

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Кафедра управлінських технологій

Колісник Андрій Ігорович

Кваліфікаційна робота
на тему: «Управління розвитком організації в умовах цифровізації
діяльності»

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ **А.І.Колісник**
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Кириченко Оксана Сергіївна,
доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Колісник А. І. Управління розвитком організації в умовах цифровізації діяльності : кваліфікаційна робота здобувача освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент». Київ : Університет «КРОК», 2026. 77 с.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретико-методичних засад та практичних інструментів управління розвитком організації в умовах цифровізації діяльності з обґрунтуванням напрямів їх удосконалення на прикладі ПП «Телекомсервіс» — мікропідприємства у сфері ремонту мобільних пристроїв, що функціонує на локальному ринку м. Коломия.

У першому розділі розкрито теоретичні засади управління розвитком організації, систематизовано основні наукові підходи (системний, процесний, стратегічний, ситуаційний, компетентнісний), досліджено сутність цифровізації як чинника трансформації організаційного розвитку, класифіковано сучасні цифрові інструменти управління та узагальнено зарубіжний досвід.

У другому розділі здійснено аналітичне дослідження ПП «Телекомсервіс»: наведено загальну характеристику підприємства, проведено PESTEL- та SWOT-аналіз, оцінено стадію життєвого циклу за моделлю І. Адізеса й рівень цифрової зрілості за моделлю Deloitte, виконано gap-аналіз цифровізації та оцінено альтернативні витрати від її обмеженості.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення управління розвитком підприємства: запропоновано цифрову стратегію розвитку, рекомендації з удосконалення організаційної структури та бізнес-процесів, програму розвитку цифрових компетенцій персоналу й технологічний стек із пріоритетом українських рішень, наведено розрахунок витрат та очікуваних ефектів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ПП «Телекомсервіс» та інших мікропідприємств сфери побутових послуг для підвищення ефективності управління та забезпечення конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

Робота містить: 77 сторінок, 25 таблиць, плани та карти процесів, 50 використаних джерел, 5 додатків.

Ключові слова: управління розвитком організації, цифровізація, цифрова трансформація, цифрова зрілість, мікропідприємство, CRM-система, бізнес-процеси, цифрові компетенції, стратегія розвитку, мобільний сервіс.

ANNOTATION

Kolisnyk A. I. Management of Organizational Development under Digital Transformation : Bachelor thesis in specialty 073 «Management», educational programme «Management». Kyiv : KROK University, 2026. 77 p.

The thesis is dedicated to the study of theoretical, methodological foundations and practical tools for managing organizational development under conditions of digital transformation, with substantiation of directions for their improvement based on the case of PE «Telekomservis» — a micro-enterprise in the mobile device repair sector operating in the local market of Kolomyia city.

The first chapter covers the theoretical foundations of organizational development management, systematizes the main scientific approaches (systemic, process, strategic, situational, and competence-based), examines digitalization as a factor of organizational transformation, classifies modern digital management tools, and summarizes international experience.

The second chapter presents an analytical study of PE «Telekomservis»: a general description of the enterprise, PESTEL and SWOT analyses, assessment of the life cycle stage using the Adizes model and of digital maturity using the Deloitte model, a gap analysis of digitalization, and an estimation of the opportunity costs of its limited adoption.

The third chapter substantiates directions for improving the management of the enterprise's development: a digital development strategy, recommendations for improving the organizational structure and business processes, a digital competence development programme, and a technology stack prioritizing Ukrainian solutions, together with cost estimation and expected effects.

The practical significance of the results lies in the possibility of using the proposed recommendations in the activities of PE «Telekomservis» and other micro-enterprises in the service sector to increase management efficiency and ensure competitiveness in the digital economy.

The thesis contains: 77 pages, 25 tables, plans and process maps, 50 references, 5 appendices.

Keywords: *organizational development management, digitalization, digital transformation, digital maturity, micro-enterprise, CRM system, business processes, digital competences, development strategy, mobile repair service.*

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

Українські скорочення

АСЦ — авторизований сервісний центр

ІТ — інформаційні технології

КВЕД — Класифікація видів економічної діяльності

МСБ — малий та середній бізнес

ПЗ — програмне забезпечення

ПП — приватне підприємство

СЦ — сервісний центр

ФОП — фізична особа — підприємець

Англійські та міжнародні скорочення

AI — Artificial Intelligence (штучний інтелект)

API — Application Programming Interface (інтерфейс прикладного програмування)

BI — Business Intelligence (бізнес-аналітика)

BPM — Business Process Management (управління бізнес-процесами)

CRM — Customer Relationship Management (управління відносинами з клієнтами)

CX — Customer Experience (клієнтський досвід)

DMA — Digital Markets Act (Акт ЄС про цифрові ринки)

DSA — Digital Services Act (Акт ЄС про цифрові послуги)

EDM — Electronic Document Management (електронний документообіг)

ERP — Enterprise Resource Planning (планування ресурсів підприємства)

GDPR — General Data Protection Regulation (Загальний регламент ЄС про захист даних)

IaaS — Infrastructure as a Service (інфраструктура як сервіс)

IoT — Internet of Things (Інтернет речей)

KPI — Key Performance Indicator (ключовий показник ефективності)

ML — Machine Learning (машинне навчання)

NPS — Net Promoter Score (індекс лояльності клієнтів)

OD — Organization Development (розвиток організації)

PaaS — Platform as a Service (платформа як сервіс)

PESTEL — Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal
(методика аналізу зовнішнього середовища)

POS — Point of Sale (точка продажу)

QR — Quick Response (тип двовимірного штрихкоду)

RPA — Robotic Process Automation (роботизація процесів)

SaaS — Software as a Service (програмне забезпечення як сервіс)

SAFe — Scaled Agile Framework (масштабований фреймворк Agile)

SMM — Social Media Marketing (маркетинг у соціальних мережах)

SOP — Standard Operating Procedure (стандартна операційна процедура)

SWOT — Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (методика стратегічного аналізу)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	10
1.1. Сутність розвитку організації та підходи до його управління.....	10
1.2. Цифровізація як чинник трансформації організаційного розвитку.....	13
1.3. Інструменти цифрового управління розвитком організації	16
1.4. Зарубіжний досвід управління розвитком організацій в умовах цифровізації.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПП «ТЕЛЕКОМСЕРВІС» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	23
2.1. Загальна характеристика досліджуваної організації.....	23
2.2. Аналіз системи управління розвитком організації.....	30
2.3. Оцінка рівня цифровізації діяльності організації.....	36
2.4. Вплив цифровізації на результати розвитку організації.....	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПП «ТЕЛЕКОМСЕРВІС» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	48
3.1. Формування цифрової стратегії розвитку організації.....	48
3.2. Удосконалення організаційної структури та бізнес-процесів.....	50
3.3. Розвиток цифрових компетенцій персоналу та управлінської команди ..	54
3.4. Практичні рекомендації щодо впровадження цифрових рішень в управління розвитком організації	57
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні організації функціонують в умовах стрімкої цифрової трансформації, що охоплює всі сфери економічної діяльності. Впровадження цифрових технологій принципово змінює бізнес-моделі, управлінські процеси, комунікації та взаємодію з клієнтами. Ефективне управління розвитком організації в умовах цифровізації стає ключовим чинником її конкурентоспроможності, гнучкості та стійкості. Саме тому дослідження підходів, інструментів і практичних механізмів управління розвитком організації в умовах цифрової трансформації набуває важливого теоретичного та практичного значення.

Теоретичні та прикладні аспекти управління розвитком організації, цифровізації економіки та цифрової трансформації бізнесу досліджували численні зарубіжні науковці, серед яких К. Левін, У. Бенніс, П. Сенге, Л. фон Бергаланфі, М. Хаммер, Дж. Чампі, Т. Девенпорт, Дж. Коттер, І. Адізес, Л. Грейнер. Вагомий внесок у розробку сучасних концепцій цифрової зрілості та цифрової трансформації організацій зробили дослідницькі підрозділи провідних консалтингових компаній (McKinsey Global Institute, Deloitte, MIT Center for Digital Business). Значна увага питанням управління розвитком організації, цифровізації діяльності підприємств та інноваційного забезпечення бізнесу приділяється у працях українських науковців, зокрема В. Г. Алькеми, О. С. Кириченко, Г. М. Пазєєвої, О. М. Сумця, Н. О. Дмитрієвої, М. І. Копитко, С. А. Філатова, О. Б. Данченко. Водночас, незважаючи на значний масив теоретичних і прикладних розробок, питання управління розвитком мікропідприємств сфери побутових послуг в умовах цифровізації, з урахуванням специфіки локальних ринків та обмеженості ресурсів, потребують подальшого наукового опрацювання.

Мета кваліфікаційної роботи — на основі теоретичного аналізу та аналітичного дослідження системи управління розвитком організації обґрунтувати напрями її вдосконалення в умовах цифровізації діяльності.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі **завдання**:

- розкрити теоретичні засади управління розвитком організації та сучасні підходи до його здійснення;
- дослідити сутність цифровізації як чинника трансформації організаційного розвитку;
- систематизувати інструменти цифрового управління розвитком організації;
- проаналізувати зарубіжний досвід управління розвитком організацій в умовах цифровізації;
- здійснити аналітичне дослідження системи управління розвитком конкретної організації та оцінити рівень її цифровізації;
- обґрунтувати напрями вдосконалення управління розвитком організації в умовах цифровізації.

Об'єкт дослідження — процес управління розвитком організації в умовах цифровізації діяльності.

Предмет дослідження — теоретико-методичні засади та практичні інструменти управління розвитком організації в умовах цифрової трансформації.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: аналіз і синтез, індукція та дедукція, системний та порівняльний аналіз, метод узагальнення, графічний метод, методи статистичної обробки даних, SWOT-аналіз.

Інформаційне забезпечення. Інформаційною базою дослідження стали наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, нормативно-правові акти України, статистичні дані Державної служби статистики України, аналітичні огляди міжнародних організацій (McKinsey, Deloitte, Європейської комісії), внутрішні документи та звітність досліджуваного підприємства, ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованих пропозицій щодо цифрової стратегії, вдосконалення бізнес-процесів та розвитку цифрових компетенцій персоналу в управлінській практиці організацій.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить __ сторінок. Список використаних джерел містить __ найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1. Сутність розвитку організації та підходи до його управління

Категорія «розвиток організації» посідає центральне місце у сучасній теорії менеджменту та виступає об'єктом активного наукового дослідження протягом останніх десятиліть. У найбільш загальному розумінні розвиток організації трактується як безперервний процес якісних і кількісних змін її елементів, структури, функцій та результатів діяльності, спрямований на підвищення адаптивності підприємства до умов зовнішнього середовища та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності [2; 31].

Історично наукове осмислення проблематики організаційного розвитку пройшло декілька важливих етапів. Фундаментальні засади концепції Organization Development (OD) були закладені у працях К. Левіна, У. Бенніса, Р. Беквіта та інших західних дослідників у середині XX століття. Зокрема, модель «розмороження — зміна — заморожування» К. Левіна стала методологічною основою управління змінами, а концепція «навчальної організації» П. Сенге сформулювала ідею розвитку як безперервного процесу пізнання та адаптації. Сучасні українські дослідники, зокрема В. Г. Алькема, О. С. Кириченко, Г. М. Пазєєва, суттєво розширили теоретичне розуміння цієї категорії з урахуванням національної специфіки та викликів постіндустріальної економіки [29; 31; 38].

У науковій літературі розрізняють кількісний і якісний виміри розвитку організації. Кількісні зміни проявляються у зростанні обсягів виробництва, чисельності персоналу, розширенні ринкової частки, збільшенні доходів та інших вимірюваних показників діяльності. Якісні зміни передбачають трансформацію внутрішньої структури організації, вдосконалення бізнес-процесів, впровадження інновацій, зміну корпоративної культури та бізнес-моделі. Саме поєднання кількісних і якісних змін формує сутність розвитку як багатовимірному процесу, що не зводиться до простого зростання [31].

У сучасній теорії управління сформувалися декілька концептуальних підходів до управління розвитком організації, кожен з яких акцентує увагу на певному аспекті управлінської діяльності. Порівняльну характеристику основних підходів наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика основних підходів до управління розвитком організації

Підхід	Ключова ідея	Переваги та обмеження
Системний	Організація розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, що функціонують у зовнішньому середовищі	Забезпечує цілісне бачення; складність практичної реалізації
Процесний	Управління здійснюється через взаємопов'язані бізнес-процеси, орієнтовані на створення цінності	Підвищує прозорість діяльності; потребує регламентації процесів
Стратегічний	Розвиток формується через довгострокове бачення, місію та стратегічні цілі організації	Дозволяє передбачити майбутні зміни; низька гнучкість у турбулентному середовищі
Ситуаційний	Управлінські рішення адаптуються до конкретних умов зовнішнього і внутрішнього середовища	Висока адаптивність; ризик втрати стратегічного вектора
Компетентнісний	Розвиток базується на формуванні та використанні ключових компетенцій організації	Формує стійкі конкурентні переваги; тривалий період формування компетенцій

Джерело: систематизовано автором на основі [2; 28; 29; 31; 38]

Системний підхід, розроблений Л. фон Берталанфі, Ч. Барнардом та іншими дослідниками, розглядає організацію як відкриту соціотехнічну систему, що взаємодіє із зовнішнім середовищем через механізми обміну ресурсами, інформацією та продуктами. У межах цього підходу розвиток трактується як зміна стану системи, що забезпечує її гомеостаз і еволюційне вдосконалення.

