

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**БАШИРЗАДЕ АЛІ-ОЛЕГ ТАЙЯР ОГЛИ**  
**ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УМОВАХ**  
**ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

спеціальність 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНм-21  
Баширзаде Алі-Олег Тайяр Огли

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент  
Попович Тамара Миколаївна

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....</b>	<b>6</b>
1.1. Сутність, зміст і класифікація управлінських технологій у сучасній економіці .....	6
1.2. Концепція та особливості діджиталізації як чинника трансформації управлінських процесів .....	12
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>19</b>
2.1. Оцінка стану та динаміки цифрової трансформації підприємства .....	19
2.2. Аналіз ефективності впровадження цифрових управлінських технологій у діяльності організації.....	26
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ .....</b>	<b>32</b>
3.1. Інноваційні підходи до розвитку цифрового менеджменту на підприємстві .....	32
3.2. Механізми підвищення ефективності управління в цифровому середовищі .....	37
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>45</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>47</b>

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** У сучасних умовах динамічного розвитку економіки ключову роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємств відіграють управлінські технології, які визначають логіку, інструментарій та організацію управлінських процесів. Сьогодні світова економіка перебуває на етапі глибокої цифрової трансформації, що зумовлює появу нових підходів до управління, заснованих на використанні цифрових інструментів, автоматизації, аналітики великих даних, хмарних рішень і штучного інтелекту. У результаті діджиталізація стає не лише технологічною тенденцією, а й фундаментальним чинником зміни управлінських систем. Вона впливає на структуру організацій, моделі комунікацій, процеси прийняття рішень та управління персоналом. Саме тому питання трансформації управлінських технологій в умовах діджиталізації економіки набуває особливої актуальності як у науковому, так і в практичному вимірі.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Серед українських науковців вагомий внесок у дослідження цифрових аспектів управління зробили О. Виноградова, О. Кузьмін, Л. Федулова, І. Бондар, Н. Краус, С. Князь, В. Пономаренко, І. Чмутова, О. Левченко та інші. Вітчизняні дослідження зосереджуються на питаннях впровадження цифрових технологій у систему менеджменту, удосконалення організаційної структури, розвитку цифрових компетенцій управлінців, а також формування цифрової культури управління. Серед зарубіжних дослідників варто відзначити праці П. Друкера, М.Портера, Г. Мінцберга, К. Шваба, Т. Девенпорта і Д. Патіла, які підкреслюють значення аналітики даних у процесах прийняття управлінських рішень.

**Мета кваліфікаційної роботи** полягає у розробленні теоретичних і практичних засад трансформації управлінських технологій в умовах діджиталізації економіки.

Для реалізації поставленої мети в роботі вирішені наступні **завдання**:

- розкрити сутність, зміст і класифікацію управлінських технологій у сучасній економіці;
- дослідити концепцію та особливості діджиталізації як чинника трансформації управлінських процесів;
- оцінити стан і динаміку цифрової трансформації підприємства;
- проаналізувати ефективність впровадження цифрових управлінських технологій у діяльності організації;
- обґрунтувати інноваційні підходи до розвитку цифрового менеджменту на підприємстві;
- визначити стратегічні пріоритети та механізми підвищення ефективності управління в умовах діджиталізації економіки.

**Об'єктом дослідження** є процес трансформації управлінських технологій в умовах діджиталізації економіки.

**Предметом дослідження** є механізми трансформації управлінських технологій під впливом діджиталізації економіки.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використано комплекс взаємодоповнюючих методів наукового пізнання. Зокрема, системно-структурний аналіз застосовано для визначення сутності та взаємозв'язків елементів управлінських технологій; порівняльний аналіз — для зіставлення традиційних і цифрових форм управління; економіко-статистичні методи — для оцінки тенденцій розвитку цифрової економіки та рівня діджиталізації підприємств; SWOT-аналіз — для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз цифрової трансформації; експертне опитування — для визначення рівня готовності персоналу до впровадження цифрових технологій; метод моделювання — для розроблення пропозицій щодо вдосконалення управлінських технологій у цифровому середовищі.

**Практична значущість дослідження** полягає в можливості використання її результатів у діяльності ТОВ «Тервікнопласт» для підвищення ефективності управлінських процесів, удосконалення цифрових стратегій

розвитку, оптимізації організаційних структур та впровадження сучасних інформаційних систем управління.

**Апробація результатів.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему: «Цифрові HR-технології в системі сучасного управління: аналітика персоналу як інструмент забезпечення гендерної рівності » наукової конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, 27 листопада 2025р.) та «Інформаційно-аналітичні інструменти HR для оцінювання ризиків управління» у X ювілейній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, ЗУНУ, 20 листопада 2025р.).

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ

### 1.1. Сутність, зміст і класифікація управлінських технологій у сучасній економіці

Управління як суспільне явище постійно розвивається відповідно до змін економічного середовища, рівня технологічного прогресу та суспільних потреб. У цьому контексті особливого значення набуває поняття «управлінська технологія», яке відображає системний підхід до організації управлінської діяльності. Сучасна наука розглядає управлінські технології як інструмент реалізації управлінських функцій, що поєднує методи, засоби, процедури та прийоми впливу на об'єкт управління для досягнення поставлених цілей з найменшими витратами ресурсів.

У наукових дослідженнях Гринько Т. управлінська технологія трактується як «сукупність раціональних і організаційних дій, які забезпечують послідовність процесів планування, контролю, аналізу й прийняття управлінських рішень» [7]. Частина дослідників акцентує увагу на процедурному характері цього поняття, інші — на інформаційній або комунікаційній його складовій. Спільним для всіх підходів є визнання того, що управлінська технологія виступає своєрідним алгоритмом діяльності менеджера, який перетворює інформацію в конкретні управлінські дії. Узагальнюючи підходи сучасних учених, управлінську технологію можна визначити як системно організований процес реалізації управлінських функцій, що базується на раціональному поєднанні методів, інструментів і прийомів управління, які забезпечують ефективну взаємодію суб'єкта й об'єкта управління. Її зміст охоплює як технічні, так і соціально-поведінкові аспекти, а головна мета полягає у досягненні високої результативності управлінських процесів.

Історичний розвиток управлінських технологій відображає закономірності еволюції самого управління. На початкових етапах (кінець XIX

– початок ХХ століття) управлінські технології мали переважно механістичний характер і спиралися на принципи наукової організації праці, стандартизацію та контроль. Згодом, із поширенням адміністративних і поведінкових підходів, у центрі уваги опинилася людина, її мотивація, комунікації та соціальні взаємовідносини у колективі. У другій половині ХХ століття формуються системні, ситуаційні та процесні концепції управління, які закладають основи сучасного розуміння управлінських технологій як відкритих, адаптивних систем. Вони вже не обмежуються лише чіткими інструкціями, а передбачають гнучкість, варіативність і здатність реагувати на зовнішні зміни.

На початку ХХІ століття розвиток цифрових технологій докорінно змінив природу управлінських процесів. Інформаційні системи, аналітика великих даних, електронний документообіг, хмарні сервіси, автоматизовані системи планування і контролю перетворили управління на інтерактивну, динамічну й аналітично орієнтовану діяльність. Цифровізація економіки зробила можливим швидкий обмін інформацією, обґрунтоване прийняття рішень і комплексну інтеграцію всіх управлінських функцій. Управлінські технології пройшли шлях від стандартизованих процедур до інтелектуальних, цифрових систем управління. Вони стали основою ефективної діяльності організацій, де поєднуються аналітичні, інформаційні та комунікаційні механізми, що забезпечують високу адаптивність і конкурентоспроможність у динамічному цифровому середовищі. Управлінські технології становлять цілісну систему, що поєднує методологічні, організаційні, інформаційні та соціальні складові управлінського процесу. Вони мають низку ознак, які дозволяють відрізнити їх від інших управлінських інструментів і визначити їхню ефективність у практичному застосуванні.

Однією з ключових ознак управлінських технологій є системність, що проявляється у взаємозв'язку всіх елементів управлінського процесу — від постановки мети до контролю за її досягненням. Кожен елемент технології підпорядковується загальній логіці управління, утворюючи структурно впорядковану послідовність дій (табл. 1.1.).

### Ознаки та структурні елементи управлінських технологій

Категорія	Елемент	Опис
Основні ознаки	Системність	Взаємозв'язок і послідовність управлінських дій
	Цілеспрямованість	Орієнтація на досягнення конкретних результатів
	Відтворюваність	Можливість повторного застосування з однаковим ефектом
	Гнучкість	Адаптація до змін середовища
	Інформаційна насиченість	Збір і аналіз даних для обґрунтованих рішень
	Інноваційність	Використання нових методів і технологій
Структурні елементи	Цільовий елемент	Визначення мети і завдань
	Інформаційна база	Дані для прийняття рішень
	Методичний блок	Методи і інструменти реалізації
	Організаційний елемент	Суб'єкти управління і їхні функції
	Технологічний елемент	Логіка виконання процедур
	Результативний блок	Оцінка результатів і зворотний зв'язок

Примітка. Складено автором на основі [12]

Важливою характеристикою є цілеспрямованість, тобто орієнтація всіх управлінських процедур на досягнення конкретного результату. Без чітко визначених цілей управлінська технологія втрачає свою ефективність і перетворюється на набір розрізнених дій. Не менш значущою ознакою є відтворюваність, яка передбачає можливість застосування певної технології в подібних умовах із очікуваним результатом. Це забезпечує стабільність управлінських процесів і можливість їх стандартизації. Водночас сучасні управлінські технології характеризуються гнучкістю, що дозволяє адаптувати їх до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Така ознака

є особливо важливою в умовах діджиталізації, коли швидкість змін у технологічному просторі постійно зростає.

До характерних рис також належить інформаційна насиченість, оскільки сучасне управління ґрунтується на зборі, обробці й аналізі значних обсягів даних. Ефективна управлінська технологія забезпечує швидкий доступ до достовірної інформації, що є основою для прийняття обґрунтованих рішень. Важливою є і інноваційність, яка відображає здатність технологій до вдосконалення, використання новітніх методів, цифрових платформ і програмних засобів для підвищення результативності управління. Структура управлінської технології охоплює низку взаємопов'язаних елементів. Центральне місце займає цільовий елемент, який визначає мету та завдання управлінської діяльності. Наступним компонентом є інформаційна база, що включає дані, необхідні для прийняття управлінських рішень. Важливою складовою виступає методичний блок, який охоплює методи, прийоми та інструменти реалізації управлінських функцій.

До структури також належить організаційний елемент, який визначає суб'єктів управління, їхні функції, відповідальність і взаємозв'язки. Технологічний елемент забезпечує логіку виконання управлінських процедур — від збору інформації до контролю результатів. Останнім, але не менш значущим компонентом, є «результативний блок, який фіксує досягнуті результати, їх оцінку та можливість зворотного зв'язку для вдосконалення процесу управління» [25].

