделей електронного бізнесу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 1 (99). С. 11–17.
6. Тягунова З. О., Кручак Л. В. Цифровий менеджмент як платформа стійкого розвитку підприємства в умовах сучасних криз. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 87-91.



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

8. Шлапак О. А., Коваленко О. О. Модель цифрового менеджменту для підприємств міжнародного рівня. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/85.pdf (дата звернення: 18.06.2025).

Роботу виконано під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
РОСКЛАДКИ Н. О.

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ПРОЄКТУВАННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

СЕВЕРІН Г., 2 курс ФТБ ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
освітня програма «Проджект менеджмент»

У статті розглядаються інноваційні методи проектування системи операційного менеджменту підприємства в умовах цифрової трансформації. Актуальність теми обумовлена швидкими змінами на глобальних ринках, що вимагають від компаній підвищення ефективності операційних процесів. Визначено основні технології, які використовуються для оптимізації виробничих та управлінських процесів, зокрема Інтернет речей, штучний інтелект, аналітика великих даних Big Data, автоматизація та роботизація. Описано практичні приклади впровадження інноваційних технологій у різних компаніях, таких як Tesla, Amazon та інші. Висвітлено вплив інновацій на зменшення витрат, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємств. Висновки підкреслюють важливість інноваційного підходу до операційного менеджменту для забезпечення довгострокового розвитку компаній у сучасних умовах.

Ключові слова: операційний менеджмент, інноваційні методи, цифрова трансформація, Інтернет речей, штучний інтелект, аналітика великих даних, автоматизація та роботизація, цифрові двійники, Lean-менеджмент, Six Sigma.

The article discusses innovative methods for designing an enterprise's operational management system in the context of digital transformation. The relevance of the topic is due to rapid changes in global markets, which require companies to increase the efficiency of operational processes. The main technologies used to optimize production and management processes have been identified, including IoT, artificial intelligence (AI), big data analytics (Big Data), automation, and robotics. Practical examples of the implementation of innovative technologies in various companies, such as Tesla, Amazon, etc. are described. The impact of innovations on reducing costs, increasing productivity and competitiveness of enterprises is highlighted. The findings emphasize the importance of an innovative approach to operations management to ensure the long-term development of companies in modern conditions.

Keywords: operational management, innovative methods, digital transformation, Internet of Things, artificial intelligence, Big Data analytics, automation and robotics, digital twins, lean management, Six Sigma.



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КЕЙК АЛЬЯНС»
ТОВ "КЕЙК АЛЬЯНС"

Код ЄДРПОУ 45001816

✔ Зареєстровано

Довідка з ЄДР

Актуально на 26.11.2025, 16:22:45

Статус з ЄДР

✔ Зареєстровано

Найменування юридичної особи, у тому числі
скорочене (за наявності)ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КЕЙК АЛЬЯНС»
(ТОВ "КЕЙК АЛЬЯНС")Найменування юридичної особи іноземною
мовоюПовне найменування іноземною мовою
CAKE ALLIANCE LIMITED LIABILITY COMPANYСкорочене найменування іноземною мовою
CAKE ALLIANCE LLC

Організаційно-правова форма

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Назва юридичної особи

«КЕЙК АЛЬЯНС»

Ідентифікаційний код юридичної особи

45001816

Центральний чи місцевий орган виконавчої
влади, до сфери управління якого належить
юридична особа публічного права або який
здійснює функції з управління корпоративними
правами держави у відповідній юридичній особі

Місцезнаходження юридичної особи

Україна, 01054, місто Київ, вул.Ярославів Вал, будинок 38

Розмір статутного (складеного) капіталу
(пайового фонду)

Розмір: 100 000,00 грн

Назва установчого документа

Статут

Перелік засновників (учасників) юридичної особи: прізвище, ім'я, по батькові (за наявності), країна громадянства, місце проживання, якщо засновник – фізична особа; найменування, країна резидентства, місцезнаходження та ідентифікаційний код, якщо засновник – юридична особа; інформація про встановлення вимоги нотаріального засвідчення справжності підпису під час прийняття рішень з питань діяльності юридичної особи та/або вимоги нотаріального посвідчення правочину, предметом якого є частка учасника у статутному (складеному) капіталі (пайовому фонді) юридичної особи; розмір частки засновника (учасника)