Сильною стороною системного підходу є здатність охопити всі складові організації у їх взаємозв'язку, проте він складний для безпосереднього практичного застосування без доповнення іншими підходами [28; 31].

Процесний підхід набув широкого поширення у 1990-х роках завдяки працям М. Хаммера, Дж. Чампі, Т. Девенпорта та інших дослідників. Його сутність полягає у розгляді діяльності організації як сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів, що перетворюють входи (ресурси) на виходи (продукти, послуги) для внутрішніх і зовнішніх споживачів. Управління розвитком у межах процесного підходу реалізується через реінжиніринг, оптимізацію та безперервне вдосконалення процесів. Особливої актуальності цей підхід набуває у контексті цифровізації, оскільки саме бізнес-процеси є об'єктом автоматизації та цифрової трансформації [44].

Стратегічний підхід, теоретичні засади якого сформовано у працях І. Ансоффа, М. Портера, Г. Мінцберга, К. Прахалада та Г. Хемела, розглядає розвиток організації як реалізацію обраної стратегії. Управління розвитком у межах цього підходу передбачає формулювання місії та бачення, проведення стратегічного аналізу, вибір конкурентної стратегії та її імплементацію через систему стратегічних ініціатив і проектів. Стратегічний підхід забезпечує довгострокову орієнтацію управлінських рішень, проте вимагає регулярного перегляду стратегії в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

Ситуаційний підхід, сформульований П. Лоуренсом, Дж. Лоршем та іншими дослідниками, виходить із тези про відсутність універсальних управлінських рішень. Управління розвитком здійснюється з урахуванням специфіки конкретної ситуації, галузі, етапу життєвого циклу організації та інших чинників. Цей підхід забезпечує високу адаптивність управлінських рішень, однак потребує поєднання із стратегічним підходом для забезпечення послідовності розвитку.

Значний внесок у розуміння закономірностей організаційного розвитку здійснили теорії життєвого циклу організації. Модель Л. Грейнера описує розвиток як послідовність стадій зростання (креативність, директивність,

делегування, координація, співпраця), що перериваються управлінськими кризами. Модель І. Адізеса розрізняє десять етапів життєвого циклу: від «зародження» та «дитинства» до «розквіту», «бюрократизації» та «смерті». Ці моделі надають управлінцям корисний інструментарій для діагностики поточного стану організації та прогнозування наступних стадій розвитку.

Розвиток організації є результатом взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників. До основних внутрішніх чинників належать: якість людського капіталу, рівень технологічного оснащення, фінансові ресурси, організаційна структура, корпоративна культура, система управління та якість стратегічних рішень. Зовнішні чинники охоплюють стан економічного середовища, конкурентну ситуацію в галузі, темпи технологічного прогресу, особливості нормативно-правового регулювання, демографічні тенденції та геополітичні умови. В українських реаліях додатковим чинником виступають умови воєнного часу, що суттєво впливають на стратегії розвитку вітчизняних підприємств [36].

Таким чином, розвиток організації є складною багатовимірною категорією, що потребує інтегрованого застосування різних підходів управління. У сучасних умовах особливої значущості набуває здатність організацій до адаптивного розвитку — безперервної трансформації у відповідь на зміни зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність глибшого дослідження цифровізації як одного з ключових чинників такої трансформації.

1.2. Цифровізація як чинник трансформації організаційного розвитку

Сучасний етап соціально-економічного розвитку характеризується стрімким проникненням цифрових технологій у всі сфери життєдіяльності суспільства. Це явище у науковій літературі та практиці управління отримало назви «четверта промислова революція», «цифрова економіка», «Industry 4.0». Цифровізація перестала бути винятково технологічним питанням і перетворилася на всеохопну трансформаційну силу, що переформатовує бізнес-моделі, управлінські практики, конкурентні стратегії та способи взаємодії зі споживачами [30; 36; 39].

У науковій літературі та управлінській практиці нерідко ототожнюються поняття «дигіталізація», «цифровізація» та «цифрова трансформація», хоча вони мають різний зміст і охоплюють різні рівні технологічних змін. Термінологічне розмежування цих понять подано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Розмежування понять «дигіталізація», «цифровізація» та «цифрова трансформація»

Поняття	Зміст	Приклад застосування
Дигіталізація (digitization)	Перетворення аналогової інформації у цифрову форму без зміни самих процесів	Сканування паперових документів, оцифрування архівів
Цифровізація (digitalization)	Використання цифрових технологій для оптимізації окремих процесів і операцій	Впровадження електронного документообігу, CRM-системи
Цифрова трансформація (digital transformation)	Комплексна перебудова бізнес-моделі та стратегії організації на основі цифрових технологій	Перехід банку від філіальної моделі до цифрового банкінгу (Monobank, Revolut)

Джерело: складено автором на основі [30; 36; 39; 47]

Таким чином, дигіталізація є технічним першоетапом, цифровізація — оперативно-тактичним рівнем, а цифрова трансформація — стратегічним рівнем змін. Управління розвитком сучасної організації все частіше розглядається саме у парадигмі цифрової трансформації, оскільки фрагментарне впровадження окремих цифрових інструментів без перегляду бізнес-моделі зазвичай не приносить очікуваних результатів [36].

Концептуальну основу цифрової трансформації закладає концепція «Industry 4.0», сформульована у 2011 році у Німеччині. Вона об'єднує низку проривних технологій — Інтернет речей (IoT), кіберфізичні системи, великі дані (Big Data), штучний інтелект (AI), хмарні обчислення, 3D-друк, адитивні технології — у єдиний технологічний уклад, що радикально змінює промислове виробництво та сферу послуг. Разом із цим формується концепція «Industry 5.0»,

що доповнює технологічну трансформацію ціннісними орієнтирами сталого розвитку, людиноцентричності та стійкості.

Цифровізація суттєво впливає на розвиток організації за декількома ключовими напрямками. По-перше, відбувається трансформація бізнес-моделей: від лінійних ланцюгів створення вартості підприємства переходять до платформних, мережових та екосистемних моделей. Цифрові платформи (Amazon, Uber, Booking, Airbnb) демонструють здатність створювати величезну ринкову вартість без володіння матеріальними активами, що перевертає традиційні уявлення про ресурсну базу підприємства.

По-друге, змінюється організаційна структура управління. Традиційні ієрархічні структури поступаються місцем більш плоским, мережовим та матричним конфігураціям. Поширюються agile-команди, холакратичні моделі управління, проєктні та крос-функціональні групи. Цифрові технології дозволяють координувати роботу розподілених команд без необхідності їх фізичного розміщення в одному офісі, що стало особливо актуальним у пандемічний та воєнний періоди [38].

По-третє, трансформуються комунікаційні процеси всередині організації та з її зовнішнім середовищем. Корпоративні месенджери (Slack, Microsoft Teams), системи відеоконференцв'язку (Zoom, Google Meet), платформи для спільної роботи (Notion, Confluence) принципово змінюють швидкість, формат та якість управлінських комунікацій. Це призводить до зростання швидкості обміну інформацією, але водночас породжує ризики інформаційного перевантаження [38; 40].

По-четверте, кардинально змінюється процес прийняття управлінських рішень. Завдяки впровадженню систем бізнес-аналітики (BI), інструментів роботи з великими даними та предиктивної аналітики менеджери отримують можливість приймати рішення на основі об'єктивних даних, а не лише на основі інтуїції та досвіду. Концепція data-driven decision making стає новим стандартом сучасного управління [36].

По-п'яте, цифровізація впливає на взаємодію із клієнтами. Формуються нові моделі клієнтського досвіду (customer experience, CX), омніканальні комунікації, персоналізовані пропозиції на основі аналізу клієнтських даних. Це зумовлює потребу в перегляді маркетингових стратегій та розбудові цифрових каналів взаємодії.

Для оцінювання ступеня готовності організації до цифрової трансформації у науковій літературі та консультаційній практиці активно використовується концепція цифрової зрілості (digital maturity). Типові моделі цифрової зрілості (Deloitte, MIT, McKinsey) виділяють 4–5 рівнів: від початкового (ad-hoc використання цифрових інструментів) до оптимізованого (цифрові технології є невід'ємною частиною стратегії та культури організації) [36; 48].

Разом із можливостями цифровізація створює суттєві виклики для організацій: необхідність значних інвестицій у технології та персонал, дефіцит цифрових компетенцій, зростання кіберризиків, складність інтеграції нових систем із застарілою ІТ-інфраструктурою, опір працівників змінам. Саме тому управління розвитком організації в умовах цифровізації потребує комплексного підходу, що враховує як технологічні, так і організаційні, людські та стратегічні аспекти трансформації.

1.3. Інструменти цифрового управління розвитком організації

Ефективне управління розвитком організації в умовах цифровізації значною мірою залежить від якості інструментального забезпечення управлінських процесів. Сучасний цифровий інструментарій менеджменту характеризується функціональним різноманіттям, модульністю та можливістю інтеграції у єдині корпоративні екосистеми. Узагальнену класифікацію цифрових інструментів управління розвитком організації наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація цифрових інструментів управління розвитком організації

Група інструментів	Приклади рішень	Функціональне призначення
ERP-системи	SAP S/4HANA, Oracle ERP Cloud, Microsoft Dynamics 365, 1C	Інтегроване управління ресурсами підприємства
CRM-системи	Salesforce, HubSpot, Bitrix24, KeyCRM	Управління взаємовідносинами з клієнтами
BI та аналітика	Power BI, Tableau, Qlik Sense, Google Looker	Бізнес-аналітика, візуалізація даних, предиктивні моделі
Хмарні сервіси	AWS, Microsoft Azure, Google Cloud Platform	Масштабована ІТ-інфраструктура як сервіс
Штучний інтелект	ChatGPT, Claude, Gemini, спеціалізовані ML-моделі	Автоматизація когнітивних задач, прогнозування
RPA та BPM	UiPath, Automation Anywhere, Camunda, Bizagi	Роботизація процесів та управління бізнес-процесами
Колаборація та EDM	Microsoft Teams, Slack, Notion, M.E.Doc, Вчасно	Комунікації, спільна робота, електронний документообіг

Джерело: сформовано автором на основі [30; 36; 44; 46; 47]

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) — це інтегровані інформаційні системи, що забезпечують управління всіма ключовими ресурсами підприємства: фінансами, персоналом, матеріальними запасами, виробництвом, закупівлями та збутом. Сучасні ERP-рішення (SAP S/4HANA, Oracle ERP Cloud, Microsoft Dynamics 365) реалізовані як хмарні платформи з модульною архітектурою, що дозволяє налаштовувати функціонал під специфіку конкретної організації. Впровадження ERP забезпечує єдину облікову базу, уніфіковані стандарти управління, підвищену прозорість операційної діяльності та оперативний контроль ключових показників.

CRM-системи (Customer Relationship Management) спрямовані на управління повним життєвим циклом взаємовідносин із клієнтами — від першого контакту до постпродажного обслуговування. CRM фіксує всі точки контакту, автоматизує маркетингові кампанії, управляє лід-кваліфікацією та продажним пайплайном, забезпечує аналітику клієнтської бази. Провідні

рішення світового ринку (Salesforce, HubSpot) доповнюються на українському ринку локальними продуктами (KeyCRM, Бітрікс24), орієнтованими на потреби малого та середнього бізнесу.

Інструменти бізнес-аналітики (Business Intelligence) — це технологічний клас рішень для збирання, інтеграції, обробки, аналізу та візуалізації корпоративних даних. BI-платформи (Power BI, Tableau, Qlik Sense) дозволяють управлінцям різних рівнів отримувати актуальну інформацію про стан бізнес-процесів у формі інтерактивних дашбордів, звітів та аналітичних візуалізацій. Сучасні BI-рішення включають елементи штучного інтелекту для автоматичного виявлення закономірностей, аномалій і прогнозування ключових показників.

Хмарні сервіси (cloud computing) принципово змінили модель ІТ-забезпечення діяльності організацій. Замість капітальних інвестицій у власну ІТ-інфраструктуру підприємства отримують доступ до обчислювальних потужностей, систем зберігання даних та прикладного програмного забезпечення за передплатною моделлю. Виділяють три основні моделі надання хмарних послуг: IaaS (інфраструктура як сервіс), PaaS (платформа як сервіс) та SaaS (програмне забезпечення як сервіс). Хмарні сервіси забезпечують масштабованість, надійність, географічну доступність та суттєво знижують бар'єри входу для нових гравців на ринку.