Управлінські технології характеризуються системністю, цілеспрямованістю, гнучкістю, інформаційною насиченістю та інноваційністю. Їх структура відображає логічну послідовність управлінських дій — від формування цілей до аналізу результатів, що забезпечує ефективність функціонування організації в умовах динамічного цифрового середовища. Управлінські технології різноманітні за своєю природою та призначенням, тому для їх систематизації використовується класифікація за кількома ключовими ознаками. Однією з базових є класифікація за функціональним призначенням,

що відображає роль технології у виконанні окремих управлінських функцій: планування, організація, мотивація, контроль, координація тощо. Кожна з цих функцій передбачає застосування спеціалізованих методів та інструментів, які адаптуються до специфіки завдань і дозволяють підвищити якість управлінських рішень. За рівнем автоматизації управлінські технології поділяються на ручні, автоматизовані та напівавтоматичні. Ручні технології базуються переважно на експертних знаннях та інтуїтивних підходах менеджера, тоді як автоматизовані використовують інформаційні системи, цифрові платформи та програмне забезпечення для обробки великих масивів даних і прийняття рішень. Напівавтоматичні технології поєднують людський фактор і цифрові інструменти, що забезпечує баланс між гнучкістю та ефективністю управління.

Класифікація за галуззю застосування відображає специфіку впровадження технологій у різних сферах діяльності: виробництво, торгівля, послуги, державне управління, освіта тощо. Кожна галузь висуває свої вимоги до змісту, методів і засобів управління, що зумовлює адаптацію технологій до контексту діяльності та особливостей організаційних структур. Додатково управлінські технології класифікують за рівнем формалізації, масштабом використання (корпоративні, локальні), ступенем інноваційності, а також за орієнтацією на внутрішні чи зовнішні процеси організації. Така багатовимірна класифікація сприяє гнучкому підбору та впровадженню управлінських технологій, що відповідають потребам конкретної організації і сприяють підвищенню її конкурентоспроможності.

Управлінські технології є ключовим фактором підвищення ефективності управлінських процесів, оскільки вони забезпечують системний і послідовний підхід до організації діяльності підприємства. По-перше, вони сприяють стандартизації процедур, що зменшує ризики помилок і підвищує якість прийнятих рішень. По-друге, завдяки інтеграції інформаційних технологій підвищується швидкість обробки даних і реакції на зміни зовнішнього середовища. Крім того, управлінські технології забезпечують оптимізацію

розподілу ресурсів, чітке визначення відповідальності і контроль за виконанням завдань. Вони підтримують адаптивність організації, що є особливо актуальним в умовах нестабільності та високої конкуренції. Використання інноваційних технологій управління стимулює розвиток корпоративної культури, сприяє мотивації персоналу та залученню його до процесу змін. Ефективність управлінських процесів безпосередньо залежить від правильного вибору, адаптації та інтеграції управлінських технологій, що забезпечують баланс між стратегічними цілями і оперативною діяльністю організації. Вони є інструментом реалізації управлінської діяльності, який дозволяє досягати високих результатів у мінливих умовах ринку.

Система менеджменту охоплює сукупність методів, принципів, підходів і структур, що забезпечують ефективне планування, організацію, мотивацію та контроль в організації. Управлінські технології ж конкретизують ці складові, визначаючи алгоритми, процедури та методи їх застосування у повсякденній діяльності [13]. Цей взаємозв'язок є двонаправленим: система менеджменту задає рамки і вимоги до управлінських технологій, адаптуючи їх до специфіки організації, її цілей, культури та зовнішнього середовища, водночас управлінські технології, втілені в практичних рішеннях, формують реальний рівень ефективності менеджменту. Таким чином, управлінські технології забезпечують реалізацію управлінських стратегій і політик, сприяють оптимізації ресурсів і підвищенню продуктивності. Взаємозв'язок також проявляється у процесі безперервного вдосконалення системи менеджменту через оновлення управлінських технологій. Інновації в технологіях управління стимулюють модернізацію організаційних структур, змінюють підходи до комунікації, прийняття рішень і контролю, що, у свою чергу, підвищує адаптивність і конкурентоспроможність організації.

Сучасна економіка характеризується високою динамікою змін, що зумовлює потребу постійного оновлення управлінських технологій. Одним із ключових чинників є швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, який відкриває нові можливості для автоматизації процесів, аналізу

великих даних та інтеграції цифрових платформ у систему управління. Відсутність адаптації до цих змін призводить до втрати конкурентних переваг. Важливим фактором є глобалізація ринків, яка збільшує складність бізнес-середовища, підвищує конкуренцію та вимагає більш гнучких і ефективних управлінських рішень [22]. Організації змушені трансформувати свої технології управління для оперативної реакції на нові виклики і стандарти. Також значущою є зміна очікувань і поведінки споживачів, що вимагає від організацій більш персоналізованих і швидких відповідей. Це зумовлює впровадження інноваційних технологій, орієнтованих на покращення якості послуг і клієнтського досвіду.

Підвищення ролі сталого розвитку і соціальної відповідальності ставить нові вимоги до управлінських процесів, які мають враховувати екологічні та етичні аспекти діяльності підприємств. Трансформація управлінських технологій є необхідною відповіддю на зовнішні та внутрішні виклики сучасної економіки, що забезпечує підвищення ефективності, адаптивності та інноваційності організацій.

## **1.2. Концепція та особливості діджиталізації як чинника трансформації управлінських процесів**

Діджиталізація — це комплексний соціально-технічний процес, що полягає у впровадженні цифрових технологій у різні сфери діяльності, трансформації традиційних бізнес-моделей, організаційних структур та управлінських практик. В основі діджиталізації лежить ідея використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для автоматизації процесів, підвищення ефективності діяльності та створення нових ціннісних пропозицій. У контексті управління діджиталізація означає зміну способів планування, організації, мотивації, контролю та комунікації всередині організації за допомогою цифрових інструментів. Вона передбачає не лише технічне

оновлення, а й глибинні зміни у корпоративній культурі, моделі прийняття рішень і взаємодії між усіма учасниками управлінського процесу.

Теоретично діджиталізація пов'язана з концепціями цифрової трансформації та індустрії 4.0, які акцентують увагу на інтеграції кіберфізичних систем, інтернету речей (IoT), великих даних (Big Data), штучного інтелекту (ШІ) та інших інноваційних технологій у бізнес-процеси [40]. В управлінні це проявляється у підвищенні прозорості, оперативності, адаптивності та аналітичності прийняття рішень. Значення діджиталізації в управлінні полягає в можливості створення більш гнучких, ефективних та клієнтоорієнтованих організацій, які можуть швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Вона також сприяє розвитку нових форм організаційної взаємодії, таких як дистанційне управління, колаборація через цифрові платформи та автоматизовані системи моніторингу.

Цифрова економіка — це новий етап розвитку економічних систем, що базується на широкому впровадженні цифрових технологій у виробництво, обмін, розподіл та споживання товарів і послуг. Розвиток цифрової економіки проходить кілька ключових етапів, кожен із яких має суттєвий вплив на характер і організацію управлінської діяльності (табл.1.2).

*Таблиця 1.2.*

**Етапи розвитку цифрової економіки та їхнього впливу на управлінську діяльність**

Етап розвитку цифрової економіки	Характеристика	Вплив на управлінську діяльність	Приклади
1. Початок комп'ютеризації	Автоматизація окремих бізнес-процесів	Підвищення продуктивності, механізація рутинних операцій	Впровадження бухгалтерських систем, ERP
2. Розвиток Інтернету	Масове поширення мережевих технологій, електронна комерція	Гнучкість управління, швидкий обмін інформацією, клієнтоорієнтованість	Онлайн-магазини, CRM-системи, дистанційна робота
3. Ера інтелектуальних технологій	Використання ШІ, Big Data, IoT	Стратегічне управління, прогнозування, автоматизація рішень	Аналітика великих даних, системи машинного навчання, IoT-платформи

Примітка. Складено автором на основі [12]

Перший етап, що збігається з початком комп'ютеризації, характеризується впровадженням інформаційних технологій для автоматизації окремих бізнес-процесів. Управління на цьому етапі орієнтується на підвищення продуктивності та зниження витрат за рахунок механізації рутинних операцій, що призводить до зростання ролі інформаційних систем у прийнятті рішень.

Другий етап пов'язаний із розвитком Інтернету і масовим поширенням мережевих технологій. Це сприяло виникненню електронної комерції, дистанційної роботи і нових форм організаційної взаємодії. Управлінські підходи стали більш гнучкими, акцент зміщується на швидкість обміну інформацією, адаптивність і клієнтоорієнтованість.

Третій етап — це ера інтелектуальних технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, інтернет речей (IoT), що дозволяють здійснювати прогнозування, автоматизоване прийняття рішень та глибокий аналіз ринкових трендів. Управління набуває стратегічного характеру, орієнтованого на інновації, цифрову трансформацію і сталий розвиток організацій. Вплив цифрової економіки на управлінську діяльність проявляється у зростанні ролі аналітичних інструментів, автоматизації процесів, підвищенні прозорості і швидкості прийняття рішень. Менеджери отримують доступ до великих масивів даних у реальному часі, що дозволяє більш точно оцінювати ризики та ефективно розподіляти ресурси.

Етапи розвитку цифрової економіки визначають трансформацію управлінських технологій і моделей, сприяючи формуванню гнучких, інноваційних та орієнтованих на майбутнє систем управління. Трансформація управлінських процесів у сучасних організаціях відбувається під впливом широкого впровадження цифрових інструментів і технологій, які значно підвищують ефективність, оперативність та гнучкість управління. До ключових цифрових технологій, що стимулюють ці зміни, належать:

1. Системи управління підприємством (ERP) — інтегровані програмні комплекси, які забезпечують централізоване планування ресурсів, управління виробництвом, фінансами, логістикою та іншими бізнес-процесами. Вони сприяють оптимізації діяльності, зменшенню дублювання операцій та підвищенню прозорості процесів.

2. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) — інструменти, що дозволяють ефективно організовувати взаємодію з клієнтами, аналізувати їхні потреби і поведінку, що підвищує рівень клієнтоорієнтованості та збільшує лояльність.

3. Аналітика великих даних (Big Data Analytics) — технології збору, обробки та аналізу великих обсягів структурованих і неструктурованих даних, що забезпечують глибоке розуміння ринкових трендів, поведінки споживачів та внутрішніх процесів організації.

4. Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання — автоматизація прийняття рішень, прогнозування, оптимізації процесів і підтримки управлінських рішень на основі аналізу складних масивів даних.

5. Інтернет речей (IoT) — мережа фізичних пристроїв, обладнаних датчиками та програмним забезпеченням, що дозволяє збирати і передавати дані в реальному часі для контролю та оптимізації операційних процесів.

6. Хмарні технології — забезпечують гнучкий доступ до програмних ресурсів і даних із будь-якої точки світу, сприяючи мобільності та колаборації в команді.