МІЛОШЕВСЬКА СВІТЛАНА ІГОРІВНА

100,00%

Країна громадянства: Україна

Країна реєстрації:  УкраїнаАдреса засновника: Україна, 21019, Вінницька обл., Вінницький р-н, місто Вінниця,
вул.Ілика В., будинок 66

Розмір внеску до статутного фонду: 100 000,00 грн

Інформація про кінцевого бенефіціарного власника (контролера) юридичної особи, у тому числі кінцевого бенефіціарного власника (контролера) її засновника, якщо засновник - юридична особа: прізвище, ім'я, по батькові (за наявності), країна громадянства, місце проживання, а також повне найменування та ідентифікаційний код (для резидента) засновника юридичної особи, в якому ця особа є кінцевим бенефіціарним власником (контролером), або інформація про відсутність кінцевого бенефіціарного власника (контролера) юридичної особи, у тому числі кінцевого бенефіціарного власника (контролера) її засновника

МІЛОШЕВСЬКА СВІТЛАНА ІГОРІВНА

Країна громадянства бенефіціара: Україна

Країна реєстрації:  Україна

Адреса бенефіціара: Україна, 21019, Вінницька обл., Вінницький р-н, місто Вінниця, вул.Ілика В., будинок 66

Тип бенефіціарного володіння: Прямий вирішальний вплив

Ознака, що можлива недостовірність інформації про КБВ: **Відсутня інформація**

Відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу: 100

Відомості щодо відсутності КБВ юридичної особи або відомості про виключення КБВ юридичної особи за вказівкою Міністерства юстиції України

Ознака, що відомості про КБВ виключено за вказівкою Міністерства юстиції України: **Відсутня інформація**

Ознака, що КБВ юридичної особи відсутній: **Відсутня інформація**

Причина відсутності КБВ юридичної особи:

Відомості про структуру власності юридичної особи

Відмітка, що структуру власності підписано: **Наявна**

Дата структури власності: 05.11.2025

Номер структури власності: **Відсутній**

ПІБ особи ким підписано структуру власності:

МІЛОШЕВСЬКА СВІТЛАНА ІГОРІВНА

Тип особи ким підписано структуру власності: Керівник

Ознака, що можлива недостовірність структури власності: **Відсутня інформація**

Ознака, що структура власності визнана Національним банком України непрозорою: **Відсутня інформація**

Види діяльності

62.01 Комп'ютерне програмування (основний)
62.02 Консультування з питань інформатизації
62.03 Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням
62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем
63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність
63.12 Веб-портали
63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.
70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування
73.11 Рекламні агентства
73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації
73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки
74.10 Спеціалізована діяльність із дизайну
74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.

Відомості про органи управління юридичної особи

Загальні збори ; Директор

Відомості про керівника юридичної особи, про інших осіб, які можуть вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори, подавати документи для державної реєстрації тощо: прізвище, ім'я, по батькові (за наявності), дані про наявність обмежень щодо представництва юридичної особи

МІЛОШЕВСЬКА СВІТЛАНА ІГОРІВНА

– керівник

Назва установчого документа

Статут

Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі про проведення державної реєстрації юридичної особи – у разі, коли державна реєстрація юридичної особи була проведена після набрання чинності Законом України "Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців"

Дата запису: 21.04.2023

Номер запису: 1 000 741 0200 00103545

Дата державної реєстрації, дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі про включення до Єдиного державного реєстру відомостей про юридичну особу – у разі, коли державна реєстрація юридичної особи була проведена до набрання чинності Законом України "Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців"

Дата державної реєстрації, дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі про проведення державної реєстрації юридичної особи, яка утворена в результаті перетворення

Дані про відокремлені підрозділи юридичної особи: найменування, ідентифікаційний код, місцезнаходження

Дані про перебування юридичної особи в процесі провадження у справі про банкрутство, санації

Дані про перебування юридичної особи в процесі припинення

Відомості про смерть, визнання безвісно відсутнім чи оголошення померлим засновника (учасника), керівника та особи, яка може вчиняти дії від імені юридичної особи

Відомості про строк, визначений засновниками (учасниками) юридичної особи, судом або органом, що прийняв рішення про припинення юридичної особи, для заявлення кредиторами своїх вимог

Дата та номер запису про державну реєстрацію припинення юридичної особи, підстава для його внесення

Дата та номер запису про відміну державної реєстрації, припинення юридичної особи, підстава для внесення