Технології штучного інтелекту та машинного навчання за останні роки пройшли шлях від експериментальних розробок до масового застосування. Великі мовні моделі (ChatGPT, Claude, Gemini) забезпечують автоматизацію когнітивних задач: генерацію контенту, аналіз документів, програмування, переклад, підтримку клієнтів. Спеціалізовані ML-моделі застосовуються для прогнозування попиту, оптимізації логістики, виявлення шахрайства, персоналізованого маркетингу. За оцінками міжнародних консалтингових компаній, впровадження AI-рішень здатне підвищити продуктивність управлінської праці на 20–40% у найближчі роки.

Інструменти роботизації процесів (Robotic Process Automation, RPA) та управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) забезпечують

автоматизацію рутинних операцій у бек-офісі організації: обробку документів, звірку даних, перенесення інформації між системами. Провідні RPA-рішення (UiPath, Automation Anywhere) у поєднанні з AI формують клас інтелектуальної автоматизації (Intelligent Automation), здатної обробляти неструктуровану інформацію.

Платформи електронного документообігу (Electronic Document Management, EDM) та цифрові сервіси для спільної роботи (Microsoft Teams, Slack, Notion, Confluence) забезпечують ефективну комунікацію та координацію діяльності в організації. В українських реаліях особливої актуальності набули сервіси електронного документообігу «Вчасно», М.Е.Дос, «Інтерпост», що інтегровані з національною системою електронних довірчих послуг і забезпечують юридично значущий обмін документами.

Ключовим викликом практичного застосування цифрових інструментів є їх інтеграція у єдину управлінську екосистему. Фрагментарне впровадження окремих рішень без забезпечення обміну даними між ними породжує проблему «цифрових силосів» (digital silos), коли різні підсистеми оперують неузгодженими даними. Для подолання цієї проблеми використовуються інтеграційні платформи (iPaaS), шини корпоративних даних (ESB) та сучасні підходи до побудови IT-архітектури на основі мікросервісів і API [47].

1.4. Зарубіжний досвід управління розвитком організацій в умовах цифровізації

Управління розвитком організацій в умовах цифровізації стало предметом активних теоретичних і практичних пошуків у провідних країнах світу. Узагальнення зарубіжного досвіду дозволяє виявити ключові тенденції, моделі та інструменти, що можуть бути адаптовані до вітчизняної управлінської практики з урахуванням національних особливостей.

У країнах Європейського Союзу формування єдиної цифрової стратегії розпочалося з програми «Digital Single Market» (2015 р.), що була доповнена комплексною ініціативою «Shaping Europe's Digital Future» (2020 р.) та

довгостроковою програмою «Digital Decade 2030». Ці стратегічні документи визначають чотири ключові напрями цифрової трансформації: розвиток цифрових навичок населення, розбудова безпечної та стійкої цифрової інфраструктури, цифрова трансформація бізнесу та цифровізація публічних послуг. Європейський підхід характеризується комплексним регулюванням цифрової сфери через такі акти, як General Data Protection Regulation (GDPR), Digital Services Act (DSA), Digital Markets Act (DMA) та AI Act.

Особливістю європейської моделі цифровізації є акцент на етичних і правових аспектах застосування цифрових технологій. Запроваджено принципи людиноцентричності, прозорості алгоритмів, захисту персональних даних і запобігання монопольному становищу цифрових платформ. Ці принципи впливають на корпоративні практики управління розвитком: європейські компанії інтегрують у свої стратегії цифровізації вимоги сталого розвитку, відповідального використання даних та соціальної відповідальності бізнесу.

Американська модель управління розвитком організацій в умовах цифровізації базується на ринкових механізмах, значних обсягах приватних венчурних інвестицій та розвинених інноваційних екосистемах. Силіконова долина, район Бостона, Сіетл та інші інноваційні кластери сформували середовище, у якому виникли та розвинулися провідні технологічні корпорації світу (Microsoft, Apple, Google, Amazon, Meta, NVIDIA). Особливістю американського підходу є висока толерантність до ризику та культура експерименту, що знаходить відображення у методологіях Lean Startup, Design Thinking, Agile.

Значний внесок у теорію та практику управління розвитком організацій у цифрову еру зробили провідні консалтингові компанії та дослідницькі центри. McKinsey Global Institute сформулював концепцію «Digital Quotient», що характеризує ступінь цифрової зрілості організації через чотири виміри: стратегія, культура, організація та можливості. Deloitte розробила модель Digital Maturity Model, що оцінює готовність організації до цифрової трансформації за п'ятьма параметрами. MIT Center for Digital Business сформулював концепцію

«Digital Masters» — організацій, що успішно поєднують цифрові можливості з лідерськими управлінськими практиками.

Поширення набули методології agile-трансформації організацій, зокрема фреймворки Scrum, SAFe (Scaled Agile Framework), LeSS (Large-Scale Scrum), Spotify Model. Ці підходи забезпечують швидку адаптацію організації до змін ринкового середовища через ітеративне планування, самоорганізовані команди, регулярну зворотну комунікацію зі споживачами та культуру безперервного вдосконалення. Приклади успішної agile-трансформації (ING Bank, Spotify, Bosch, John Deere) стали своєрідними еталонами управлінських практик нового типу.

У сфері управління персоналом в умовах цифровізації у провідних країнах сформувалася концепція «Future of Work». Вона передбачає перехід до гнучких моделей зайнятості, розвиток цифрових компетенцій на принципах безперервного навчання (lifelong learning), формування культури обміну знаннями та співпраці у розподілених командах. Особлива увага приділяється формуванню нових управлінських ролей: Chief Digital Officer, Chief Data Officer, Chief Transformation Officer.

Зарубіжні дослідження підкреслюють, що успіх цифрової трансформації організації значно більшою мірою залежить не від технологічних, а від організаційних, управлінських і культурних факторів. За даними McKinsey, близько 70% ініціатив цифрової трансформації не досягають запланованих цілей саме через опір змінам, недостатню залученість вищого керівництва та слабкий зв'язок цифрових ініціатив зі стратегією бізнесу. Це зумовлює зростаючу увагу до моделей change management, лідерства у цифрову еру та формування культури цифрового мислення [36].

Корисним для української практики є досвід країн Центрально-Східної Європи (Польщі, Чехії, Естонії), що демонструють суттєвий прогрес у цифровізації економіки за порівняно короткий час. Естонський досвід побудови е-уряду, цифрової ідентифікації та інтегрованих державних сервісів став орієнтиром для багатьох країн. Польща та Чехія реалізують національні

програми підтримки цифровізації малого та середнього бізнесу, розробляють механізми державно-приватного партнерства у сфері цифрових інновацій.

Узагальнюючи зарубіжний досвід, можна виокремити ключові принципи ефективного управління розвитком організації в умовах цифровізації: стратегічна спрямованість цифрових ініціатив, лідерство вищого керівництва, клієнтоцентричність, культура експерименту та безперервного навчання, системний розвиток цифрових компетенцій персоналу, гнучкість організаційних структур, обґрунтованість рішень на основі даних, відповідальне використання технологій. Саме ці принципи мають бути покладені в основу формування вітчизняних підходів до цифрової трансформації бізнесу.

Проведений у межах першого розділу теоретичний аналіз створює методологічну базу для подальшого аналітичного дослідження управління розвитком конкретної організації в умовах цифровізації, результати якого представлено у другому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПП «ТЕЛЕКОМСЕРВІС» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика досліджуваної організації

Об'єктом аналітичного дослідження у межах кваліфікаційної роботи обрано Приватне підприємство «Телекомсервіс» (далі — ПП «Телекомсервіс»), що здійснює діяльність у сфері ремонту та обслуговування мобільних електронних пристроїв. Вибір саме цього підприємства як об'єкта дослідження зумовлений декількома чинниками: доступністю внутрішньої інформації для проведення аналізу, типовістю його діяльності для сектора мікробізнесу у сфері побутових послуг, а також наявністю практичного інтересу до впровадження сучасних цифрових інструментів управління.

ПП «Телекомсервіс» зареєстроване та здійснює діяльність у м. Коломия Івано-Франківської області. Організаційно-правова форма — приватне підприємство, що належить до категорії суб'єктів мікропідприємництва відповідно до вимог Господарського кодексу України та Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». Керівником підприємства є директор Колісник І. П., який одночасно виступає засновником та власником бізнесу.

Основним видом економічної діяльності підприємства відповідно до Національного класифікатора України ДК 009:2010 є КВЕД 95.12 «Ремонт обладнання зв'язку». Додатково підприємство може здійснювати діяльність за суміжними КВЕДами: 95.11 «Ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування», 47.42 «Роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах», 47.91 «Роздрібна торгівля, що здійснюється через мережу Інтернет». Узагальнену характеристику підприємства наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ПП «Телекомсервіс»

Параметр	Характеристика
Повна назва	Приватне підприємство «Телекомсервіс»
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Категорія суб'єкта господарювання	Мікропідприємство
Місцезнаходження	м. Коломия, Івано-Франківська обл.
Керівник	Директор Колісник І. П.
Основний КВЕД	95.12 «Ремонт обладнання зв'язку»
Основні послуги	Діагностика та ремонт мобільних телефонів, заміна екранів, батарей, ремонт роз'ємів, відновлення програмного забезпечення
Середньооблікова чисельність	3–4 особи
Ринок діяльності	Локальний (м. Коломия та Коломийський район)

Джерело: складено автором на основі внутрішніх документів ПП «Телекомсервіс»

Продукт підприємства має сервісний характер і охоплює повний спектр послуг із ремонту мобільних електронних пристроїв: діагностика несправностей, заміна дисплейних модулів, акумуляторних батарей, мікрофонів і динаміків, ремонт роз'ємів зарядки та навушників, заміна корпусних елементів, відновлення працездатності після потрапляння вологи, розблокування та перепрошивка операційних систем, відновлення втрачених даних. Додатково підприємство здійснює продаж комплектуючих, аксесуарів та надає консультативні послуги.

Цільова аудиторія підприємства представлена приватними клієнтами — власниками мобільних телефонів усіх вікових груп, які потребують ремонтного обслуговування своїх пристроїв. Географічно клієнтська база охоплює переважно жителів м. Коломия та прилеглих населених пунктів Коломийського району. Разом із тим, окремі сегменти клієнтів (наприклад, власники пристроїв рідкісних моделей) можуть звертатися і з більш віддалених населених пунктів.

Організаційна структура управління ПП «Телекомсервіс» є лінійною, що типово для суб'єктів мікробізнесу. Така структура характеризується прямим

підпорядкуванням усіх працівників керівнику підприємства, відсутністю проміжних рівнів управління та мінімальною формалізацією управлінських процесів. Схематичне зображення організаційної структури наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПП «Телекомсервіс»

Джерело: складено автором

Лінійна організаційна структура забезпечує переваги, характерні для мікробізнесу: оперативність прийняття управлінських рішень, високу гнучкість у відповідь на зміни зовнішнього середовища, простоту комунікацій, низькі адміністративні витрати. Водночас така структура має і певні обмеження: надмірну концентрацію управлінських функцій на керівникові, залежність ефективності роботи підприємства від його особистих якостей та компетенцій, складність делегування повноважень, обмежені можливості стратегічного планування.

Економічну діяльність підприємства характеризують показники доходу від реалізації послуг, витрат, чистого прибутку та рентабельності. Через конфіденційність фінансової інформації у цьому дослідженні використано відносні показники та експертні оцінки. Узагальнена динаміка основних показників діяльності підприємства за останні роки представлена у таблиці 2.2.

Основні показники діяльності ПП «Телекомсервіс» за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Середня кількість замовлень на місяць, од.	90	110	135
Середній чек послуг, грн	750	920	1 100
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	3	3	4
Частка постійних клієнтів, %	25	30	35
Рентабельність послуг, %	18	21	24

Джерело: складено автором за внутрішніми даними ПП «Телекомсервіс» та експертними оцінками керівництва підприємства

Зовнішнє середовище діяльності підприємства характеризується низкою чинників, що прямо чи опосередковано впливають на його функціонування. До чинників макросередовища належать: загальна економічна ситуація в Україні в умовах воєнного часу, рівень купівельної спроможності населення, динаміка курсу валют (оскільки значна частина комплектуючих імпортується), інфляційні процеси, нормативно-правове регулювання підприємницької діяльності, тенденції технологічного розвитку ринку мобільних пристроїв.

Мезосередовище підприємства утворюється його безпосереднім оточенням: клієнтами, постачальниками, конкурентами, посередниками. Основними конкурентами ПП «Телекомсервіс» у м. Коломия виступають інші сервісні центри та майстерні з ремонту мобільних пристроїв, авторизовані сервісні центри виробників, а також приватні майстри-одинаки, що надають послуги без офіційної реєстрації бізнесу. Постачальники представлені дистриб'юторами комплектуючих (як українськими, так і зарубіжними), що забезпечують підприємство необхідними запасними частинами.

Внутрішнє середовище підприємства охоплює організаційну структуру, кадровий потенціал, матеріально-технічну базу, фінансові ресурси та корпоративну культуру. Матеріально-технічна база ПП «Телекомсервіс»

включає обладнання для діагностики та ремонту мобільних пристроїв, робочі інструменти, витратні матеріали, офісну техніку та засоби ведення обліку. Кадровий потенціал формують кваліфіковані майстри з досвідом роботи у сфері ремонту електроніки.