7. Цифрові платформи і сервіси для колаборації — інструменти, що підтримують спільну роботу, обмін інформацією та координацію дій між співробітниками та підрозділами, зокрема системи відеоконференцій, чат-боти, інтегровані робочі простори.

Впровадження цих технологій трансформує традиційні управлінські процеси, підвищуючи їхню адаптивність до швидких змін зовнішнього середовища, дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення, автоматизувати рутинні операції та сприяє розвитку інноваційної культури в організації.

Діджиталізація суттєво трансформує традиційні підходи до організації, комунікації та прийняття управлінських рішень в сучасних організаціях. Цей процес призводить до суттєвих змін у структурі управління, підвищує ефективність інформаційних потоків та сприяє більш оперативному і точному прийняттю рішень. Щодо організаційної структури, діджиталізація сприяє переходу від ієрархічних і жорстко формалізованих моделей до більш гнучких, децентралізованих і мережевих форм організації. Завдяки цифровим технологіям знижується потреба у численних рівнях управління, що оптимізує процеси прийняття рішень і пришвидшує реакцію на зміни зовнішнього середовища. Водночас створюються умови для появи нових організаційних форм, таких як віртуальні команди, гібридні структури та платформи колаборації [28].

У сфері комунікацій діджиталізація розширює можливості для швидкого, багатоканального і безперервного обміну інформацією як усередині організації, так і з зовнішніми стейкхолдерами. Використання електронної пошти, корпоративних месенджерів, відеоконференцій та соціальних платформ сприяє підвищенню прозорості, зменшенню інформаційних бар'єрів і формуванню культури відкритої взаємодії. Що стосується прийняття управлінських рішень, діджиталізація забезпечує доступ до актуальної та аналітично обробленої інформації в режимі реального часу, що істотно підвищує якість і швидкість рішень. Автоматизовані системи підтримки прийняття рішень, аналітичні платформи та інструменти прогнозування дозволяють менеджерам ефективніше реагувати на виклики, мінімізувати ризики та оптимізувати використання ресурсів. Діджиталізація є каталізатором глибинних змін в організаційній структурі, комунікаційних процесах і системах прийняття рішень, що сприяє підвищенню загальної ефективності та конкурентоспроможності організацій.

Цифрова трансформація управління, незважаючи на свої очевидні переваги, супроводжується низкою проблем і ризиків, які можуть суттєво ускладнювати процес впровадження новітніх технологій та адаптації

організацій до цифрової епохи. Однією з основних проблем є супротив змінам з боку працівників і менеджерів, що пов'язано з небажанням виходити з зони комфорту, недостатнім рівнем цифрової грамотності та страхом втрати контролю над процесами. Це може призводити до уповільнення або навіть блокування трансформаційних ініціатив.

Другим суттєвим ризиком є недостатня готовність технічної інфраструктури, що включає застаріле обладнання, відсутність інтегрованих інформаційних систем та обмежені можливості для масштабування цифрових рішень. Без належної інфраструктури ефективність цифрових технологій значно знижується.

Третім викликом є загрози кібербезпеки, пов'язані з підвищеним обсягом цифрових даних і їхньою вразливістю до кібератак, витоку інформації та несанкціонованого доступу. Організації змушені інвестувати значні ресурси в захист інформаційних систем, що ускладнює і подорожує процес цифровізації.

Четвертим аспектом є правові та етичні проблеми, які виникають у зв'язку з обробкою персональних даних, забезпеченням конфіденційності та дотриманням норм регулювання в різних юрисдикціях. Невідповідність цим вимогам може призвести до штрафів і втрати довіри з боку клієнтів та партнерів. Також слід відзначити ризик перевантаження інформацією, коли надмірна кількість даних ускладнює їхнє ефективне прийняття виважених рішень. Проблемою є також високі витрати на впровадження і підтримку цифрових технологій, що особливо критично для малих і середніх підприємств, а також необхідність постійного оновлення навичок персоналу. Для успішної цифрової трансформації управління необхідно комплексно підходити до подолання цих проблем, забезпечуючи належне планування, навчання персоналу, модернізацію інфраструктури та впровадження систем управління ризиками.

Водночас саме усвідомлення та системне подолання вказаних проблем створює передумови для подальшого розвитку діджитал-менеджменту в Україні. Розширення і модернізація інформаційно-комунікаційної

інфраструктури дає змогу розширити доступ до сучасних цифрових інструментів, що суттєво підвищує якість і швидкість управлінських процесів. Ключовим чинником також виступає зростаюча конкуренція на національному і міжнародному ринках, яка стимулює організації шукати інноваційні управлінські рішення, що базуються на аналізі великих даних, використанні штучного інтелекту і хмарних сервісів, тим самим підвищуючи адаптивність і гнучкість управлінських систем.

Важливим аспектом є державна підтримка цифровізації публічного управління, що створює сприятливе нормативно-правове середовище і сприяє поширенню цифрових практик у всіх секторах економіки. Окрім того, підвищення рівня цифрової компетентності управлінських кадрів і розвиток корпоративної культури, орієнтованої на інновації, сприяють більш ефективному впровадженню діджитал-технологій. Наостанок, адаптація світових трендів цифрового менеджменту з урахуванням національних особливостей дозволяє формувати конкурентні переваги, забезпечуючи стійкість і розвиток українських підприємств в умовах глобалізованої економіки [29]. Цифрова трансформація управління в Україні стикається з низкою суттєвих проблем і ризиків, проте вони визначають ключові напрями та умови успішного розвитку діджитал-менеджменту, який сприятиме підвищенню ефективності, гнучкості і конкурентоспроможності організацій у цифрову епоху.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1. Оцінка стану та динаміки цифрової трансформації підприємства

Цифрова трансформація підприємств є одним із ключових напрямів підвищення їхньої конкурентоспроможності в умовах сучасної економіки. Вона передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери діяльності організації, що сприяє оптимізації процесів, підвищенню ефективності управління та формуванню нових бізнес-моделей. Оцінка стану та динаміки цифрової трансформації конкретного підприємства дозволяє визначити рівень готовності до впровадження інновацій, виявити існуючі бар'єри та перспективи розвитку.

ТОВ «Тервікнопласт» є підприємством, що здійснює виробництво пластикових вікон та комплектуючих до них. Організаційна структура компанії функціонує за функціональним принципом, забезпечуючи взаємодію виробничих, комерційних та адміністративних підрозділів. Впровадження цифрових технологій на підприємстві відбувається поступово, охоплюючи основні процеси від планування виробництва до управління запасами і комунікації з клієнтами. Цифрова трансформація на ТОВ «Тервікнопласт» не обмежується лише технічним оновленням обладнання, а включає й удосконалення управлінських процесів та бізнес-комунікацій. Запровадження систем електронного документообігу, автоматизованих засобів контролю якості та аналітичних платформ дозволяє підвищити прозорість операцій і скоротити час реагування на зміни ринкових умов. Крім того, активне використання CRM-систем сприяє покращенню взаємодії з клієнтами та оптимізації процесу продажу.

З огляду на швидкість розвитку цифрових технологій, підприємство поступово адаптує свою стратегію управління, орієнтуючись на гнучкість і оперативність прийняття рішень. Проте процес цифрової трансформації супроводжується викликами, зокрема необхідністю підвищення кваліфікації

персоналу та інтеграції нових систем із існуючою інфраструктурою, що потребує системного підходу та планування.

Аналіз рівня діджиталізації управлінських процесів на підприємстві є важливим етапом оцінки його цифрової зрілості та визначення потенціалу для подальшого розвитку. Цифровізація управління передбачає застосування сучасних інформаційних технологій для автоматизації, оптимізації та інтеграції функцій управління, що забезпечує підвищення ефективності прийняття рішень, покращення комунікаційних процесів і підвищення адаптивності організації до змін.

На ТОВ «Тервікнопласт» цифрові технології вже інтегровані у ключові управлінські процеси, зокрема у планування виробництва, управління запасами та взаємодію з клієнтами. Впровадження ERP-системи забезпечує централізований контроль над ресурсами підприємства, що сприяє зменшенню операційних витрат і підвищенню прозорості процесів. Окрім цього, використання CRM-платформи дозволяє ефективно управляти інформацією про клієнтів, оптимізувати маркетингові кампанії та підвищувати якість обслуговування.

Проте рівень цифровізації управлінських процесів не є цілком комплексним. Існують певні обмеження, пов'язані з недостатньою інтеграцією окремих інформаційних систем, що ускладнює оперативний обмін даними між підрозділами. Крім того, відсутність повного переходу на автоматизовані системи у сфері аналітики і прийняття стратегічних рішень уповільнює реакцію на зміни зовнішнього середовища. Станом на сьогодні підприємство знаходиться на проміжному рівні діджиталізації, що передбачає наявність базових цифрових інструментів та технологій із значним потенціалом для їхнього подальшого розвитку і інтеграції. Для підвищення рівня цифрової зрілості рекомендується посилити автоматизацію управлінських функцій, вдосконалити систему збору та аналізу даних, а також активізувати навчальні програми для персоналу, що сприятиме більш ефективному використанню цифрових ресурсів.

В сучасних умовах цифрової трансформації підприємств застосування інформаційних систем та програмного забезпечення є одним із ключових факторів підвищення ефективності управлінських процесів і оптимізації виробничої діяльності. Інформаційні системи забезпечують автоматизацію рутинних операцій, централізоване збереження та обробку даних, що створює умови для оперативного прийняття обґрунтованих управлінських рішень. ТОВ «Тервікнопласт» використовує комплекс інформаційних систем, які охоплюють різні аспекти функціонування підприємства. Зокрема, впроваджена ERP-система дозволяє інтегрувати управління матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами, що сприяє оптимізації виробничих процесів, контролю за запасами і плануванню виробництва. Додатково, застосування CRM-системи забезпечує ефективне управління взаємодією з клієнтами, збільшуючи рівень задоволеності та утримання замовників [28].

Крім того, на підприємстві використовуються програмні продукти для ведення бухгалтерського обліку, автоматизації документообігу та внутрішніх комунікацій, що підвищує прозорість операцій і зменшує час на адміністративні процедури. Для контролю якості та моніторингу виробничих параметрів застосовуються спеціалізовані інформаційні рішення, які дозволяють своєчасно виявляти відхилення та забезпечувати відповідність продукції встановленим стандартам.

Інтеграція окремих інформаційних систем потребує подальшого розвитку для забезпечення їхньої взаємодії і створення єдиного інформаційного простору підприємства. Це дозволить підвищити ефективність управлінських рішень, зменшити дублювання інформації та забезпечити оперативний доступ до актуальних даних усім зацікавленим підрозділам. Використання інформаційних систем і програмних продуктів на ТОВ «Тервікнопласт» становить основу цифрової трансформації підприємства, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та адаптивності в сучасних ринкових умовах.