Дані про юридичних осіб, правонаступником яких є зареєстрована юридична особа: повне найменування, ідентифікаційний код

Дані про юридичних осіб - правонаступників: повне найменування, ідентифікаційний код

Місцезнаходження реєстраційної справи

Шевченківська районна в місті Києві державна адміністрація

Відомості, отримані в порядку інформаційної взаємодії між Єдиним державним реєстром юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань та інформаційними системами державних органів

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ

Ідентифікаційний код органу: 37507880

Дата взяття на облік: 24.04.2023

ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У М.КИЄВІ, ПРАВОБЕРЕЖНА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ

Ідентифікаційний код органу: 44116011

Відомості про відомчий реєстр: Реєстр платників податків

Дата взяття на облік: 21.04.2023

Номер взяття на облік: 265923080376

ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У М.КИЄВІ, ПРАВОБЕРЕЖНА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ

Ідентифікаційний код органу: 44116011

Відомості про відомчий реєстр: Реєстр платників єдиного внеску

Дата взяття на облік: 21.04.2023

Номер взяття на облік: 10000002495744

Дата відкриття виконавчого провадження щодо юридичної особи (для незавершених виконавчих проваджень)

Інформація для здійснення зв'язку

Телефон 1: +38(066)-351-86-59

E-mail: cakeallianceio@gmail.com

YouControl — повне досьє на кожну компанію України

[ЗАРЕЄСТРУВАТИСЯ НА YOUCONTROL.COM.UA](https://youcontrol.com.ua)

Увага! Дані змінюються щоденно.

Актуально на 26.11.2025

Повне досьє на кожну
компанію України0 800 309 077
youcontrol.com.ua

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КЕЙК АЛЬЯНС» ТОВ "КЕЙК АЛЬЯНС"

Код ЄДРПОУ 45001816

✔ Зареєстровано

Фінансова звітність за 2023 рік *

Дата та час подачі звіту	28.02.2024 18:00
Керівник	Дідук Девід Михайлович
Головний бухгалтер	Дані не зазначені
Вид економічної діяльності	62.01 Комп'ютерне програмування
Телефон	0977466532
КАТОТТГ	UA80000000001078669
Середня кількість працівників	1

Баланс (Форма № 1-м) суб'єкта малого підприємництва станом на 31.12.2023 року *

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
АКТИВ			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0,0	0,6
• первісна вартість	1001	-	1,1
• накопичена амортизація	1002	-	0,5
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	0,0	0,0
• первісна вартість	1011	-	-
• знос	1012	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	0,0	0,6
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	-	-
• у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
• у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	49,8
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	0,0	49,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс (Усього активів)	1300	0,0	50,4

Код

На початок року,
тис.грнНа кінець року,
тис.грн

Пасив

I. Власний капітал

Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	600,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	-2,4
Неоплачений капітал	1425	-	547,2
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	0,0	50,4
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	-	-

Код

На початок року,
тис.грнНа кінець року,
тис.грн

III. Поточні зобов'язання і забезпечення

Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
• довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
• товари, роботи, послуги	1615	-	-
• розрахунками з бюджетом	1620	-	-
• у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
• розрахунками зі страхування	1625	-	-
• розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-

Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	0,0	0,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	0,0	50,4

Інформація про фінансові результати (Форма № 2-м) суб'єкта малого підприємництва за 2023 рік *

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	-
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи	2280	0,0	0,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-	-
Інші операційні витрати	2180	2,4	-
Інші витрати	2270	-	-
Разом витрати	2285	2,4	0,0
Фінансовий результат до оподаткування	2290	-2,4	0,0
Податок на прибуток	2300	-	-
Чистий прибуток (збиток)	2350	-2,4	0,0

* Застереження для користувачів!

Аналітична інформація розділу «Фінанси» Системи «YOUCONTROL» (включно з усіма його підрозділами) має виключно рекомендаційний характер. Формування цієї інформації, упорядкування й розташування її складових частин, а також побудова функціональних зв'язків між нею та/або створеними на її основі базами (копіюваннями) даних та/або іншою інформацією, є результатом роботи спеціальних програмних засобів.

Аналітична інформація розділу «Фінанси» не замінює наявну офіційну інформацію, не встановлює будь-які факти або обставини, що мають юридичне значення, й не може бути використана як експертні, аудиторські та інші офіційні висновки.