Узагальнення проведеної загальної характеристики дозволяє зробити висновок, що ПП «Телекомсервіс» є типовим представником мікробізнесу у сфері побутових послуг, що функціонує на локальному ринку та має обмежений, але стабільний попит на свої послуги.

Для поглибленого розуміння чинників, що впливають на діяльність підприємства, доцільно провести PESTEL-аналіз зовнішнього середовища, який охоплює політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники. Результати PESTEL-аналізу наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

PESTEL-аналіз зовнішнього середовища діяльності ПП «Телекомсервіс»

Група чинників	Характеристика впливу	Вплив
Політичні (P)	Умови воєнного часу в Україні; державна політика підтримки малого та середнього бізнесу через програми «Дія.Бізнес»; відносна стабільність регуляторного середовища для ФОП	Змішаний
Економічні (E)	Зниження купівельної спроможності населення; інфляційні процеси; курсові коливання (імпорт комплектуючих); зростання середнього терміну користування мобільним пристроєм на користь сервісу ремонту	Змішаний
Соціальні (S)	Стала потреба населення у послугах ремонту; міграційні процеси у регіоні; високий рівень проникнення смартфонів; зміна поколінних звичок щодо цифрових комунікацій	Позитивний
Технологічні (T)	Зростаюча складність мобільних пристроїв (флагмани Apple, Samsung); доступність цифрових інструментів для МСБ; розвиток хмарних сервісів; появл штучного інтелекту	Можливість

Група чинників	Характеристика впливу	Вплив
Екологічні (Е)	Тенденція «ремонтувати замість заміни» (right to repair); екологічна утилізація батарей та електроніки; зростаюча суспільна увага до електронних відходів	Позитивний
Правові (L)	Вимоги Закону «Про захист прав споживачів»; нормативи щодо гарантійного обслуговування; Закон «Про захист персональних даних»; електронний документообіг	Нейтральний

Джерело: складено автором

Результати PESTEL-аналізу свідчать про неоднозначний характер впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Найбільш сприятливими є соціальні, технологічні та екологічні тенденції, що створюють передумови для стабільного попиту на послуги ремонту мобільних пристроїв. Водночас політичні та економічні чинники, пов'язані з умовами воєнного часу та зниженням купівельної спроможності населення, створюють певні обмеження для розвитку бізнесу.

Важливе значення для стратегічного позиціонування підприємства має аналіз конкурентного середовища у м. Коломия та прилеглих населених пунктах. Основних конкурентів ПП «Телекомсервіс» можна класифікувати за трьома категоріями: спеціалізовані сервісні центри незалежних брендів, авторизовані сервісні центри (АСЦ) виробників мобільних пристроїв та приватні майстри-одинаки, що надають послуги без офіційної реєстрації підприємницької діяльності. Порівняльну характеристику цих категорій конкурентів наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Порівняльна характеристика конкурентів ПП «Телекомсервіс»

Параметр	Незалежні сервіс-центри	Авторизовані СЦ	Приватні майстри
Рівень цін	Середній	Високий	Низький
Терміни ремонту	1–3 дні	7–14 днів	1–2 дні

Параметр	Незалежні сервіс-центри	Авторизовані СЦ	Приватні майстри
Гарантія на ремонт	Наявна	Офіційна гарантія	Зазвичай відсутня
Якість комплектуючих	Середня/висока	Оригінальні	Варіативна
Онлайн-присутність	Варіативна	Розвинена	Мінімальна
Спектр послуг	Широкий	Обмежений бренд-ремонт	Широкий

Джерело: складено автором за результатами польового дослідження ринку

Конкурентна позиція ПП «Телекомсервіс» формується у сегменті незалежних сервісних центрів, де підприємство займає середнє ринкове положення щодо цінового рівня. Основними конкурентними перевагами підприємства є досвід персоналу, широкий спектр послуг, відносно швидкі терміни виконання замовлень та напрацьована репутація серед місцевих жителів. Водночас до ключових конкурентних недоліків належать недостатня онлайн-присутність та обмежені можливості залучення нових клієнтів через цифрові канали.

Клієнтську базу підприємства доцільно сегментувати за низкою критеріїв, що дозволяють формувати диференційовані маркетингові пропозиції. За віком клієнтів виділяють молодіжний сегмент (18–30 років, орієнтований на цифрові комунікації, швидкі терміни, зовнішній вигляд пристрою), сегмент середнього віку (30–50 років, комбінує цінову та якісну орієнтацію), та старший сегмент (50+ років, надає перевагу особистому контакту та довірі до майстра). За частотою звернень клієнти поділяються на разових (70–75%) та постійних (25–30%). За характером потреб — на клієнтів термінового ремонту, планового обслуговування та відновлювальних робіт.

Матеріально-технічна база підприємства формується з урахуванням специфіки сервісної діяльності. Виробничо-технічні ресурси включають: спеціалізовані робочі місця майстрів (паяльні станції, мікроскопи для роботи з мікроелектронікою, набори прецизійних інструментів), обладнання для

діагностики (мультиметри, тестери акумуляторів, ультразвукові ванни), витратні матеріали (припої, флюси, ізопропіловий спирт, захисні плівки). Офісно-організаційні ресурси охоплюють комерційну зону для приймання-видачі пристроїв, обладнану стійкою та вітринами для комплектуючих, офісну техніку (комп'ютери, принтер, POS-термінал), телефонний зв'язок та Інтернет.

Загалом характеристика ПП «Телекомсервіс» свідчить про наявність усіх базових передумов для стабільного функціонування підприємства у сегменті мікробізнесу. Разом із тим, виявлені аналізом зовнішнього та внутрішнього середовища тенденції вказують на необхідність адаптації управлінських практик до умов цифрової економіки, що стає предметом подальшого аналізу.

2.2. Аналіз системи управління розвитком організації

Система управління розвитком ПП «Телекомсервіс» формується в умовах обмежених ресурсів, характерних для мікропідприємства. Управлінська діяльність реалізується переважно через виконання базових функцій менеджменту — планування, організації, мотивації та контролю — у спрощеній формі, адаптованій до масштабу бізнесу. Характеристику реалізації основних функцій менеджменту на підприємстві наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Реалізація основних функцій менеджменту на ПП «Телекомсервіс»

Функція	Форми реалізації	Особливості та недоліки
Планування	Переважно оперативне планування (на тиждень, місяць); відсутнє формалізоване стратегічне планування	Реактивний характер рішень; відсутнє довгострокове бачення розвитку
Організація	Лінійна структура, чіткий розподіл обов'язків між майстрами та менеджером з обслуговування	Відсутня формалізація бізнес-процесів; залежність від особистих якостей керівника

Функція	Форми реалізації	Особливості та недоліки
Мотивація	Комбінація матеріальних (фіксована зарплата + премії) та нематеріальних стимулів (навчання, гнучкий графік)	Відсутність формалізованої системи КРІ; суб'єктивність оцінювання
Контроль	Оперативний контроль якості ремонту майстрами; особистий контроль керівника	Відсутність формалізованих стандартів якості та метрик ефективності

Джерело: складено автором за результатами спостереження та інтерв'ю з керівником підприємства

Функція планування на ПП «Телекомсервіс» реалізується переважно у формі оперативного планування. Керівник підприємства щоденно розподіляє завдання між майстрами, визначає пріоритетність замовлень, планує закупівлі комплектуючих. Формалізоване стратегічне планування на підприємстві відсутнє: немає розробленої місії, стратегічного бачення, довгострокових планів розвитку, формалізованих фінансових прогнозів. Управлінські рішення приймаються ситуативно, на основі поточного стану справ та інтуїтивних оцінок керівника.

Функція організації реалізується через лінійну організаційну структуру з чітким розподілом ролей. Майстри з ремонту відповідають за безпосереднє виконання технічних робіт, менеджер з обслуговування — за взаємодію з клієнтами, приймання замовлень, облік та видачу відремонтованих пристроїв. Керівник здійснює загальне управління підприємством, забезпечує матеріально-технічне постачання, вирішує складні управлінські та фінансові питання, веде стратегічну комунікацію з партнерами та постачальниками. Водночас через невеликий масштаб бізнесу відбувається фактичне поєднання ролей: майстри можуть приймати замовлення у разі відсутності менеджера, а керівник безпосередньо бере участь у виконанні складних ремонтів.

Функція мотивації реалізується через поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Матеріальна мотивація включає фіксовану заробітну плату та систему премій, що виплачуються за результатами роботи.

Нематеріальна мотивація передбачає можливість професійного розвитку, оплачуване навчання на спеціалізованих курсах, гнучкий графік роботи, дружні міжособистісні відносини в колективі. Водночас формалізована система ключових показників ефективності (KPI) відсутня, що зумовлює суб'єктивність оцінювання індивідуального внеску працівників.

Функція контролю на підприємстві реалізується переважно в оперативній формі. Якість виконаних ремонтів контролюється самими майстрами на основі професійного досвіду та через тестування відремонтованих пристроїв перед видачею клієнтам. Керівник підприємства здійснює особистий контроль виконання замовлень, дотримання термінів, стану дисципліни у колективі. Формалізовані стандарти якості (стандартні операційні процедури, чек-листи діагностики та ремонту) відсутні, що створює ризики варіабельності якості послуг.

Для систематизованої оцінки поточного стану управління розвитком підприємства проведено SWOT-аналіз, результати якого наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз управління розвитком ПП «Телекомсервіс»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
— досвідчений кваліфікований персонал; — оперативність прийняття рішень; — низькі адміністративні витрати; — індивідуальний підхід до клієнтів; — напрацьована база постійних клієнтів; — гнучкість у виконанні замовлень	— відсутність стратегічного планування; — низький рівень цифровізації; — нерозвинена маркетингова діяльність; — відсутність формалізованих процедур; — обмежена онлайн-присутність; — ведення обліку переважно у паперовій формі
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
— впровадження цифрових інструментів управління; — розширення спектру послуг (ремонт ноутбуків, планшетів); — вихід на онлайн-канали просування; — партнерство з роздрібними мережами;	— конкуренція з боку авторизованих сервісних центрів; — зростання кількості приватних майстрів; — економічна нестабільність, зниження купівельної спроможності;

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
— участь у державних програмах підтримки МСБ	— курсові коливання на ринку комплектуючих; — міграційні процеси, відтік кваліфікованих кадрів

Джерело: складено автором

Результати SWOT-аналізу свідчать, що ключовим напрямом подальшого розвитку ПП «Телекомсервіс» є використання можливостей цифровізації для нейтралізації слабких сторін та захисту від зовнішніх загроз. Впровадження цифрових інструментів може суттєво підвищити ефективність управлінських процесів, забезпечити конкурентні переваги та створити умови для стратегічного розвитку підприємства.

Кадровий потенціал підприємства формують 3–4 працівники: директор, 1–2 майстри з ремонту та менеджер з обслуговування клієнтів. Усі працівники мають спеціалізовану підготовку у відповідних сферах та набутий практичний досвід. Плинність кадрів на підприємстві низька, що свідчить про стабільність колективу та адекватність мотиваційної політики керівництва. Водночас невеликий розмір штату створює ризики залежності діяльності підприємства від стану здоров'я та особистих обставин кожного з працівників.

Система корпоративної комунікації на підприємстві базується переважно на неформальних каналах: особистому спілкуванні, телефонних дзвінках, обміні повідомленнями у месенджерах (Viber, Telegram). Формалізовані комунікаційні канали (корпоративна електронна пошта, система управління завданнями, внутрішні звіти) відсутні. Такий формат комунікацій є типовим для мікробізнесу і забезпечує оперативність, проте створює ризики втрати інформації та ускладнює масштабування діяльності.

Загальний аналіз системи управління розвитком ПП «Телекомсервіс» свідчить про наявність як характерних для мікробізнесу переваг (гнучкість, оперативність, тісна взаємодія), так і обмежень, що потребують цілеспрямованого управлінського впливу.

Важливим елементом аналізу системи управління є визначення поточної стадії життєвого циклу організації за класичними моделями Л. Грейнера та І. Адізеса. За моделлю І. Адізеса ПП «Телекомсервіс» перебуває на стадії «Go-Go» — активного розвитку після стабілізації діяльності, коли підприємство вже має усталену клієнтську базу, напрацьовані бізнес-процеси та позитивний фінансовий результат, проте стикається із необхідністю якісної трансформації управлінських практик для подальшого зростання. На цій стадії критично важливими є здатність керівника делегувати повноваження, впроваджувати формалізовані процедури, систематизувати управління та створювати передумови для довгострокового розвитку.

Аналіз процесу прийняття управлінських рішень на ПП «Телекомсервіс» показує, що більшість рішень приймаються одноосібно керівником на основі його досвіду, інтуїції та поточної ринкової ситуації. Формалізовані процедури аналізу альтернатив, розрахунку економічного ефекту та оцінки ризиків практично не використовуються. Колегіальне прийняття рішень обмежується обговоренням оперативних питань із працівниками у щоденному режимі. Така модель є типовою для мікробізнесу та забезпечує оперативність, однак створює передумови для суб'єктивних помилок, особливо у разі прийняття стратегічно важливих рішень.