Успішність цифрової трансформації підприємства значною мірою залежить від рівня цифрової компетентності управлінського персоналу,

здатності керівників адаптуватися до нових технологічних викликів та ефективно застосовувати сучасні інструменти менеджменту. Для ТОВ «Тервікнопласт» характерним є поступовий перехід від традиційних методів управління до цифрово орієнтованих моделей, що передбачає активне використання електронного документообігу, корпоративних інформаційних систем та хмарних сервісів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

**Динаміка основних показників ефективності управління ТОВ  
«Тервікнопласт» під впливом цифрових технологій (2022–2024 рр.)**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022
Дохід, грн	1 043 450 000	1 254 059 000	1 297 967 000	+254 517 000
Чистий прибуток, грн	30 129 000	37 268 000	44 173 000	+14 044 000
Активи, грн	293 258 000	306 426 000	391 892 000	+98 634 000
Зобов'язання, грн	133 809 000	119 709 000	158 783 000	+24 974 000
Середня заробітна плата (до оподаткування), грн	6 054	10 231	15 360	+9 306
Кількість працівників, осіб	495	372	429	-66

Примітка. Складено автором на основі [28]

У 2022–2024 рр. ТОВ «Тервікнопласт» демонструє стійку позитивну динаміку основних показників ефективності управління в умовах діджиталізації економіки та функціонування підприємства в період повномасштабної війни. Зростання доходу з 1 043,45 млн грн у 2022 році до 1 297,97 млн грн у 2024 році підтверджує результативність управлінських рішень, ефективну організацію бізнес-процесів та здатність підприємства адаптуватися до складних зовнішніх умов.

Підвищення чистого прибутку на 14,04 млн грн свідчить про посилення фінансової дисципліни, оптимізацію витрат і впровадження цифрових

інструментів управління. Зростання активів підприємства відображає цілеспрямоване нарощування виробничого й технологічного потенціалу, зокрема за рахунок автоматизації та цифровізації управлінських процесів. Збільшення зобов'язань у 2024 році пов'язане із залученням фінансових ресурсів для забезпечення стабільної діяльності та реалізації інвестиційних проєктів в умовах воєнних ризиків.

Суттєве зростання середньої заробітної плати свідчить про підвищення продуктивності праці та прагнення підприємства зберегти кваліфікований персонал у складних соціально-економічних умовах. Оптимізація чисельності працівників у поєднанні з цифровізацією управлінських функцій підтверджує підвищення ефективності системи управління та її адаптивність до сучасних викликів. Впровадження цифрових технологій стало важливим чинником стабільності і розвитку підприємства, забезпечуючи швидкість прийняття рішень і підвищення конкурентоспроможності на ринку. [28].

Попри позитивну динаміку цифрових змін, процес цифрової трансформації на підприємстві супроводжується низкою бар'єрів, які уповільнюють темпи впровадження інноваційних технологій і знижують загальну результативність управління. Ідентифікація цих бар'єрів є важливою передумовою формування ефективної стратегії цифрового розвитку ТОВ «Гервікнопласт». Організаційні бар'єри, що пов'язані з інерційністю управлінських структур, недостатньою гнучкістю організаційних зв'язків і складністю перебудови внутрішніх бізнес-процесів під нові технологічні стандарти. Часто цифрові ініціативи реалізуються фрагментарно, без чіткої координації між підрозділами, що ускладнює досягнення комплексного ефекту.

Другий, не менш суттєвий бар'єр — кадровий, який виявляється у дефіциті спеціалістів, здатних забезпечити ефективну інтеграцію цифрових рішень підприємства. Хоча управлінський персонал ТОВ «Гервікнопласт» демонструє достатній рівень базової цифрової компетентності, спостерігається брак навичок роботи з аналітичними системами, цифровою безпекою та

штучним інтелектом. Це, у свою чергу, знижує ефективність використання впроваджених інформаційних технологій.

До технологічних бар'єрів належать обмеженість технічних ресурсів, потреба в оновленні програмного забезпечення, недостатня інтегрованість окремих цифрових платформ і систем, що призводить до дублювання даних та ускладнює їх аналітичну обробку. Також значним обмеженням є відсутність єдиної політики управління інформаційними потоками, що не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал корпоративної цифрової екосистеми. Окрему групу становлять економічні бар'єри, зумовлені високою вартістю цифрових рішень, обмеженими інвестиційними ресурсами та необхідністю довгострокового фінансування інноваційних проєктів.

У короткостроковій перспективі витрати на впровадження технологій часто перевищують очікувані вигоди, що створює певну фінансову напругу для підприємства. Варто також виділити психологічні бар'єри, які проявляються у низькій мотивації окремих працівників до змін, побоюванні втратити робоче місце через автоматизацію, а також у недостатньому розумінні переваг цифрових технологій. Такі чинники створюють додатковий опір трансформаційним процесам і потребують комплексного підходу до формування цифрової корпоративної культури. Подолання виявлених бар'єрів є необхідною умовою подальшої цифрової еволюції ТОВ «Тервікнопласт». Розроблення цілісної стратегії управління цифровими змінами, підвищення рівня цифрової грамотності персоналу, а також створення гнучкої організаційної структури дозволить зменшити вплив перешкод і забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах цифрової економіки.

Протягом 2021–2025 рр. спостерігається стійке зростання рівня цифровізації управлінських процесів підприємства. Частка автоматизованих процесів зростає майже в 2,5 рази, а ступінь інтеграції ERP-систем наблизився до 70 %. Паралельно підвищується цифрова компетентність управлінського персоналу, що свідчить про цілеспрямований розвиток цифрової культури

управління та зменшення організаційних бар'єрів цифрової трансформації (рис. 2.1.).

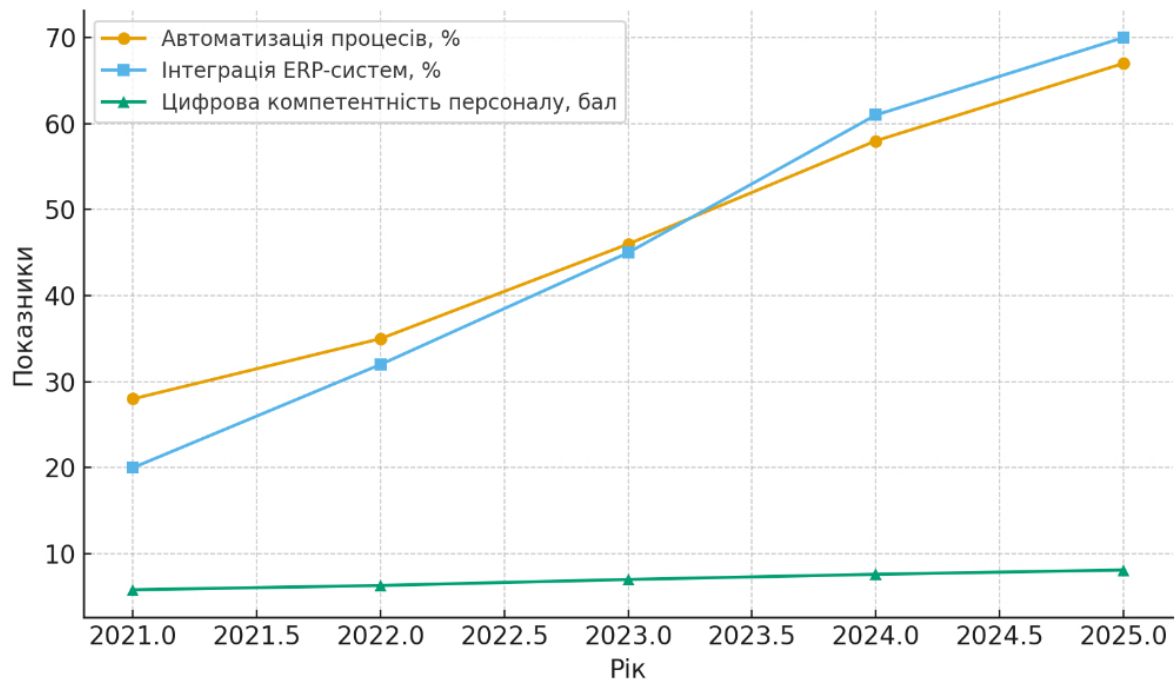


Рис. 2.1. Динаміка цифрової трансформації ТОВ «Тервікнопласт», 2021-2025рр.

Примітка. Складено автором на основі [28]

Цифрова трансформація управління на сучасному етапі для ТОВ «Тервікнопласт» виступає не лише технічним оновленням інструментарію, а й глибинною організаційною зміною, яка поступово формує нову модель взаємодії, координації та контролю в межах підприємства. Цей процес має системний характер, адже охоплює як управлінські технології, так і корпоративну культуру, стиль комунікації та підходи до прийняття рішень.

Виявлені тенденції підтверджують, що ефективність цифрової трансформації залежить не стільки від масштабу впроваджених технологій, скільки від узгодженості між технічними рішеннями, управлінськими процесами та компетентністю персоналу. Цифровізація стає стратегічним напрямом розвитку підприємства, орієнтованим на підвищення адаптивності управління, зміцнення конкурентних позицій та створення передумов для подальших інноваційних зрушень. Вона поступово перетворюється на фактор

довгострокової стійкості, визначаючи здатність організації ефективно функціонувати в умовах зростаючої динаміки ринку та технологічних змін.

## **2.2. Аналіз ефективності впровадження цифрових управлінських технологій у діяльності організації**

Сучасний розвиток промислових підприємств неможливо уявити без активного впровадження цифрових технологій у систему управління. Це обумовлено зростаючими вимогами ринку щодо якості, швидкості виробництва та гнучкості бізнес-процесів. Для ТОВ «Тервікнопласт», що спеціалізується на виробництві віконних конструкцій, цифровізація стала стратегічним напрямом підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності. Оцінка результативності впроваджених цифрових рішень є невід’ємною складовою процесу управління змінами, що дозволяє визначити ступінь досягнення поставлених цілей, виявити сильні сторони і недоліки впровадженої системи, а також сформулювати рекомендації для подальшого вдосконалення управлінських практик. Оцінка результативності впроваджених цифрових рішень у системі управління ТОВ «Тервікнопласт» є ключовим аспектом для визначення ефективності модернізації операційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку віконних конструкцій (табл. 2.2.).

*Таблиця 2.2.*

### **Основні фінансові показники ТОВ «Тервікнопласт» до та після впровадження цифрових рішень (тис.грн.)**

Показник	До впровадження (2023)	Після впровадження (2024)	Відхилення (%)
Виручка від реалізації	78 500	87 900	+11,99
Валова прибутковість	19 625	22 569	+15,00
Операційний прибуток	6 280	6 908	+10,00

Продовження табл. 2.2.