Використання зазначеної інформації будь-якими особами для прийняття управлінських, юридичних, фінансових, організаційних та будь-яких інших рішень, дій або бездіяльності здійснюється ними виключно на власний розсуд і ТОВ «Ю-КОНТРОЛ» за їхні наслідки відповідальності не несе.

Увага! Дані змінюються щоденно.

Актуально на 26.11.2025

Повне dossier на кожну
компанію України0 800 309 077
youcontrol.com.ua**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КЕЙК АЛЬЯНС»**
ТОВ "КЕЙК АЛЬЯНС"

Код ЄДРПОУ 45001816

✔ Зареєстровано

Фінансова звітність за 2024 рік *

Дата та час подачі звіту	25.02.2025 11:58
Керівник	Дідук Девід Михайлович
Головний бухгалтер	Дані не зазначені
Вид економічної діяльності	62.01 Комп'ютерне програмування
Телефон	0977466532
КАТОТТГ	UA80000000001078669
Середня кількість працівників	4

Баланс (Форма № 1-м) суб'єкта малого підприємництва станом на 31.12.2024 року *

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
АКТИВ			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0,6	0,5
• первісна вартість	1001	1,1	2,7
• накопичена амортизація	1002	0,5	2,2
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,0	-
Основні засоби	1010	0,0	0,0
• первісна вартість	1011	0,0	-
• знос	1012	0,0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0,0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0,0	-
Інші необоротні активи	1090	0,0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	0,6	0,5
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	0,0	-
• у тому числі готова продукція	1103	0,0	-
Поточні біологічні активи	1110	0,0	-

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	0,0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,0	-
• у тому числі з податку на прибуток	1136	0,0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0,0	7,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	49,8	554,7
Витрати майбутніх періодів	1170	0,0	-
Інші оборотні активи	1190	0,0	-
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	49,8	561,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,0	-
Баланс (Усього активів)	1300	50,4	562,3

Код

На початок року,
тис.грнНа кінець року,
тис.грн

Пасив

I. Власний капітал

Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	600,0	600,0
Додатковий капітал	1410	0,0	-
Резервний капітал	1415	0,0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-2,4	-899,8
Неоплачений капітал	1425	547,2	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	50,4	-299,8
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	0,0	-

Код

На початок року,
тис.грнНа кінець року,
тис.грн

III. Поточні зобов'язання і забезпечення

Короткострокові кредити банків	1600	0,0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
• довгостроковими зобов'язаннями	1610	0,0	-
• товари, роботи, послуги	1615	0,0	8,0
• розрахунками з бюджетом	1620	0,0	48,8
• у тому числі з податку на прибуток	1621	0,0	-
• розрахунками зі страхування	1625	0,0	-
• розрахунками з оплати праці	1630	0,0	3,8
Доходи майбутніх періодів	1665	0,0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	0,0	801,5

Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	0,0	862,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	50,4	562,3

Інформація про фінансові результати (Форма № 2-м) суб'єкта малого підприємництва за 2024 рік *

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	255,9	0,0
Інші операційні доходи	2120	-	0,0
Інші доходи	2240	-	0,0
Разом доходи	2280	255,9	0,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-	0,0
Інші операційні витрати	2180	1 153,3	2,4
Інші витрати	2270	-	0,0
Разом витрати	2285	1 153,3	2,4
Фінансовий результат до оподаткування	2290	-897,4	-2,4
Податок на прибуток	2300	-	0,0
Чистий прибуток (збиток)	2350	-897,4	-2,4

* Застереження для користувачів!

Аналітична інформація розділу «Фінанси» Системи «YOUCONTROL» (включно з усіма його підрозділами) має виключно рекомендаційний характер. Формування цієї інформації, упорядкування й розташування її складових частин, а також побудова функціональних зв'язків між нею та/або створеними на її основі базами (компіляціями) даних та/або іншою інформацією, є результатом роботи спеціальних програмних засобів.

Аналітична інформація розділу «Фінанси» не замінює наявну офіційну інформацію, не встановлює будь-які факти або обставини, що мають юридичне значення, й не може бути використана як експертні, аудиторські та інші офіційні висновки.

Використання зазначеної інформації будь-якими особами для прийняття управлінських, юридичних, фінансових, організаційних та будь-яких інших рішень, дій або бездіяльності здійснюється ними виключно на власний розсуд і ТОВ «Ю-КОНТРОЛ» за їхні наслідки відповідальності не несе.