Окремого аналізу потребує система корпоративних комунікацій, що є важливим складником управління розвитком організації. Поточну структуру комунікацій на ПП «Телекомсервіс» характеризують дані таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Структура корпоративних комунікацій ПП «Телекомсервіс»

Тип комунікації	Канал	Частота використання	Ефективність
Керівник — працівник	Особисте спілкування	Щоденно	Висока

Тип комунікації	Канал	Частота використання	Ефективність
Працівник — працівник	Особисте спілкування, месенджери	Постійно	Висока
Оперативні завдання	Усні розпорядження, Viber/Telegram	Постійно	Середня
Робота з клієнтами	Телефон, месенджери, офлайн	Постійно	Середня
Облік та документообіг	Паперові журнали, Excel	За потреби	Низька
Комунікації з постачальниками	Email, телефон, месенджери	Щотижнево	Висока

Джерело: складено автором за результатами спостереження

Аналіз структури комунікацій показує, що найбільш ефективно функціонують особисті міжособистісні комунікації, тоді як формалізовані канали обміну інформацією (облік, документообіг, внутрішня звітність) перебувають у зародковому стані. Така ситуація є типовою для мікробізнесу та не створює суттєвих проблем за поточного масштабу діяльності, однак може стати обмеженням у разі зростання підприємства або впровадження нових управлінських практик.

Корпоративна культура ПП «Телекомсервіс» формується на основі особистих цінностей керівника та колективного досвіду працівників. До характерних рис культури підприємства належать: сімейний тип взаємовідносин у колективі, висока орієнтація на якість виконуваних робіт, відкритість до професійного розвитку, взаємна підтримка у роботі, особиста відповідальність кожного працівника за результат. Водночас у культурі проявляються певні обмеження: відсутність письмово зафіксованих цінностей та принципів роботи, слабка культура документування та аналізу результатів, традиційний (консервативний) підхід до впровадження нових інструментів роботи.

Мотиваційна система підприємства, хоча й забезпечує лояльність персоналу, потребує вдосконалення у контексті цифрової трансформації. Діючі матеріальні стимули (фіксована зарплата, премії) не пов'язані із чіткими індикаторами ефективності цифровізації, а нематеріальні стимули (навчання, гнучкий графік) не спрямовані на розвиток цифрових компетенцій. Доцільним є запровадження елементів мотивації, пов'язаних з використанням цифрових інструментів, участю у програмі навчання, внеском у якість клієнтського досвіду.

Наступний етап дослідження передбачає детальний аналіз стану цифровізації діяльності підприємства.

2.3. Оцінка рівня цифровізації діяльності організації

Оцінка рівня цифровізації діяльності ПП «Телекомсервіс» є важливою передумовою формування обґрунтованих напрямів удосконалення управління розвитком підприємства. Для проведення такої оцінки у цьому дослідженні використано методологічний підхід, що базується на моделі цифрової зрілості Deloitte Digital Maturity Model, адаптованій до особливостей мікробізнесу [36].

Модель передбачає оцінювання цифрової зрілості за п'ятьма рівнями: початковий, базовий, розвинений, інтегрований, оптимізований. Оцінка проводиться за чотирма ключовими вимірами: клієнти, операційна діяльність, технологічна база, корпоративна культура та персонал. Узагальнені результати оцінки цифрової зрілості ПП «Телекомсервіс» наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка цифрової зрілості ПП «Телекомсервіс»

Вимір	Поточний рівень	Характеристика поточного стану
Клієнти	Початковий	Взаємодія з клієнтами переважно офлайн; відсутність CRM-системи; комунікації через телефон і месенджери

Вимір	Поточний рівень	Характеристика поточного стану
Операційна діяльність	Початковий	Облік замовлень у паперовій формі або простих електронних таблицях; відсутність автоматизації процесів
Технологічна база	Початковий	Базове офісне ПЗ; відсутність спеціалізованих управлінських систем; часткове використання хмарних сервісів (Google Drive)
Культура та персонал	Базовий	Працівники володіють базовими цифровими навичками; відсутнє системне навчання у цифровій сфері

Джерело: оцінено автором на основі методики Deloitte Digital Maturity Model [36]

У вимірі «клієнти» поточний рівень цифровізації оцінено як початковий. Взаємодія з клієнтами здійснюється переважно через офлайн-канали: фізичний контакт у приміщенні сервісного центру, телефонні дзвінки та повідомлення у месенджерах. Інформація про клієнтів та історію їх звернень фіксується неструктуровано — у паперових журналах замовлень або у простих електронних таблицях. Спеціалізована CRM-система не використовується, що обмежує можливості аналізу клієнтської бази, виявлення постійних клієнтів, формування цільових маркетингових пропозицій.

Онлайн-присутність підприємства обмежена. Відсутній офіційний веб-сайт, що міг би виступати повноцінним каналом залучення клієнтів. Представлення у соціальних мережах та локальних сервісах (Google Maps, Facebook, Instagram) або відсутнє, або здійснюється на мінімальному рівні. Це істотно обмежує видимість підприємства для потенційних клієнтів, що шукають послуги ремонту в Інтернеті, — а це у сучасних умовах становить значну частку попиту.

У вимірі «операційна діяльність» рівень цифровізації також оцінено як початковий. Облік замовлень, матеріальних запасів та фінансових операцій ведеться переважно у паперовій формі або у простих електронних таблицях (Microsoft Excel, Google Sheets). Спеціалізовані системи управління сервісними зверненнями (service desk), управління запасами (inventory management),

бухгалтерського обліку для малого бізнесу на підприємстві не впроваджені. Процеси приймання, діагностики, ремонту та видачі пристроїв не автоматизовані: вони базуються на усних домовленостях і паперових записах, що створює ризики втрати інформації, помилок у розрахунках та перебоїв у обслуговуванні.

У вимірі «технологічна база» поточний стан характеризується використанням базового офісного програмного забезпечення (Microsoft Office або Google Workspace), месенджерів для комунікацій та пошукових систем для підбору інформації. Окремі бізнес-процеси частково підтримуються хмарними сервісами для зберігання даних (Google Drive), однак систематичне використання спеціалізованих управлінських платформ відсутнє. ІТ-інфраструктура складається з мінімального набору обладнання (декілька комп'ютерів, смартфонів, принтер), що відповідає потребам мікробізнесу, але не створює основи для цифрової трансформації.

У вимірі «культура та персонал» рівень цифровізації оцінено як базовий — дещо вищий, ніж в інших вимірах. Працівники підприємства володіють базовими цифровими навичками: використання смартфонів, роботи з офісним ПЗ, пошуку інформації в Інтернеті, спілкування у месенджерах. Майстри регулярно використовують цифрові інструменти у своїй професійній діяльності (наприклад, спеціалізоване ПЗ для діагностики мобільних пристроїв, онлайн-бази з інструкціями з ремонту). Водночас системне навчання у сфері цифрових компетенцій, пов'язаних з управлінською діяльністю, на підприємстві не проводиться.

Порівняльний аналіз поточного стану цифровізації ПП «Телекомсервіс» з практикою провідних сервісних центрів дозволяє виявити істотний розрив. Сучасні конкурентоспроможні сервіси з ремонту мобільних пристроїв, як правило, використовують: спеціалізовані CRM-системи для ведення клієнтської бази, автоматизовані SMS- та месенджер-сповіщення про статус ремонту, системи онлайн-запису та бронювання, QR-коди на квитанціях із посиланням на онлайн-відстеження, електронні системи гарантійного обслуговування,

інтеграцію з платіжними сервісами, активну присутність у соціальних мережах та на Google Maps.

Узагальнена оцінка цифрової зрілості ПП «Телекомсервіс» відповідає початковому рівню, що свідчить про значний потенціал для цифровізації діяльності. Разом із тим, поточний низький рівень цифровізації не є унікальною характеристикою підприємства — за оцінками Європейської комісії, близько 70% суб'єктів мікро- та малого бізнесу в Україні перебувають на початковому або базовому рівні цифрової зрілості. Це одночасно відображає загальну ситуацію в секторі та вказує на потенційні конкурентні переваги для підприємств, що першими здійзнять цифрову трансформацію.

Виявлені прогалини у цифровізації діяльності підприємства потребують оцінки їх впливу на результати його функціонування, що становить предмет наступного підрозділу.

Для більш детального розуміння поточного стану цифровізації доцільно здійснити інвентаризацію цифрових інструментів, що використовуються на підприємстві, із оцінкою інтенсивності їх застосування та функціональності. Результати такого аналізу подано у таблиці, що показує суттєві прогалини у використанні цифрових технологій.

Наразі ПП «Телекомсервіс» використовує обмежений набір базових цифрових інструментів: офісне програмне забезпечення (Microsoft Office або Google Workspace у безкоштовних версіях) — для підготовки документів та ведення простих розрахунків; месенджери (Viber, Telegram) — для комунікацій з клієнтами, постачальниками та всередині колективу; пошукові системи (Google) — для отримання інформації, пошуку комплектуючих, перевірки технічних характеристик мобільних пристроїв; спеціалізоване діагностичне програмне забезпечення — для діагностики несправностей мобільних пристроїв і відновлення програмного забезпечення; мобільні банківські додатки — для фінансових операцій.

Водночас підприємство не використовує цілу низку критично важливих для сучасного мікробізнесу цифрових інструментів: спеціалізовані CRM-

системи для ведення клієнтської бази та управління замовленнями; системи електронного документообігу; інтегровані системи обліку (для фінансового та складського обліку); інструменти бізнес-аналітики; автоматизовані системи маркетингу (email-розсилки, таргетована реклама); системи електронного запису (онлайн-запис на ремонт); інструменти автоматичних сповіщень клієнтів про стан ремонту.

Для оцінки розриву між поточним станом і бажаним рівнем цифровізації здійснено гар-аналіз за ключовими функціональними напрямками діяльності підприємства. Результати цього аналізу представлено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Гар-аналіз цифровізації ключових функціональних напрямів ПП
«Телекомсервіс»**

Функціональний напрям	Поточний стан	Бажаний стан
Управління замовленнями	Паперові журнали та Excel	Спеціалізована CRM з автоматичними сповіщеннями
Взаємодія з клієнтами	Телефон, месенджери (реактивно)	Оmnіканальність; чат-бот; онлайн-запис
Просування послуг	«Сарафанне радіо»	Активна присутність у Google Maps, Instagram, Facebook; платна реклама
Облік комплектуючих	Візуальний контроль	Електронний складський облік із автоматичними попередженнями
Фінансовий облік	Частково — паперово, частково — Excel	Спеціалізована онлайн-платформа для ФОП
Платежі	Готівка, POS-термінал	Безготівкові платежі через QR-код, онлайн-банкінг, Monopay
Аналітика діяльності	Відсутня систематична аналітика	Дашборди з ключовими показниками ефективності

Функціональний напрям	Поточний стан	Бажаний стан
Документообіг	Паперовий	Електронний документообіг (Вчасно, Дія.Підпис)

Джерело: складено автором

Результати gap-аналізу підтверджують значну протяжність розриву між поточним станом і потрібним для підвищення конкурентоспроможності рівнем цифровізації. Важливо підкреслити, що закриття виявлених прогалин не потребує радикальних кроків — доступні сьогодні доступні за ціною рішення (як українські, так і міжнародні) дають можливість поступово впроваджувати цифрові інструменти без значних капітальних інвестицій.

Додатковим аспектом аналізу є порівняння цифрової зрілості ПП «Телекомсервіс» з рівнем конкурентів регіонального ринку. За даними польового дослідження, проведеного на підставі відкритих джерел (офіційні сторінки у соціальних мережах, сайти, профілі у Google Maps), більшість приватних майстрів та невеликих сервісних центрів у м. Коломия перебувають приблизно на такому самому (початковому чи базовому) рівні цифрової зрілості. Водночас авторизовані сервісні центри та мережеві сервіси (наприклад, «Технолоджик», «ТопМобайл») демонструють значно вищий рівень цифровізації — наявність CRM-систем, онлайн-запису, розвинених соціальних мереж. Це означає, що цифровізація може стати для ПП «Телекомсервіс» потенційно значущим фактором диференціації саме серед прямих конкурентів у сегменті незалежних сервісів.

Аналіз причин низького рівня цифровізації ПП «Телекомсервіс» дозволяє виявити низку суб'єктивних та об'єктивних чинників. Серед суб'єктивних чинників: недостатня обізнаність керівництва щодо сучасних цифрових рішень для мікробізнесу; традиційний підхід до ведення бізнесу; психологічна інерція працівників; брак часу для вивчення та впровадження нових інструментів. Серед об'єктивних чинників: обмежені фінансові ресурси; невеликий розмір підприємства, що не дозволяє виділити окремого спеціаліста з цифровізації;

складність вибору оптимальних рішень на насиченому ринку цифрових продуктів.