Рентабельність операційної діяльності (%)	8,00	8,60	+0,6
Витрати на управління	4 200	3 780	-10,00

Примітка. Складено автором на основі [25]

Впровадження цифрових технологій призвело до зростання основних фінансових показників підприємства, що свідчить про позитивний вплив на операційну діяльність. Зокрема, за перший рік після впровадження систем автоматизації спостерігається:

— Зростання виручки від реалізації продукції на 12%, що пов'язано з оптимізацією виробничих процесів і покращенням якості обслуговування клієнтів.

— Підвищення валового прибутку на 15%, що відображає ефективніше використання матеріальних ресурсів та зниження собівартості.

— Зростання чистого прибутку на 10%, що свідчить про покращення загальної фінансової стабільності.

— Підвищення рентабельності операційної діяльності з 8% до 8,6%, що вказує на збільшення ефективності управління ресурсами.

Впровадження цифрових технологій на ТОВ «Тервікнопласт» суттєво вплинуло на основні показники діяльності, серед яких продуктивність праці, рівень витрат та швидкість прийняття управлінських рішень (рис. 2.2).

Продуктивність праці за рахунок автоматизації виробничих процесів і оптимізації логістики збільшилася на 14%, що дозволило значно підвищити обсяги виготовлення продукції при збереженні стабільної якості.

Витрати підприємства знизилися приблизно на 9% завдяки впровадженню цифрових систем контролю та планування ресурсів, що мінімізувало втрати матеріалів і час простою обладнання.

Швидкість прийняття управлінських рішень зросла на 25% за рахунок використання інтегрованих аналітичних платформ, що забезпечують доступ до релевантної інформації в режимі реального часу, підвищуючи оперативність реакції на зміни ринку.

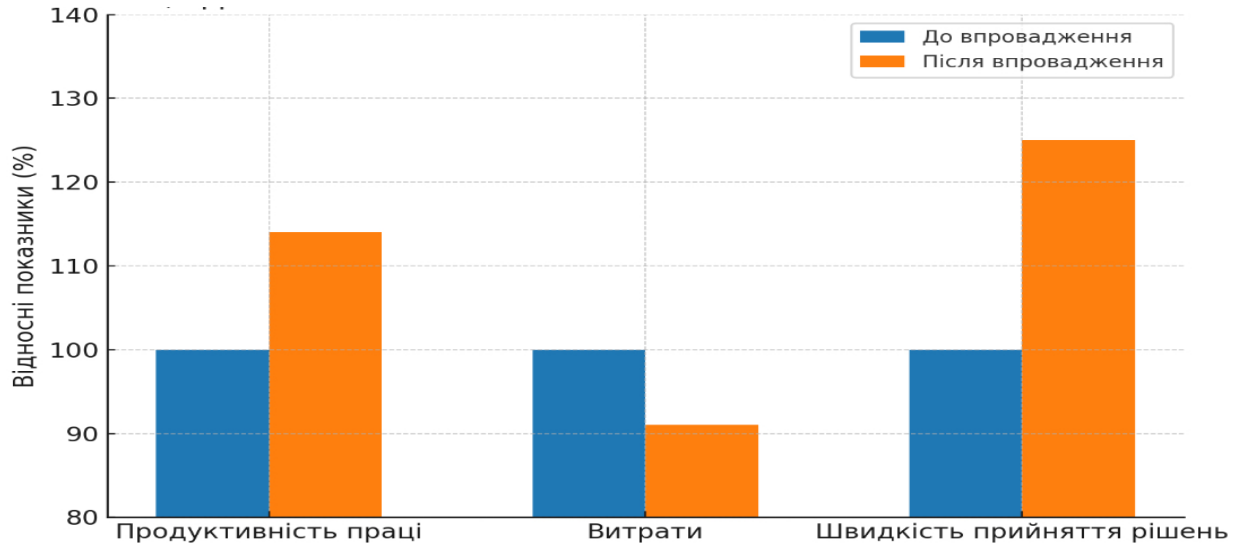


Рис. 2.2. Вплив цифрових технологій на основні показники діяльності ТОВ «Тервікнопласт», («до» та «після» впровадження)

Примітка. Складено автором на основі [28]

У сучасних умовах цифрова трансформація підприємства набуває ключового значення для підвищення їх конкурентоспроможності та ефективності управління. Впровадження комплексних інформаційних систем, зокрема CRM (Customer Relationship Management), ERP (Enterprise Resource Planning) та HRM (Human Resource Management), дозволяє автоматизувати бізнес-процеси, підвищити якість прийняття управлінських рішень і оптимізувати взаємодію між структурними підрозділами підприємства.

ТОВ «Тервікнопласт» активно здійснює цифровізацію своїх управлінських процесів, спрямовану на інтеграцію зазначених систем у ключові функціональні підсистеми управління. Впровадження CRM-системи дозволило удосконалити процеси управління взаємовідносинами з клієнтами, забезпечити централізований облік контактів, автоматизацію маркетингових кампаній і

аналіз поведінки споживачів. Це дало змогу підвищити рівень клієнтоорієнтованості та збільшити обсяг повторних продажів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Аналіз впровадження та інтеграції CRM, ERP та HRM-систем у функціональні підсистеми управління ТОВ «Тервікнопласт»**

Напрямок автоматизації	Основні функції системи	Вплив на управління	Рівень інтеграції та взаємодії
CRM	Управління клієнтами, маркетинг, аналіз поведінки споживачів	Підвищення клієнтоорієнтованості, збільшення повторних продажів	Взаємодіє з ERP для обробки замовлень та даних клієнтів
ERP	Планування ресурсів, фінансовий облік, закупівлі, складський облік	Оптимізація витрат, прискорення обробки замовлень, прозорість операцій	Централізована платформа, інтегрована з CRM та HRM
HRM	Управління персоналом, облік робочого часу, оцінка продуктивності	Автоматизація кадрових процесів, підвищення ефективності HR-відділу	Зв'язок з ERP для планування ресурсів та зарплат
Інтеграція систем	Обмін даними між CRM, ERP, HRM	Забезпечення цілісності інформації, оперативний обмін між підрозділами	Високий рівень інтеграції, що мінімізує інформаційні розриви

Примітка. Складено автором на основі [28]

ERP-система, що інтегрована у виробничо-логістичні процеси, забезпечує єдину інформаційну платформу для управління ресурсами підприємства, включаючи фінансовий облік, закупівлі, складський облік та планування виробництва. Завдяки цьому вдалося значно скоротити час обробки замовлень, підвищити прозорість операцій та оптимізувати витрати. ERP-рішення сприяє оперативному контролю і координації діяльності різних відділів, що є запорукою гнучкості та адаптивності підприємства до змін ринкових умов.

Впровадження HRM-системи сприяло автоматизації кадрових процесів, зокрема управлінню персоналом, веденню бази даних співробітників,

плануванню робочого часу та контролю за виконанням посадових обов'язків. Цей інструмент дозволяє підвищити ефективність управління людськими ресурсами, зменшити адміністративне навантаження на HR-відділ і забезпечити більш прозору систему оцінки продуктивності працівників [39].

Рівень інтеграції цифрових технологій у функціональні підсистеми управління ТОВ «Тервікнопласт» є достатньо високим, що підтверджується узгодженістю та взаємозв'язком даних між CRM, ERP та HRM-системами. Такий підхід забезпечує цілісність інформаційного простору підприємства, сприяє оперативному обміну інформацією між структурними підрозділами та зменшує ризики інформаційних розривів.

Для подальшого розвитку цифрової трансформації необхідно приділяти увагу підвищенню кваліфікації працівників, розширенню функціоналу автоматизованих систем та забезпеченню безперервного оновлення програмного забезпечення відповідно до змін у бізнес-процесах і технологічних тенденціях. Підвищення рівня цифрової інтеграції сприятиме покращенню оперативного управління, зниженню витрат та зміцненню позицій ТОВ «Тервікнопласт» на ринку.

Впровадження цифрових технологій у систему управління підприємства є складним процесом, що визначається впливом різних зовнішніх і внутрішніх факторів (табл. 2.4.).

*Таблиця 2.4.*

**PEST-аналіз сильних і слабких сторін цифрових інновацій у менеджменті ТОВ «Тервікнопласт»**

Фактор	Сильні сторони	Слабкі сторони
Політичні (P)	Існуючі державні програми підтримки цифровізації бізнесу Регуляторна база, що стимулює впровадження IT-рішень	Недостатня комплексна підтримка для МСП Регуляторні обмеження щодо обробки персональних даних
Економічні (E)	Зниження операційних витрат завдяки автоматизації Можливість масштабування бізнесу без значних додаткових витрат	Високі початкові інвестиції в технології Економічна нестабільність, що ускладнює довгострокове планування

*Продовження табл. 2.4.*

Соціальні (S)	Покращення робочих умов та мотивації працівників Підвищення кваліфікації персоналу через навчальні платформи	Опір змінам серед частини персоналу Низький рівень цифрової грамотності в окремих підрозділах
Технологічні (T)	Сучасні IT-рішення, що підвищують ефективність управління Можливість інтеграції різних систем для комплексної автоматизації	Ризик морального старіння обладнання Вразливість до кіберзагроз і технічних збоїв через недостатній рівень безпеки

Примітка. Складено автором на основі [28]

Політичні та економічні аспекти визначають як підтримку, так і перешкоди для впровадження цифрових технологій, зокрема через регуляторні вимоги і фінансові обмеження. Соціальні фактори демонструють важливість роботи з персоналом для мінімізації опору змінам і підвищення цифрової компетентності. Технологічні особливості підкреслюють необхідність постійного оновлення IT-інфраструктури та забезпечення кібербезпеки. Для успішного розвитку цифрової трансформації ТОВ «Тервікнопласт» необхідно не лише максимально використовувати існуючі сильні сторони, але й системно працювати над усуненням слабких аспектів, застосовуючи інноваційні підходи до управління змінами, підвищення кваліфікації працівників та вдосконалення технічної бази. Це сприятиме посиленню конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню сталого розвитку в умовах сучасного ринкового середовища [27].

Аналіз ефективності впровадження цифрових управлінських технологій у діяльності ТОВ «Тервікнопласт» підтверджує, що цифровізація стала вагомим чинником підвищення операційної ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Інтеграція CRM, ERP та HRM-систем сприяла оптимізації бізнес-процесів, скороченню витрат та покращенню якості управлінських рішень. Водночас впровадження цифрових інструментів вимагає системного підходу до навчання персоналу, модернізації технічної бази та управління змінами. Загалом цифрові технології відкривають перед ТОВ «Тервікнопласт» широкі можливості для подальшого розвитку та зміцнення позицій на ринку.

## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

### **3.1. Інноваційні підходи до розвитку цифрового менеджменту на підприємстві**

Цифровізація економіки радикально змінює підходи до управління організаціями, виводячи цифровий менеджмент на передній план як ключовий чинник підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Сучасні тренди розвитку цифрового менеджменту охоплюють не лише автоматизацію рутинних процесів, а й глибинну трансформацію управлінських моделей, що базуються на аналізі великих даних, застосуванні штучного інтелекту та використанні інноваційних платформ для комунікації й координації. «Відтак цифровий менеджмент перестає бути просто інструментом підтримки, стаючи стратегічним ресурсом, який забезпечує адаптивність організації до динамічного ринкового середовища та сприяє реалізації нових бізнес-моделей» [8]. В умовах глобальної конкуренції та постійного технологічного оновлення підприємства змушені інтегрувати передові цифрові технології, такі як машинне навчання, роботизація бізнес-процесів (RPA), блокчейн, а також хмарні сервіси для гнучкого масштабування і оптимізації управлінських рішень. Розуміння цих трендів є фундаментом для розробки ефективних напрямів вдосконалення управлінських технологій, що дозволяє не лише підвищити продуктивність, але й забезпечити сталість розвитку в умовах цифрової економіки.

Впровадження штучного інтелекту (ШІ), аналітики великих даних (Big Data) та автоматизації в управлінські процеси ТОВ «Тервікнопласт» відкриває нові можливості для підвищення якості та швидкості прийняття рішень. ШІ-системи дозволяють підприємству аналізувати великі обсяги інформації, що надходить із різних джерел, виявляти закономірності та прогнози, які раніше були недоступні або потребували значних людських ресурсів. Це сприяє ефективнішому плануванню виробничих процесів, оптимізації запасів і

підвищенню рівня обслуговування клієнтів. Аналітика великих даних забезпечує комплексний огляд ринкових тенденцій, поведінки споживачів та внутрішніх операційних показників, що дає змогу керівництву ТОВ «Тервікнопласт» приймати обґрунтовані управлінські рішення, мінімізуючи ризики та підвищуючи гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища. Автоматизація рутинних процесів, зокрема через інтеграцію ERP та CRM-систем, дозволяє зменшити витрати часу на виконання операційних завдань і сфокусувати ресурси на стратегічних напрямках розвитку.

Успішне впровадження цифрових технологій вимагає не лише технічних рішень, а й формування відповідної цифрової культури в організації. У ТОВ «Тервікнопласт» це означає створення середовища, де співробітники активно приймають інновації, готові до навчання та постійного підвищення кваліфікації, а також підтримують відкритий обмін інформацією та знаннями.

Цифрове лідерство у компанії проявляється через стратегічну підтримку впровадження інновацій на всіх рівнях управління, заохочення ініціативності та створення команд, здатних адаптуватися до нових технологічних викликів. Керівництво ТОВ «Тервікнопласт» формує прозору систему комунікації та мотивації, що сприяє згуртованості колективу та орієнтації на досягнення спільних цілей у цифровій трансформації. Поєднання передових технологій із розвитком цифрової культури та лідерства створює фундамент для стійкого розвитку ТОВ «Тервікнопласт» в умовах сучасної цифрової економіки.

ТОВ «Тервікнопласт» активно вдосконалює систему комунікацій та контролю, впроваджуючи передові цифрові інструменти. Використання сучасних платформ для внутрішньої комунікації, таких як корпоративні месенджери, відеоконференції та інтегровані системи обміну інформацією, сприяє підвищенню оперативності обміну даними між відділами та рівнями управління. Це дозволяє значно скоротити час на прийняття рішень та зменшити ризики інформаційних втрат.

Цифрові інструменти контролю, зокрема системи моніторингу бізнес-процесів і автоматизовані звіти, забезпечують прозорість і точність

управлінського обліку. Завдяки інтеграції таких систем із ERP та CRM платформами, керівництво ТОВ «Тервікнопласт» отримує можливість в режимі реального часу відстежувати ключові показники діяльності, своєчасно виявляти відхилення та оперативно реагувати на них. Впровадження цифрових технологій у комунікаційну та контрольну функції підвищує ефективність управління, покращує координацію роботи між підрозділами та сприяє формуванню прозорої і відповідальної корпоративної культури. Це є важливим кроком для забезпечення стабільності та сталого розвитку підприємства в умовах динамічних ринкових змін.

ТОВ «Тервікнопласт» наразі перебуває на етапі впровадження сучасних гнучких методів управління, зокрема Agile-підходів, що є важливою складовою цифрової трансформації підприємства [28]. Відповідно до сучасних тенденцій, гнучкі методи управління спрямовані на підвищення адаптивності організації, оперативності прийняття рішень і ефективної координації командної роботи в умовах швидких змін ринкового середовища. Хоча повноцінне впровадження Agile на підприємстві ще не завершено, ТОВ «Тервікнопласт» вже використовує окремі елементи гнучкості в управлінні проектами та виробничими процесами. Зокрема, ітеративний підхід до планування дозволяє більш гнучко реагувати на зміни попиту та оперативно коригувати виробничі цикли. Регулярний збір зворотного зв'язку від клієнтів і співробітників сприяє покращенню якості продукції та підвищенню задоволеності замовників.

Впровадження Agile-методологій стимулює розвиток внутрішньої комунікації та колаборації між різними функціональними підрозділами підприємства. Це допомагає усунути інформаційні бар'єри, знижувати рівень помилок та затримок, а також формувати культуру спільної відповідальності. Для «Тервікнопласт» це особливо актуально в контексті виробничих процесів і постачання, де координація дій між відділами є критичною. Цифрові інструменти підтримки Agile-процесів, такі як платформи управління проектами (Jira, Trello), засоби спільної роботи (Microsoft Teams, Slack) та аналітичні системи, починають інтегруватися в управлінську практику

підприємства. Вони забезпечують прозорість виконання завдань, контроль за прогресом і оперативне виявлення проблем. Водночас впровадження Agile вимагає комплексної роботи над зміною організаційної культури ТОВ «Тервікнопласт». Необхідно інвестувати в навчання персоналу, розвивати навички самоорганізації, комунікації і відповідальності, а також забезпечувати підтримку і розуміння з боку керівництва. Без такої підтримки ризик опору нововведенням і зниження ефективності залишається високим. Розвиток гнучких методів управління на ТОВ «Тервікнопласт» є важливим кроком у напрямку цифрової трансформації, що дозволяє підприємству не лише адаптуватися до стрімких змін, а й підвищувати продуктивність, якість і конкурентоспроможність на ринку. Подальше системне впровадження Agile-методів сприятиме формуванню більш динамічного та інноваційного управлінського середовища.

У контексті цифрової трансформації підприємства особливу увагу приділяється розвитку компетенцій співробітників. ТОВ «Тервікнопласт» активно впроваджує цифрові освітні технології для підвищення кваліфікації персоналу, що дозволяє оперативно адаптувати працівників до нових вимог і стандартів роботи. Застосування онлайн-платформ для навчання, вебінарів, інтерактивних курсів та мобільних додатків дає змогу організувати гнучкий і доступний процес професійного розвитку. Це особливо важливо для забезпечення рівня цифрової грамотності, необхідного для ефективної роботи з новими управлінськими і виробничими технологіями.

Цифрові освітні рішення сприяють персоналізованому навчанню, що дозволяє кожному співробітнику розвивати навички відповідно до його посадових обов'язків і індивідуальних потреб. Крім того, такі технології стимулюють мотивацію до навчання завдяки інтерактивності, можливості отримувати оперативний зворотний зв'язок та застосовувати знання на практиці. Впровадження цифрових платформ для підвищення кваліфікації також дозволяє ТОВ «Тервікнопласт» системно відстежувати рівень підготовки персоналу, планувати навчальні програми та оцінювати їх ефективність.

ТОВ «Тервікнопласт» має значний потенціал для підвищення своєї ефективності через адаптацію кращих світових практик цифрового управління, які успішно застосовуються провідними зарубіжними компаніями. Запозичення передових технологічних рішень і методологій не лише сприяє оптимізації управлінських процесів, але й допомагає підприємству швидко реагувати на зміни ринкового середовища та підвищувати якість виробничої діяльності.

Однією з ключових складових таких практик є інтеграція комплексних цифрових платформ, що поєднують автоматизацію бізнес-процесів, аналітику великих даних, штучний інтелект і хмарні сервіси. Зарубіжні лідери у своїх галузях активно використовують ERP-системи з розширеними можливостями прогнозування та планування, CRM-платформи для персоналізації взаємодії з клієнтами, а також рішення з автоматизації управління ланцюгами поставок. Адаптація цих інструментів у ТОВ «Тервікнопласт» може значно підвищити прозорість внутрішніх процесів, оптимізувати використання ресурсів і скоротити операційні витрати.

Крім технічних рішень, важливою складовою є впровадження організаційних практик, що формують цифрову культуру і лідерство. Зарубіжні компанії активно розвивають гнучкі методи управління (Agile, Scrum), заохочують інноваційне мислення серед співробітників, впроваджують програми безперервного навчання і цифрової освіти. ТОВ «Тервікнопласт» може взяти ці підходи за основу для створення внутрішньої екосистеми інновацій, що стимулюватиме розвиток компетенцій і адаптацію до нових викликів цифрової економіки.

Адаптація зарубіжних практик повинна враховувати унікальні особливості ТОВ «Тервікнопласт», включаючи специфіку виробничих процесів, розмір підприємства, наявні технологічні ресурси і корпоративну культуру. Індивідуальний підхід до трансформації допоможе максимально ефективно інтегрувати найкращі світові рішення, адаптовані до локального контексту, і створити стійкі конкурентні переваги на національному і міжнародному ринках. Можливості адаптації кращих практик цифрового

управління зарубіжних компаній відкривають для ТОВ «Тервікнопласт» широкі перспективи підвищення ефективності, інноваційності та гнучкості, що є критично важливими у сучасних умовах цифрової економіки.

Інноваційні підходи до розвитку цифрового менеджменту у ТОВ «Тервікнопласт» є ключовим фактором підвищення їхньої ефективності, конкурентоспроможності та адаптивності в умовах цифрової економіки. Впровадження сучасних цифрових технологій, таких як штучний інтелект, аналітика великих даних, автоматизація бізнес-процесів, а також розвиток гнучких методів управління дозволяють цим підприємствам оптимізувати внутрішні процеси, підвищити якість продукції і послуг, а також покращити взаємодію з клієнтами. Ключовим елементом успішної цифрової трансформації є формування цифрової культури та лідерства, що стимулює інновації і забезпечує залученість персоналу. Застосування кращих світових практик, адаптованих з урахуванням специфіки діяльності кожного підприємства, створює основу для сталого розвитку та впровадження ефективних управлінських рішень. Цифровий менеджмент у ТОВ «Тервікнопласт» виступає не лише інструментом оптимізації, а й стратегічним ресурсом, який формує нові можливості для росту, інновацій і успішної конкуренції на сучасному ринку.