2.4. Вплив цифровізації на результати розвитку організації

Низький рівень цифровізації діяльності ПП «Телекомсервіс» безпосередньо впливає на результативність розвитку підприємства. Цей вплив проявляється одночасно у декількох площинах: операційній ефективності, якості клієнтського досвіду, конкурентоспроможності на локальному ринку, кадровому потенціалі та фінансових результатах діяльності. Систематизацію виявлених наслідків наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Вплив низького рівня цифровізації на показники діяльності ПП «Телекомсервіс»

Сфера впливу	Виявлені проблеми	Наслідки
Операційна ефективність	Паперовий облік замовлень; втрати часу на ручну обробку інформації; відсутність автоматизації рутинних операцій	Зниження продуктивності персоналу; помилки в обліку; збільшення термінів виконання замовлень
Клієнтський досвід	Відсутність автоматичних сповіщень; неможливість онлайн-запису; обмежена інформованість клієнтів	Невдоволеність клієнтів; нижчий рівень лояльності; негативні відгуки
Маркетинг і продажі	Відсутність онлайн-присутності; обмежені канали залучення клієнтів; брак аналітики	Втрачені потенційні клієнти; обмежене зростання бази; низька впізнаваність бренду
Управлінські рішення	Інтуїтивний характер рішень; відсутність аналітики даних; брак системи KPI	Неефективне використання ресурсів; упущені можливості оптимізації
Фінансовий облік	Фрагментарне ведення обліку; відсутність автоматизованого фінансового планування	Складність прогнозування грошових потоків; ризики помилок при розрахунках з працівниками

Джерело: систематизовано автором за результатами аналізу

Операційна ефективність. Найбільш відчутний вплив низький рівень цифровізації має на операційні показники діяльності підприємства. Ручний облік замовлень у паперових журналах або простих електронних таблицях призводить до значних втрат часу персоналу на рутинні операції: пошук інформації про попередні звернення клієнта, ручне заповнення квитанцій, багаторазове переписування даних у різні документи. За орієнтовними експертними оцінками, впровадження базових цифрових інструментів здатне скоротити час обробки одного замовлення на 30–40%, що для мікробізнесу еквівалентне вивільненню значного робочого часу для додаткової продуктивної діяльності.

Клієнтський досвід. Сучасні клієнти, особливо представники молодших вікових груп, очікують високого рівня цифрового сервісу: можливості онлайн-запису, автоматичних сповіщень про стан ремонту, зручної оплати безготівковим способом, інтуїтивних каналів зворотного зв'язку. Невідповідність цим очікуванням знижує задоволеність клієнтів навіть при високій якості власне технічного ремонту. Аналіз відгуків конкурентних сервісних центрів у регіоні свідчить, що серед найпоширеніших негативних коментарів — саме питання, пов'язані з комунікаціями та інформуванням клієнтів про стан виконання замовлення.

Маркетинг та продажі. Відсутність повноцінної онлайн-присутності (веб-сайту, профілю в Google Maps із відгуками, активних соціальних мереж) істотно обмежує можливості залучення нових клієнтів. За даними статистики Google, близько 70% користувачів, що шукають локальні послуги, здійснюють пошук через мобільні пристрої, а понад 80% звертаються до підприємств, які знайшли через онлайн-пошук. Таким чином, відсутність якісного цифрового представлення бізнесу означає фактичну «невидимість» для значної частини цільової аудиторії.

Якість управлінських рішень. Інтуїтивний характер прийняття рішень керівником підприємства, хоча й забезпечує оперативність, створює передумови для помилок та упущених можливостей. Відсутність системного збирання та

аналізу даних про діяльність підприємства (динаміку замовлень за сезонами, найбільш прибуткові категорії послуг, часту причину повернень тощо) обмежує здатність керівництва ухвалювати обґрунтовані рішення щодо ціноутворення, закупівель, просування послуг, розвитку асортименту.

Фінансовий облік та планування. Фрагментарне ведення фінансового обліку ускладнює процеси бюджетування, прогнозування грошових потоків, оптимізації податкового навантаження. Відсутність автоматизованої системи обліку робочого часу та виплат може призводити до помилок у розрахунках з працівниками, а відсутність інтегрованих даних про продажі ускладнює оцінку справжньої рентабельності окремих видів послуг.

Водночас слід підкреслити, що поточний стан підприємства не є критичним: ПП «Телекомсервіс» демонструє стабільні результати діяльності, зберігає лояльну клієнтську базу та ефективно виконує свої основні функції. Виявлені проблеми цифровізації здебільшого означають упущені можливості для розвитку, а не безпосередні загрози функціонуванню бізнесу. Це створює сприятливі умови для поступового, еволюційного впровадження цифрових змін без значних ризиків для поточної операційної діяльності.

Основними бар'єрами цифровізації ПП «Телекомсервіс» виступають: обмеженість фінансових ресурсів для інвестицій у цифрові інструменти; недостатність цифрових компетенцій управлінського та виконавчого персоналу; психологічна інерція, пов'язана зі зміною усталених способів роботи; необхідність витратити час на впровадження нових систем при збереженні поточного обсягу операційної діяльності; складність вибору оптимальних рішень серед великої кількості представлених на ринку цифрових продуктів.

Подолання зазначених бар'єрів потребує формування комплексного підходу до цифрової трансформації, що поєднує технологічні, організаційні та кадрові аспекти.

Для поглибленого розуміння впливу цифровізації на клієнтський досвід доцільно здійснити аналіз поточного «шляху клієнта» (customer journey) при зверненні до ПП «Телекомсервіс». Такий аналіз дозволяє виявити точки

незадоволеності (pain points) та можливості для покращення сервісу. Узагальнену характеристику етапів клієнтського шляху у поточному стані наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Customer Journey Map ПП «Телекомсервіс» (поточний стан)

Етап шляху клієнта	Поточний досвід	Точки незадоволеності (pain points)
Пошук сервісу	Здебільшого через рекомендації знайомих; обмежена онлайн-інформація	Потенційні клієнти не знаходять підприємство через Google
Звернення	Телефонний дзвінок або особистий візит у робочі години	Неможливість онлайн-запису; обмеженість графіком роботи
Приймання пристрою	Паперова квитанція; усне пояснення термінів	Можлива втрата документа; нечіткість у фіксації стану пристрою
Очікування ремонту	Відсутність інформації про прогрес; клієнт зобов'язаний дзвонити сам	Невизначеність; зайвий стрес; необхідність повторних звернень
Отримання пристрою	Особистий візит у робочі години; готівкова оплата	Обмеженість способів оплати; необхідність повторного візиту
Післяпродажна комунікація	Відсутня	Втрачена можливість зворотного зв'язку та повторних продажів

Джерело: сформовано автором

Аналіз клієнтського шляху виявляє, що більшість точок незадоволеності концентруються у фазах очікування ремонту та післяпродажної комунікації — саме у тих сферах, де цифрові інструменти здатні принести найбільш відчутний позитивний ефект. Запровадження автоматичних сповіщень, онлайн-відстеження статусу ремонту, QR-кодів на квитанціях та автоматичних запитів відгуків дозволяє закрити найбільші прогалини без значних інвестицій.

Важливим аспектом аналізу є оцінка альтернативних витрат (opportunity cost) — потенційних прибутків, які підприємство не отримує через обмежений

рівень цифровізації. Орієнтовні оцінки таких втрачених можливостей за ключовими напрямками наведено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Орієнтовна оцінка альтернативних витрат через обмежену цифровізацію

Сфера втрат	Природа втрат	Орієнтовна оцінка, % від обороту
Нові клієнти через онлайн	Клієнти, що шукають сервіс через Google, не знаходять підприємство	10–20%
Повторні звернення	Відсутність CRM не дозволяє системно повертати клієнтів	5–10%
Час персоналу	Рутинні операції замість продуктивної роботи	15–20%
Якість закупівель	Немає аналітики оборотності комплектуючих	3–5%
Програма лояльності	Відсутність персоналізованих пропозицій для постійних клієнтів	3–7%

Джерело: оцінено автором за експертним підходом

Сукупно втрачені через обмежену цифровізацію можливості можуть становити 20–40% від поточного обороту підприємства, що демонструє значний потенціал зростання у разі успішної цифрової трансформації. Водночас важливо розуміти, що ці оцінки мають орієнтовний характер — фактичні ефекти залежать від якості впровадження цифрових інструментів, рівня підготовки персоналу та активності маркетингових зусиль.

Ризики, пов'язані з продовженням функціонування підприємства на поточному рівні цифровізації, можна систематизувати через матрицю ризиків за двома вимірами — ймовірністю та потенційними наслідками. Найбільш значущими є ризики з високою ймовірністю та суттєвими наслідками: поступова втрата частки ринку через зростання конкурентоспроможності більш

цифровізованих конкурентів; зниження лояльності клієнтів молодшого віку, що очікують на цифровий сервіс; підвищений тиск на особистий ресурс керівника через неможливість масштабування бізнесу без цифрових систем; ускладнення масштабування бізнесу у разі прийняття стратегічного рішення про відкриття додаткових точок.

Разом із тим, процес цифрової трансформації супроводжується власними ризиками: неправильний вибір технологічного рішення, що може призвести до витрачених інвестицій і подальших складнощів у міграції; опір змінам з боку частини персоналу; тимчасове зниження продуктивності у перехідний період; складність інтеграції нових цифрових інструментів з існуючими процесами; питання кібербезпеки та захисту персональних даних клієнтів. Успішне управління цими ризиками потребує поетапного підходу, залучення всього колективу та збереження певного «запасу міцності» поточних практик на перехідному етапі.

Загальний висновок щодо впливу цифровізації на результати розвитку ПП «Телекомсервіс» полягає у тому, що поточний низький рівень цифровізації є значущим обмеженням для майбутнього розвитку підприємства. Водночас ключові виклики носять не стратегічний, а технічний характер і можуть бути подолані за умови впровадження системного підходу до цифрової трансформації, що враховує особливості мікробізнесу. Конкретні напрями такого підходу та практичні рекомендації щодо їх реалізації у діяльності ПП «Телекомсервіс» розглянуто у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПП «ТЕЛЕКОМСЕРВІС» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1. Формування цифрової стратегії розвитку організації

Результати аналітичного дослідження, проведеного у другому розділі, підтверджують необхідність формування цілісної цифрової стратегії розвитку ПП «Телекомсервіс». Цифрова стратегія повинна виступати складовою загальної стратегії розвитку підприємства та забезпечувати узгодженість цифрових ініціатив із довгостроковими цілями бізнесу. Для мікропідприємства цифрова стратегія не потребує складних формалізованих документів — достатньо чіткого визначення пріоритетів, послідовності дій та очікуваних результатів.

Формулювання цифрової стратегії пропонується здійснити на основі моделі «3 горизонтів», адаптованої до масштабу мікробізнесу. Згідно з цією моделлю, цифрові ініціативи розподіляються на три часові горизонти: короткостроковий (до 6 місяців) — швидкі вдосконалення поточної діяльності; середньостроковий (6–18 місяців) — якісне підвищення цифрової зрілості; довгостроковий (18–36 місяців) — формування нових можливостей і конкурентних переваг.

Стратегічна мета цифрової трансформації ПП «Телекомсервіс» формулюється таким чином: протягом 2025–2027 рр. підвищити цифрову зрілість підприємства з початкового до розвиненого рівня за шкалою Deloitte Digital Maturity Model, забезпечивши через впровадження цифрових інструментів зростання операційної ефективності, покращення клієнтського досвіду та розширення клієнтської бази. Деталізацію стратегічних цілей за ключовими напрямками подано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Стратегічні цілі цифрової трансформації ПП «Телекомсервіс»

Напря́м	Стратегі́чна ці́ль	Ці́льовий показник
Клієнтський досвід	Перехід до клієнтоорієнтованої моделі обслуговування з мінімізацією часу очікування та підвищенням інформованості клієнтів	Частка онлайн-звернень — 40%; NPS $\geq$ 70
Операційна ефективність	Автоматизація основних бізнес-процесів: приймання замовлень, облік, склад, комунікації	Скорочення часу обробки замовлення на 30–40%
Маркетинг і продажі	Розвиток онлайн-присутності у Google Maps, соціальних мережах та месенджерах	Зростання нових клієнтів на 25% за рік
Дані та аналітика	Перехід до прийняття управлінських рішень на основі систематизованих даних	Щомісячний аналітичний дашборд
Персонал	Розвиток цифрових компетенцій усіх працівників підприємства	100% персоналу пройшли базове цифрове навчання

Джерело: сформовано автором

Горизонт 1 (короткострокові цілі, 0–6 місяців). Цей етап спрямований на здійснення швидких перемог (quick wins), що можуть бути реалізовані з мінімальними інвестиціями та ризиками. До таких заходів належать: створення профілю підприємства у Google Maps (Google Business Profile) із детальним описом послуг, фотографіями, годинами роботи та можливістю отримання відгуків; відкриття акаунтів у соціальних мережах (Instagram, Facebook) з регулярними публікаціями; налаштування месенджер-ботів для автоматичного прийому замовлень; початок ведення електронного журналу замовлень у Google Sheets.