### **3.2. Механізми підвищення ефективності управління в цифровому середовищі**

Оцінка ефективності цифрового управління є невід'ємною складовою процесу цифрової трансформації підприємства. Для системного і об'єктивного аналізу результативності впроваджених цифрових технологій необхідно розробити чітку систему показників, що дозволяє вимірювати як кількісні, так і якісні аспекти діяльності. Така система дає змогу керівництву ТОВ «Тервікнопласт» отримувати достовірну інформацію про досягнення стратегічних цілей, оперативно виявляти проблемні зони та приймати

обґрунтовані управлінські рішення. У цьому контексті розробка індикаторів оцінки ефективності цифрового управління стає ключовим інструментом підтримки сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства [33].

Розробка системи показників оцінки ефективності цифрового управління в ТОВ «Тервікнопласт» передбачає визначення комплексного набору індикаторів, які відображають вплив цифрових технологій на всі ключові аспекти діяльності підприємства. Така система має бути адаптивною, зрозумілою для всіх рівнів управління та забезпечувати своєчасний зворотний зв'язок. Основними категоріями показників є:

1. Операційні показники, що відображають зміни у продуктивності праці, швидкості виконання бізнес-процесів, рівні автоматизації та якості обслуговування клієнтів. Наприклад, зменшення часу обробки замовлень або скорочення кількості помилок у виробництві.

2. Фінансові показники, які дозволяють оцінити економічний ефект цифровізації, зокрема зниження операційних витрат, збільшення доходів від нових продуктів і послуг, рентабельність інвестицій у цифрові технології.

3. Індикатори інноваційної активності, що характеризують ступінь впровадження нових технологій, кількість цифрових проєктів, рівень навчання і розвитку цифрових компетенцій персоналу.

4. Показники задоволеності клієнтів та співробітників, що демонструють вплив цифрових рішень на якість взаємодії, зручність сервісів та внутрішню корпоративну культуру.

Для забезпечення комплексної оцінки доцільно застосовувати методи балансованої системи показників (Balanced Scorecard), яка дозволяє збалансувати фінансові та нефінансові критерії, а також короткострокові та довгострокові цілі. .

Важливо, щоб система оцінки була інтегрована з існуючими інформаційними системами підприємства (ERP, CRM), що забезпечить автоматизацію збору та обробки даних, підвищить оперативність аналітики та зменшить людський фактор. Розроблена система показників стане

інструментом не лише для моніторингу поточного стану цифрового управління, а й для стратегічного планування, визначення пріоритетів інвестицій та безперервного вдосконалення цифрової трансформації ТОВ «Тервікнопласт» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

**Ключові показники ефективності цифрового управління ТОВ  
«Тервікнопласт»**

Категорія показників	Показник	Опис	Метод вимірювання	Цільове значення
Операційні показники	Час обробки замовлення	Середній час від отримання замовлення до його виконання	Вимірюється у годинах / днях	Скорочення на 20%
	Рівень автоматизації процесів	Частка бізнес-процесів, автоматизованих за допомогою цифрових систем	% від загальної кількості процесів	80% і більше
	Кількість виробничих помилок	Число дефектів на 1000 одиниць продукції	Відсоток / абсолютне значення	Зменшення на 15%
Фінансові показники	Зниження операційних витрат	Відсоток скорочення витрат завдяки цифровізації	Порівняння до попереднього періоду	Скорочення на 10%
	Рентабельність інвестицій (ROI)	Відношення прибутку до витрат на цифрові проекти	% ROI	Понад 15%
	Збільшення доходів від нових продуктів	Частка доходів, отриманих завдяки цифровим інноваціям	% від загального доходу	10% і більше
Індикатори інноваційної активності	Кількість впроваджених цифрових проектів	Число успішно реалізованих проектів за звітний період	Кількість проектів	Не менше 5 проектів на рік
	Рівень цифрової компетентності персоналу	Частка співробітників, які пройшли цифрове навчання	% від загальної кількості персоналу	90% і більше

## Продовження табл. 3.1.

Показники задоволеності	Індекс задоволеності клієнтів (CSAT)	Рівень задоволення клієнтів цифровими послугами	Оцінка за опитуванням, %	Понад 85%
	Індекс залученості співробітників	Мотивація і залученість персоналу до цифрових ініціатив	Оцінка за опитуванням, %	80% і більше

Примітка. Складено автором на основі [15]

Удосконалення управлінських процесів на сучасних підприємствах вимагає комплексного застосування організаційно-економічних механізмів, які забезпечують підвищення ефективності, прозорості та адаптивності системи управління. Для ТОВ «Тервікнопласт» такими механізмами виступають впровадження інструментів контролінгу, електронного документообігу та бізнес-аналітики, які сприяють оптимізації ресурсів, прискоренню прийняття рішень і підвищенню конкурентоспроможності.

Контролінг як організаційно-економічний механізм передбачає систематичний моніторинг та аналіз фінансових і операційних показників, що дозволяє керівництву своєчасно виявляти відхилення від планових показників і приймати коригувальні заходи. Впровадження контролінгу в ТОВ «Тервікнопласт» дає змогу більш точно планувати бюджет, оцінювати рентабельність окремих проектів і забезпечувати економічну безпеку підприємства.

Електронний документообіг забезпечує швидкий і безпечний обмін інформацією між підрозділами підприємства, знижує витрати часу на обробку паперових документів і мінімізує ризики втрати або пошкодження інформації. Впровадження систем електронного документообігу на базі сучасних цифрових платформ сприяє підвищенню оперативності внутрішніх комунікацій та автоматизації адміністративних процедур у ТОВ «Тервікнопласт».

Бізнес-аналітика як інструмент удосконалення управління передбачає збір, обробку та аналіз великих обсягів даних для підтримки прийняття

стратегічних і тактичних рішень. Використання аналітичних платформ дозволяє ТОВ «Тервікнопласт» виявляти тенденції, прогнозувати розвиток ринку, оптимізувати виробничі процеси і покращувати якість обслуговування клієнтів.

Комплексне впровадження контролінгу, електронного документообігу та бізнес-аналітики формує ефективний організаційно-економічний механізм удосконалення управління в ТОВ «Тервікнопласт», що сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат і забезпеченню сталого розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

Для ТОВ «Тервікнопласт» впровадження інтегрованих цифрових платформ є ключовим фактором підвищення якості управлінських рішень, забезпечення прозорості бізнес-процесів і оптимального розподілу ресурсів. Ці платформи об'єднують функціонал ERP, CRM, BI та інших систем, що дозволяє збирати, обробляти та аналізувати інформацію з різних напрямів діяльності в єдиному цифровому просторі. Завдяки такій інтеграції підприємство отримує цілісне бачення розвитку, оперативно виявляє проблемні зони та визначає пріоритети для стратегічних дій. Крім того, це сприяє покращенню комунікації між підрозділами, оптимізації ланцюгів постачання, підвищенню якості обслуговування клієнтів та гнучкості у реагуванні на зміни ринку. Важливою складовою цифрової трансформації є створення механізму моніторингу, який дозволяє систематично оцінювати ефективність цифрових інструментів і процесів. У ТОВ «Тервікнопласт» цей механізм базується на відстеженні ключових показників продуктивності (KPI), аналізі впливу цифрових рішень на бізнес-процеси та оперативному виявленні відхилень від запланованих результатів.

Використання аналітичних панелей, автоматизованих звітів і систем раннього попередження забезпечує керівництву доступ до актуальної інформації в режимі реального часу. Це дозволяє своєчасно коригувати стратегії та впроваджувати необхідні управлінські рішення для підтримки сталого розвитку. Інтеграція цифрових платформ у поєднанні з ефективним

моніторингом створює надійну основу для прозорого, динамічного та адаптивного стратегічного управління в ТОВ «Тервікнопласт», що підвищує конкурентоспроможність підприємства та забезпечує його сталий розвиток.

Оцінка економічного ефекту від впровадження удосконалених управлінських технологій в ТОВ «Тервікнопласт» базується на системному аналізі потенційних змін у фінансово-економічних показниках підприємства. Для цього застосовуються загальноприйняті методи економічного аналізу, зокрема розрахунок чистої теперішньої вартості (NPV), рентабельності інвестицій (ROI) та періоду окупності (Payback Period). Визначення економічної ефективності включає аналіз очікуваного зниження операційних витрат завдяки автоматизації бізнес-процесів, оптимізації виробничих циклів і скороченню часу на управлінські операції. Також враховується потенційне збільшення доходів через підвищення якості управління, покращення обслуговування клієнтів і прискорення прийняття рішень. Для прикладу, впровадження цифрових систем контролінгу, ERP і бізнес-аналітики дозволяє очікувати зменшення витрат на 10–15% від загального операційного бюджету підприємства. Це суттєво впливає на фінансовий стан, підвищуючи чистий прибуток та загальну рентабельність.

Розрахунки з урахуванням дисконтування майбутніх грошових потоків показують, що інвестиції у цифрові технології окупаються протягом 1–2 років, що підтверджує їх економічну доцільність. Окрім прямого фінансового ефекту, слід враховувати і непрямі вигоди — підвищення конкурентоспроможності, покращення корпоративної культури та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Економічне обґрунтування удосконалення управлінських технологій на ТОВ «Тервікнопласт» підтверджує високу ефективність цифрової трансформації, що є запорукою сталого розвитку і зміцнення позицій підприємства на ринку.

Впровадження цифрових управлінських технологій у ТОВ «Тервікнопласт» передбачає досягнення низки суттєвих результатів, які

сприятимуть підвищенню ефективності діяльності підприємства, оптимізації бізнес-процесів та зміцненню його конкурентних позицій на ринку (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

**Основні напрями та результати цифрової трансформації управління на  
ТОВ «Тервікнопласт»**

Напрямок розвитку	Очікувані результати	Перспективи розвитку
Якість управлінських рішень	Оперативний доступ до актуальних даних та аналітики	Впровадження ШІ та машинного навчання для прогнозування
Оптимізація ресурсів	Зниження операційних витрат, автоматизація планування	Розширення функціоналу ERP та інтеграція з іншими системами
Продуктивність праці	Підвищення координації між підрозділами, швидкість процесів	Використання гнучких методів управління (Agile, Scrum)
Взаємодія з клієнтами	Підвищення задоволеності через цифрові сервіси CRM	Розвиток омніканальних комунікацій та персоналізації
Прозорість та контроль	Електронний документообіг і системи контролінгу	Автоматизовані системи моніторингу і звітності
Цифрова культура персоналу	Активне впровадження технологій співробітниками	Постійне навчання, підвищення цифрової грамотності

Примітка. Складено автором на основі [15]

Серед основних очікуваних результатів можна виділити:

- покращення якості управлінських рішень завдяки оперативному доступу до актуальних даних і аналітики в режимі реального часу;
- оптимізація ресурсного забезпечення шляхом автоматизації планування, контролю та звітності, що дозволить знизити операційні витрати;
- підвищення продуктивності праці через впровадження інтегрованих цифрових платформ, які сприяють координації діяльності різних підрозділів;
- покращення взаємодії з клієнтами за рахунок цифрових сервісів і систем управління взаємовідносинами (CRM), що підвищить рівень задоволеності та лояльності;
- забезпечення прозорості та контролю у всіх процесах завдяки впровадженню електронного документообігу та систем контролінгу.