Горизонт 2 (середньострокові цілі, 6–18 місяців). Цей етап передбачає впровадження повноцінної CRM-системи для управління клієнтською базою та бізнес-процесами. Рекомендованим рішенням для мікробізнесу є українська платформа KeyCRM або міжнародна Bitrix24, що мають безкоштовні або доступні за ціною тарифи для малих компаній та повноцінно інтегруються з

месенджерами. На цьому етапі також впроваджується система електронного документообігу (Вчасно або Дія.Підпис), автоматизація рутинних процесів, створення корпоративного веб-сайту з можливістю онлайн-запису на ремонт.

Горизонт 3 (довгострокові цілі, 18–36 місяців). Цей етап передбачає якісне вдосконалення управління розвитком підприємства на основі цифрових інструментів: впровадження бізнес-аналітики на основі накопичених даних, автоматизація фінансового планування та бюджетування, розвиток нових напрямів діяльності (наприклад, ремонт ноутбуків і планшетів) з використанням цифрових каналів просування, розгляд можливостей виходу на регіональний ринок через франчайзинг або відкриття додаткових точок.

Ключовими принципами цифрової стратегії ПП «Телекомсервіс» мають виступати: еволюційний характер змін (без різкого розриву з чинними практиками); пріоритизація заходів за співвідношенням «ефект / складність впровадження»; клієнтоцентричність усіх цифрових ініціатив; забезпечення інформаційної безпеки та захисту персональних даних клієнтів; постійне навчання персоналу роботі з новими цифровими інструментами; регулярний моніторинг результативності впроваджених рішень.

Для забезпечення реалізації цифрової стратегії рекомендовано закріпити за директором підприємства функції «цифрового лідера» (digital champion) — особи, відповідальної за координацію цифрових ініціатив, прийняття ключових рішень щодо вибору технологічних рішень та моніторинг результативності. Враховуючи масштаб бізнесу, виділення окремої посади не доцільне, однак формалізація цієї ролі в межах поточних повноважень керівника забезпечує системний підхід до управління цифровою трансформацією.

3.2. Удосконалення організаційної структури та бізнес-процесів

Цифрова трансформація ПП «Телекомсервіс» потребує не лише впровадження нових технологічних рішень, але й відповідної адаптації організаційної структури та бізнес-процесів. Для мікропідприємства з чисельністю 3–4 особи радикальні структурні зміни не є доцільними та можуть

дестабілізувати діяльність. Тому рекомендується еволюційний підхід, що передбачає збереження лінійної організаційної структури з одночасним уточненням ролей та формалізацією ключових бізнес-процесів.

Пропонується формалізувати три ключові ролі на підприємстві: директор (стратегічне управління, цифровий лідер, робота з постачальниками та партнерами), майстри з ремонту (виконання технічних робіт, діагностика, контроль якості), менеджер з обслуговування клієнтів (приймання замовлень, комунікації, облік, адміністрування CRM-системи). За необхідності роль менеджера з обслуговування може бути суміщеною з функціями директора або одного з майстрів, проте функціональний розподіл повинен бути чітко визначений.

Основним об'єктом удосконалення у межах цифрової трансформації виступає процес обслуговування клієнтів, що охоплює декілька послідовних етапів: первинний контакт — приймання пристрою — діагностика — узгодження вартості та термінів — виконання ремонту — тестування — повідомлення клієнта про готовність — видача пристрою — післяпродажне обслуговування. Порівняльну характеристику поточного та запропонованого (цифровізованого) процесу наведено у таблиці 3.2.

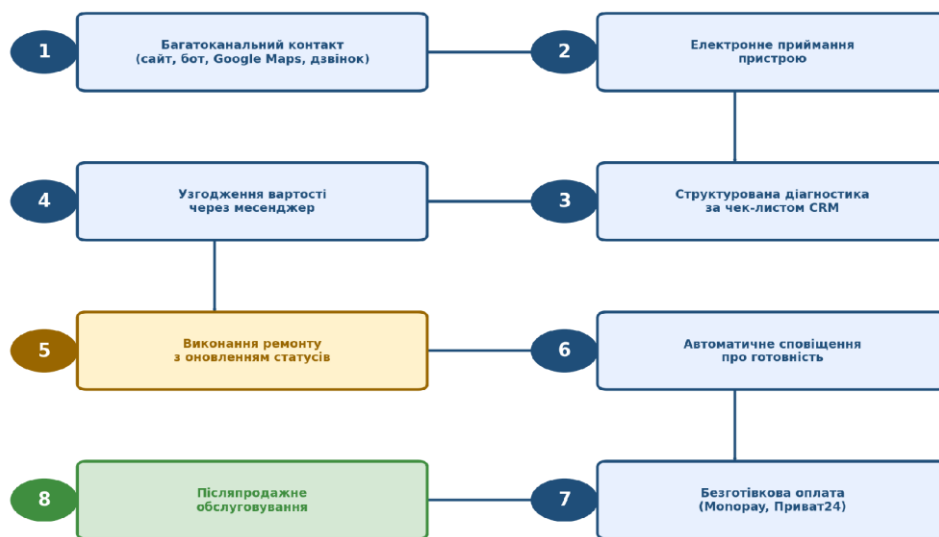
Таблиця 3.2

Удосконалення процесу обслуговування клієнтів ПП «Телекомсервіс»

Етап процесу	Поточний стан (as-is)	Запропонований стан (to-be)
Первинний контакт	Телефонний дзвінок або особистий візит; усні домовленості	Багатоканальний контакт (сайт, месенджер-бот, Google Maps, дзвінок); автоматична фіксація у CRM
Приймання пристрою	Заповнення паперової квитанції вручну	Електронна квитанція у CRM; QR-код для клієнта з доступом до статусу ремонту
Діагностика	Інтуїтивна діагностика майстром; усне повідомлення результатів	Використання чек-листа діагностики у CRM; структурована фіксація результатів

Етап процесу	Поточний стан (as-is)	Запропонований стан (to-be)
Узгодження вартості	Телефонний дзвінок клієнту; усне узгодження	Автоматичне повідомлення у месенджер з калькуляцією; електронне підтвердження клієнта
Виконання ремонту	Без систематичної фіксації процесу	Оновлення статусів у CRM на кожному етапі; фотофіксація до/після
Повідомлення про готовність	Телефонний дзвінок (часто — декілька спроб)	Автоматичне SMS/месенджер-сповіщення; нагадування через 2–3 дні у разі невідповіді
Оплата та видача	Готівка або паперовий термінал; паперовий акт виконаних робіт	Безготівкова оплата (Приват24, Монорау); електронний акт виконаних робіт; QR-код гарантії
Післяпродажне обслуговування	Відсутнє систематичне післяпродажне обслуговування	Автоматичний запит відгуку через 3–5 днів; персоналізовані пропозиції постійним клієнтам

Джерело: сформовано автором



Інтегроване середовище: CRM-система + месенджери + Google Workspace + платіжні сервіси

Клієнт-орієнтовані операції Технічна робота Утримання клієнта

Рис. 3.1. Схема оновленого бізнес-процесу обслуговування клієнтів ПП
«Телекомсервіс»

Джерело: складено автором за даними таблиці 3.2

Запропоновані зміни бізнес-процесу обслуговування клієнтів мають декілька значущих переваг порівняно з поточним станом. По-перше, забезпечується повна прозорість для клієнта: він на будь-якому етапі може отримати актуальну інформацію про стан ремонту, не звертаючись до підприємства. По-друге, зменшується обсяг рутинної роботи персоналу: автоматичні сповіщення замінюють частину телефонних дзвінків, електронні квитанції — паперові записи. По-третє, формується база даних про клієнтів та їхні пристрої, що в перспективі може використовуватися для аналітики, персоналізованих пропозицій та побудови програми лояльності.

Додатково рекомендується формалізувати низку внутрішніх процесів підприємства. Зокрема, доцільно розробити стандартні операційні процедури (SOP) для найпоширеніших видів ремонту — заміни дисплеїв, акумуляторів, роз'ємів. Наявність SOP забезпечить уніфіковану якість ремонту незалежно від конкретного майстра, спростить процес навчання нових працівників та зменшить ризики помилок. У цифровому форматі SOP можуть бути реалізовані у вигляді інтерактивних чек-листів у Notion, Confluence або безпосередньо у модулі внутрішньої бази знань CRM-системи.

Окремого вдосконалення потребують процеси управління матеріальними запасами (комплектуючими) та фінансовими ресурсами. Впровадження базової системи обліку комплектуючих у CRM або спеціалізованому інструменті (зокрема, в модулях «Склад» у Bitrix24, KeyCRM) забезпечить контроль наявності запасних частин, своєчасне поповнення критичних позицій та аналіз оборотності запасів. Для фінансового обліку рекомендується використання спеціалізованих онлайн-сервісів для ФОП та малого бізнесу — «Дія.Бізнес», «Тахер», «Інтерсервіс» тощо.

Реалізація запропонованих структурно-процесних змін не потребує значних фінансових інвестицій, однак передбачає цілеспрямовану роботу

керівництва з формування нової дисципліни роботи у колективі. Ключовим чинником успіху є послідовність впровадження змін, залучення всіх працівників до обговорення нових процедур та регулярний моніторинг дотримання нових процесних стандартів.

3.3. Розвиток цифрових компетенцій персоналу та управлінської команди

Успіх цифрової трансформації ПП «Телекомсервіс» критично залежить від рівня цифрових компетенцій керівника та працівників підприємства. Навіть найсучасніші цифрові інструменти не принесуть очікуваного ефекту, якщо персонал не володіє навичками їх ефективного використання. Саме тому розвиток цифрових компетенцій розглядається як самостійний стратегічний напрям цифрової трансформації підприємства.

Для системного підходу до розвитку цифрових компетенцій спочатку необхідно визначити цільовий профіль компетенцій для кожної з ролей на підприємстві. Пропонована матриця цифрових компетенцій для ПП «Телекомсервіс» представлена у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Матриця цифрових компетенцій персоналу ПП «Телекомсервіс»

Група компетенцій	Директор	Майстер	Менеджер з обслуг.
Базові цифрові навички	Високий	Високий	Високий
Робота з CRM-системою	Високий	Середній	Високий
Цифрові комунікації з клієнтами	Середній	Базовий	Високий
SMM та онлайн-маркетинг	Середній	Базовий	Середній
Аналіз даних (BI, звіти)	Середній	Базовий	Базовий
Безпека даних та приватність	Високий	Базовий	Середній

Група компетенцій	Директор	Майстер	Менеджер з обслуг.
Стратегічне цифрове управління	Середній	—	—

Джерело: сформовано автором

Зіставлення цільового профілю компетенцій із поточним рівнем дозволяє виявити ключові прогалини, що потребують усунення. Для директора підприємства пріоритетними напрямками розвитку компетенцій є: стратегічне цифрове управління (формування цифрової стратегії, вибір інструментів, управління проектами цифрової трансформації); аналіз даних (робота зі звітами CRM, інтерпретація метрик ефективності); SMM та онлайн-маркетинг (стратегії просування у соціальних мережах, робота з платною рекламою); кібербезпека.

Для майстрів з ремонту, основну професійну діяльність яких становить технічна робота, пріоритетом є розвиток базових навичок роботи з CRM-системою: внесення результатів діагностики, оновлення статусів замовлень, робота зі складським модулем. Для менеджера з обслуговування клієнтів (або особи, що виконує ці функції) критично важливим є високий рівень володіння CRM-системою, цифровими каналами комунікації з клієнтами, базовими навичками створення контенту для соціальних мереж.

Для системного розвитку цифрових компетенцій персоналу пропонується трирівнева програма навчання, що поєднує три формати: формальне навчання (онлайн-курси), неформальне навчання (внутрішнє наставництво та обмін досвідом), самонавчання (робота з електронними матеріалами, тестування нових інструментів). Орієнтовний план розвитку цифрових компетенцій на перший рік цифрової трансформації подано у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**План розвитку цифрових компетенцій персоналу ПП «Телекомсервіс» на
1-й рік**

Компетенція	Формат навчання	Ресурс	Термін
Цифровий маркетинг для МСБ	Онлайн-курс з оглядом SMM, Google Ads, робота з Google Business Profile	Prometheus, Google Digital Garage	1–2 міс.
Робота з CRM-системою	Вебінари постачальника CRM; практичні тренінги	Академія KeyCRM / Bitrix24	1 міс.
Бізнес-аналітика та KPI	Онлайн-курс з основ BI та робота з Google Data Studio / Looker Studio	Coursera, EdEra	2 міс.
Кібербезпека та захист даних	Курс із основ кібербезпеки для МСБ	Дія.Освіта	1 міс.
Створення контенту для соцмереж	Майстер-класи, робота з Canva, планувальниками постів	Canva Design School, YouTube	Постійно

Джерело: сформовано автором

Реалізація плану розвитку цифрових компетенцій не потребує значних фінансових інвестицій — більшість запропонованих освітніх ресурсів є безкоштовними (Prometheus, Дія.Освіта, Google Digital Garage, EdEra) або пропонують базові тарифи на доступних цінових рівнях. Основний ресурс, який необхідно виділити — це робочий час працівників на навчання. Орієнтовно кожен працівник повинен виділяти 2–4 години на тиждень для навчальної діяльності у перший рік цифрової трансформації.