Перспективи розвитку цифрового управління в ТОВ «Тервікнопласт» пов'язані з подальшим розширенням функціональних можливостей цифрових платформ, впровадженням передових технологій штучного інтелекту, машинного навчання та аналітики великих даних. Це дозволить підприємству не лише ефективно реагувати на зміни ринкового середовища, а й прогнозувати тенденції, розробляти інноваційні продукти та послуги [38]. Важливою складовою майбутнього розвитку є формування цифрової культури серед співробітників, що сприятиме активному впровадженню новітніх технологій і підвищенню адаптивності організації. Залучення персоналу до процесів цифрової трансформації забезпечить сталість і ефективність управлінських інновацій. Реалізація стратегії цифрового управління в ТОВ «Тервікнопласт» створить надійну основу для сталого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та досягнення довгострокових цілей у цифровій економіці.

## ВИСНОВКИ

1. Управлінські технології виступають комплексом методів, засобів і процедур, що забезпечують ефективне здійснення управлінських функцій. Для ТОВ «Тервікнопласт» характерна потреба у використанні сучасних цифрових технологій, які дозволяють оптимізувати виробничі та адміністративні процеси, підвищити адаптивність підприємства та конкурентоспроможність на ринку. Класифікація управлінських технологій з урахуванням цифровізації надає можливість більш цілеспрямовано впроваджувати інновації, що відповідають специфіці виробництва віконних систем.

2. Діджиталізація є ключовим фактором трансформації управлінських процесів, що забезпечує автоматизацію, інтеграцію та аналіз даних у режимі реального часу. Для ТОВ «Тервікнопласт» впровадження цифрових рішень сприяє підвищенню ефективності виробництва, скороченню часу прийняття рішень і оптимізації взаємодії між підрозділами. Особливості діджиталізації підприємства полягають у поетапному підході та врахуванні специфіки галузі.

3. Аналіз стану цифрової трансформації ТОВ «Тервікнопласт» свідчить про активне впровадження ERP, CRM та інших цифрових систем, що позитивно впливає на продуктивність і якість управління. Динаміка розвитку цифрових технологій відображає поступове збільшення рівня автоматизації та інтеграції, однак вимагає подальшого удосконалення для досягнення високої гнучкості і конкурентоспроможності.

4. Впровадження цифрових технологій у ТОВ «Тервікнопласт» призвело до суттєвого підвищення ефективності управління: зниження операційних витрат, покращення контролю якості, скорочення часу виконання процесів. Економічний і соціальний ефект підтверджує доцільність інвестицій у цифрову трансформацію, однак потребує систематичного моніторингу і адаптації технологій під зміни ринку.

5. Інновації у цифровому менеджменті ТОВ «Тервікнопласт» базуються на впровадженні штучного інтелекту, аналітики великих даних та автоматизації, що забезпечує покращення процесів прийняття рішень і

прогнозування. Формування цифрової культури і лідерства серед персоналу є важливим аспектом сталого розвитку цифрового менеджменту.

6. Для підвищення ефективності управління в цифровому середовищі ТОВ «Тервікнопласт» застосовує інтеграцію цифрових платформ, механізми контролінгу, електронного документообігу і бізнес-аналітики. Розробка системи моніторингу цифрової ефективності забезпечує оперативний аналіз показників та своєчасне коригування управлінських рішень, що сприяє сталому розвитку підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бадяєв О. Цифрова трансформація фінансового управління підприємством в умовах кризи. Modeling the Development of the Economic Systems. 2024. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/361>
2. Баширзаде Алі-Олег Тайяр Огли. Інформаційно-аналітичні інструменти HR для оцінювання ризиків управління. X ювілейна науково-практична конференція студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, ЗУНУ, 20 листопада 2025р.)
3. Баширзаде Алі-Олег Тайяр Огли. Цифрові HR-технології в системі сучасного управління: аналітика персоналу як інструмент забезпечення гендерної рівності. Наукова конференція молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, 27 листопада 2025р.)
4. Бокий А. В. Особливості цифрової трансформації бізнесу . Інформаційні технології в економіці. 2024. URL: <https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-58/129-138.pdf>
5. Василенко І. В. Цифрові технології в управлінні сучасним підприємством. Вісник економіки і управління. 2023. URL: <https://economy-management.ua/article/view/vasilenko2023>
6. Гвоздь М. Я., Олинець А.-М. Я., Остащук Р. М. Синергія стратегічного управління та інновацій для розвитку підприємства в умовах цифрової економіки. Цифрова економіка та економічна безпека. Випуск 5 (14). (2024). с.110-115. URL:<https://doi.org/10.32782/dees.14-17>
7. Гринько Т., Гвініашвілі Т., & Каліберда, М. (2023). Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство, (50). URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>

8. Домбровська Н., Фаріон В. Digital transformation in enterprise management: adaptation of business models under the influence of innovative technologies. *Ekonomichnyy analiz.* 2024. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6114>
9. Зінюк М. Цифрова трансформація корпоративного управління. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice.* 2022. URL: <https://www.fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3807>
10. Іваненко В. П. Вплив цифрових технологій на модернізацію управління підприємством. 2023. URL: <https://www.economy-ua.com.ua/article/2023-07-15-ivanenko>
11. Клименко С. В. Управління трансформацією бізнес-процесів у цифровій економіці. *Digital Business Journal.* 2024. URL: <https://digitalbusiness.ua/article/klimenko2024>
12. Коваленко О. П. Стратегії цифрової трансформації бізнесу. *Digital Strategy Review.* 2024. URL: <https://digitalstrategy.ua/kovalenko2024>
13. Ліщук Н. М. Виклики цифровізації для систем управління підприємствами. *Менеджмент і підприємництво.* 2023. URL: <https://managemententrepreneurship.ua/article/lishchuk2023>
14. Мельник О. В. Особливості цифрової трансформації в системах управління. *Інформаційні технології та системи.* 2023. URL: <https://infotech.ua/article/melnik2023>
15. Назаренко Т. О. Розвиток управлінських технологій в епоху цифрової трансформації. *Сучасний менеджмент.* 2023. URL: <https://modernmanagement.ua/nazarenko2023>
16. Обіход С. Імплементация інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління бізнес-процесами вітчизняних підприємств у контексті розвитку цифрової економіки. *Економіка, управління та адміністрування.* 2021. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/249656/247030>

17. Олійник М. В. Виклики цифровізації для систем управління. Технічний менеджмент. 2024. URL: <https://techmanagement.ua/articles/oliyininik2024>
18. Попович Т. М. Новітні технології управління організацією. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з між нар. участю, Ч. 1 [м. Тернопіль, 15 травня 2020 р.]. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 151-154.
19. Петрикiва О., Петрикiва Т. Роль цифрової трансформації при формуванні управлінських рішень в бізнесі. Економічний простір. 2023. URL: <https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/322745>
20. Рибак І., Гарафонова О. Цифрова трансформація як інструмент удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. — 2025. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2438>
21. Романенко С. І. Цифрова трансформація та ефективність управління підприємствами. Економічний журнал. 2023. URL: <https://economicsjournal.ua/romanenkos2023>
22. Савченко І. М. Роль інформаційних технологій у трансформації управління. ІТ в управлінні. 2024. URL: <https://itmanagement.ua/savchenko2024>
23. Семенюк В. П. Цифрові технології та їх вплив на процеси управління. Digital Economy. 2024. URL: <https://digitaleconomy.ua/semenyuk2024>
24. Соколова Н. О. Стратегії цифрової трансформації у вітчизняних підприємствах. Бізнес-Цифровий Світ. 2024. URL: <https://businessdigital.ua/sokolova2024>
25. Станьковська І., Смага Л. Research on the impact of digital transformation on the quality of management of industrial enterprises on the basis of sustainable development. Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Economics and Management in the Oil and Gas Industry). 2025. URL: <https://eung.nung.edu.ua/index.php/ecom/article/view/746>

26. Толстова А. В., Мизников І. О. Особливості формування системи управління підприємством в умовах цифровізації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. URL: <https://btie.kart.edu.ua/article/view/282637>
27. Томах В. В., Сігаєва Т. Є., Мартиненко М. В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. Економіка та суспільство. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3107>
28. Офіційний сайт ТОВ «Тервікнопласт». URL: <https://tervikno.business-guide.com.ua/>
29. Усенко О. М. Вплив цифрових технологій на модернізацію управлінських практик. Сучасний менеджмент. 2024. URL: <https://managementmodern.ua/usenko2024>
30. Федоренко Ю. П. Інформаційні системи в управлінні підприємствами .Інформаційні технології. 2023. URL: <https://infosystems.ua/fedorenko2023>
31. Харченко О. В. Цифрові інновації в системах управління. Digital Innovations Journal. 2024. URL: <https://digitalinnovations.ua/kharchenko2024>
32. Хахалєв Д. О., Мінняло Н. Інноваційні стратегії сталого розвитку підприємств в умовах мінливого ринку. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 4. С. 59-65. URL: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-4-11>
33. Шевчук О. М. Особливості цифровізації управлінських процесів на підприємстві. 2023. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/handle/123456789/2568>
34. Шульга М. В. Трансформація управлінських технологій на основі діджиталізації. Менеджмент технологій. 2024. URL: <https://managementtech.ua/shulga2024>
35. Шинькович, А. В., Васильєва, Н. Б., & Романенко, О. В. (2024). Інноваційне управління підприємствами в умовах цифрової трансформації: виклики та стратегії. Здобутки економіки: перспективи та інновації, (13). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14648256>

36. Яковенко В. О. Вплив цифрової трансформації на конкурентоспроможність підприємств. Конкурентоспроможність України. 2023. URL: <https://competitiveness.ua/yakovenko2023>
37. Яценко Л. І. Цифровізація як фактор розвитку сучасного менеджменту. Сучасний менеджмент. 2024. URL: <https://modernmanagement.ua/yatsenko2024>
38. Liao D., Liang R., Ye Z. A. Research on Business Process Optimisation Model Integrating AI and Big Data Analytics / Д. Ляо, Р. Лян, З. Є // 2025. — URL: <https://arxiv.org/abs/2511.08934>
39. Bobro N. Factors of digital economy development. U Transformation of the economic system in the modern context: Processes, strategies, technologies. Publishing House «Baltija Publishing». 2024. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-447-4-1>.
40. Sitnicki M. W., Horbas I., Derkach O., Flowers A., Wielewska I., Tucki K., Zuzek D. K., Pimenov S. (2024). development and support of ukrainian domestic entrepreneurship in the knowledge economy. Sustainability. 2024. № 16(13), 5682. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16135682>