Додатковим важливим компонентом розвитку цифрових компетенцій є формування внутрішньої культури обміну знаннями. Пропонується впровадити регулярні короткі формати обговорення цифрових практик — наприклад, щотижневі 30-хвилинні зустрічі, на яких працівники обмінюються досвідом використання нових інструментів, вирішення складних ситуацій з клієнтами, корисними ресурсами з відкритих джерел. Така практика сприяє не лише розвитку компетенцій, а й формуванню командної єдності навколо завдань цифрової трансформації.

Оцінка результативності розвитку цифрових компетенцій здійснюється через комплекс індикаторів: кількість завершених освітніх модулів, практичні

показники використання цифрових інструментів (наприклад, частка замовлень, внесених до CRM; частота публікацій у соціальних мережах; рівень використання безготівкової оплати), а також зворотний зв'язок від клієнтів щодо якості цифрового обслуговування. Регулярний моніторинг цих показників дозволяє своєчасно коригувати програму розвитку компетенцій.

3.4. Практичні рекомендації щодо впровадження цифрових рішень в управління розвитком організації

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, сформульовано комплекс практичних рекомендацій щодо впровадження цифрових рішень у діяльність ПП «Телекомсервіс». Рекомендації орієнтовані на реалістичне фінансове та ресурсне забезпечення, доступне для мікропідприємства, та враховують особливості діяльності у сфері ремонту мобільних пристроїв.

Рекомендований цифровий інструментарій для ПП «Телекомсервіс» сформовано за принципом «достатньої функціональності за мінімальної вартості» з орієнтацією на українські та міжнародні рішення, що зарекомендували себе у сегменті малого бізнесу. Узагальнений технологічний стек представлено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Рекомендований цифровий інструментарій для ПП «Телекомсервіс»

Категорія	Рекомендоване рішення	Альтернатива	Орієнт. вартість
CRM-система	KeyCRM	Bitrix24, RemOnline	від 480 грн/міс.
Офіс та колаборація	Google Workspace Business Starter	Microsoft 365 Business Basic	≈ 240 грн/користува ча
Онлайн-присутність	Google Business Profile, Instagram Business	Facebook Business	Безкоштовно
Веб-сайт	Tilda або Wix (конструктор)	WordPress	≈ 500 грн/міс.

Категорія	Рекомендоване рішення	Альтернатива	Орієнт. вартість
Безготівкові платежі	Монорау для бізнесу / Приват24	LiqPay, WayForPay	1–2,5% комісія
Електронний документообіг	Вчасно.Бізнес	Дія.Підпис, М.Е.Doc	від 150 грн/міс.
Фінансовий облік	Дія.Бізнес, Taxer	1C, SmartFin	від 0 грн
Аналітика та звітність	Google Looker Studio	Power BI Desktop	Безкоштовно

Джерело: сформовано автором. Ціни вказано станом на 2025 р. та мають орієнтовний характер.

Центральним елементом рекомендованого технологічного стеку є CRM-система. Як базове рішення обрано KeyCRM — українську платформу, спеціально орієнтовану на потреби малого бізнесу у сфері послуг та електронної комерції. KeyCRM забезпечує: ведення клієнтської бази, управління замовленнями, складський облік комплектуючих, інтеграцію з месенджерами (Viber, Telegram, WhatsApp) і телефонією, формування квитанцій та актів, базову аналітику. Перевагою KeyCRM є доступна вартість, україномовний інтерфейс, інтеграція з національними платіжними системами та суттєвий досвід впровадження на українському ринку.

Google Workspace Business Starter виступає універсальною платформою для корпоративних комунікацій та спільної роботи: корпоративна електронна пошта на власному домені, спільні диски (Google Drive) для зберігання документів, Google Meet для відеозустрічей, Google Calendar для планування. Вартість тарифу є мінімальною, а функціонал повністю покриває потреби мікропідприємства у сфері внутрішніх комунікацій.

Орієнтовний розрахунок сукупних витрат на впровадження рекомендованого цифрового інструментарію та очікуваних ефектів наведено у таблиці 3.6. Розрахунок має орієнтовний характер і не замінює детальне бізнес-планування з урахуванням фактичних показників діяльності підприємства.

**Орієнтовна оцінка витрат та ефектів цифрової трансформації ПП
«Телекомсервіс»**

Стаття	1-й рік, грн	З 2-го року, грн/рік
Разові витрати на налаштування (CRM, сайт, інтеграції)	≈ 15 000 – 25 000	—
Передплата на цифрові сервіси (CRM, Workspace, Вчасно, сайт)	≈ 18 000 – 24 000	≈ 18 000 – 24 000
Навчання персоналу (здебільшого безкоштовно)	≈ 3 000 – 5 000	≈ 2 000 – 3 000
Цифровий маркетинг (контент, таргетована реклама)	≈ 12 000 – 24 000	≈ 18 000 – 36 000
Загальний обсяг інвестицій	≈ 48 000 – 78 000	≈ 38 000 – 63 000
Очікувані ефекти		
Зростання кількості замовлень (за рахунок онлайн-залучення)	+15–25%	+25–35%
Скорочення часу на рутинні операції	–20–30%	–30–40%
Підвищення частки постійних клієнтів	+10–15%	+15–25%

Джерело: розраховано автором за експертними оцінками. Фактичні значення залежать від масштабу впровадження та поточних показників діяльності.

Впровадження рекомендованих цифрових рішень рекомендується здійснювати поетапно, дотримуючись логіки «від простого до складного». На першому етапі (1–2 місяці) впроваджуються найбільш доступні та безкоштовні рішення: Google Business Profile, базова присутність у соціальних мережах, Google Workspace, Monopay або Приват24 для безготівкових платежів. На другому етапі (2–4 місяці) здійснюється впровадження CRM-системи з базовим набором функцій — ведення клієнтської бази та управління замовленнями. На третьому етапі (4–8 місяців) додаються складніші модулі: складський облік, електронний документообіг, створення корпоративного веб-сайту. На

четвертому етапі (8–12 місяців) впроваджуються аналітичні інструменти та інтегровані дашборди.

Ефективність впровадження запропонованих рішень необхідно контролювати через систему ключових показників ефективності (КПІ), що відстежуються на регулярній основі. Пропонований комплекс КПІ включає: кількість і структуру замовлень у часовому розрізі; середній чек за основними категоріями послуг; частку нових і постійних клієнтів; частку онлайн-звернень у загальному обсязі звернень; середній час виконання замовлення; рівень задоволеності клієнтів (NPS, оцінки у Google Maps); коефіцієнт повторних звернень; рентабельність окремих видів послуг.

Необхідно враховувати ризики, пов'язані з процесом цифрової трансформації. До найбільш значущих ризиків належать: опір змінам з боку частини персоналу; складність вибору оптимальних технологічних рішень серед великої кількості представлених на ринку пропозицій; ризики кібербезпеки та несанкціонованого доступу до клієнтських даних; ймовірність збоїв у роботі нових систем на етапі їх освоєння; фінансові ризики у разі нераціонального розподілу інвестиційних витрат. Для мінімізації цих ризиків рекомендується: поступове впровадження змін з поетапним навчанням персоналу; вибір перевірених технологічних рішень із суттєвою базою користувачів; регулярне резервне копіювання даних та дотримання базових принципів кібербезпеки; збереження паралельних паперових записів на перехідному етапі; формування резервного фонду на непередбачені витрати.

Реалізація комплексу запропонованих рекомендацій дозволить ПП «Телекомсервіс» якісно підвищити рівень цифрової зрілості, забезпечити стійкі конкурентні переваги на локальному ринку послуг з ремонту мобільних пристроїв, розширити клієнтську базу та створити основу для подальшого масштабування бізнесу у майбутньому. Важливо підкреслити, що цифрова трансформація не є разовим проєктом, а являє собою безперервний процес удосконалення, що потребує постійної уваги керівництва та залучення всього колективу підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження управління розвитком організації в умовах цифровізації діяльності на матеріалах Приватного підприємства «Телекомсервіс». За результатами виконання поставлених завдань та проведеного аналізу сформульовано такі узагальнюючі висновки.

1. Розкрито теоретичні засади управління розвитком організації та сучасні підходи до його здійснення. Встановлено, що розвиток організації становить безперервний процес якісних і кількісних змін її елементів, структури, функцій та результатів діяльності, спрямованих на підвищення адаптивності підприємства та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Систематизовано п'ять основних концептуальних підходів до управління розвитком організації — системний, процесний, стратегічний, ситуаційний і компетентнісний — та визначено їхні порівняльні переваги й обмеження. Обґрунтовано, що в сучасних умовах оптимальним є інтегроване застосування різних підходів з урахуванням масштабу організації та специфіки її діяльності.

2. Досліджено сутність цифровізації як чинника трансформації організаційного розвитку. Проведено термінологічне розмежування понять «дигіталізація», «цифровізація» та «цифрова трансформація», що мають різний зміст і відображають різні рівні технологічних змін в організації. Встановлено, що цифровізація суттєво впливає на організаційний розвиток через п'ять ключових напрямів: трансформацію бізнес-моделей, зміну організаційних структур, перетворення комунікаційних процесів, перехід до прийняття рішень на основі даних та формування нових моделей клієнтського досвіду. Обґрунтовано доцільність використання моделей цифрової зрілості для оцінки стану підприємства.

3. Систематизовано інструменти цифрового управління розвитком організації за сімома функціональними групами: ERP-системи, CRM-системи, інструменти бізнес-аналітики, хмарні сервіси, технології штучного інтелекту,

засоби роботизації процесів (RPA/BPM), платформи електронного документообігу та колаборації. Визначено функціональне призначення кожної групи інструментів та наведено приклади конкретних програмних рішень, включаючи як міжнародні продукти (SAP, Salesforce, Microsoft Dynamics), так і вітчизняні розробки (KeyCRM, Вчасно, М.Е.Doc). Доведено, що критичною умовою ефективного цифрового управління є інтеграція окремих інструментів у єдину технологічну екосистему підприємства.

4. Проаналізовано зарубіжний досвід управління розвитком організацій в умовах цифровізації. Розглянуто європейську модель цифрової трансформації, що базується на комплексному регулюванні цифрової сфери (GDPR, Digital Services Act, Digital Markets Act, AI Act) та ціннісних принципах людиноцентричності й сталого розвитку. Проаналізовано американську модель, орієнтовану на ринкові механізми та інноваційні екосистеми. Досліджено концепції провідних консалтингових і наукових організацій (McKinsey Digital Quotient, Deloitte Digital Maturity Model, MIT Digital Masters), а також досвід країн Центрально-Східної Європи. Виокремлено ключові принципи ефективного цифрового управління: стратегічна спрямованість, лідерство керівництва, клієнтоцентричність, культура експерименту, системний розвиток компетенцій.

5. Проведено аналітичне дослідження системи управління розвитком ПП «Телекомсервіс» та оцінено рівень його цифровізації. Встановлено, що підприємство є типовим представником мікробізнесу у сфері побутових послуг з лінійною організаційною структурою та обмеженими управлінськими ресурсами. Аналіз функцій менеджменту показав, що на підприємстві переважає оперативне планування при відсутності формалізованого стратегічного, наявна адекватна організація роботи з чітким розподілом ролей, поєднуються матеріальні та нематеріальні стимули мотивації, однак відсутні формалізовані стандарти якості та метрики ефективності. За результатами SWOT-аналізу виявлено, що ключовим напрямом подальшого розвитку є використання можливостей цифровізації для нейтралізації слабких сторін та захисту від зовнішніх загроз.

6. Здійснено оцінку цифрової зрілості ПП «Телекомсервіс» за моделлю Deloitte Digital Maturity Model за чотирма ключовими вимірами: клієнти, операційна діяльність, технологічна база, корпоративна культура та персонал. Узагальнений рівень цифрової зрілості підприємства оцінено як початковий, що свідчить про значний потенціал для цифровізації. Визначено негативні наслідки низького рівня цифровізації у п'яти сферах діяльності: зниження операційної ефективності, погіршення клієнтського досвіду, втрата потенційних клієнтів через обмежену онлайн-присутність, інтуїтивний характер управлінських рішень та фрагментарний фінансовий облік.

7. Обґрунтовано напрями вдосконалення управління розвитком ПП «Телекомсервіс» в умовах цифровізації. Запропоновано цифрову стратегію на основі моделі трьох горизонтів (0–6 місяців, 6–18 місяців, 18–36 місяців) із визначенням п'яти ключових стратегічних цілей та цільових показників їх досягнення. Сформульовано рекомендації щодо вдосконалення організаційної структури шляхом уточнення ролей персоналу без суттєвої зміни штатного розкладу та формалізації ключових бізнес-процесів, зокрема процесу обслуговування клієнтів (розроблено детальний as-is/to-be мапінг).

8. Розроблено програму розвитку цифрових компетенцій персоналу ПП «Телекомсервіс», що включає матрицю цифрових компетенцій для трьох ключових ролей (директор, майстер з ремонту, менеджер з обслуговування) за сімома групами навичок та план навчання на перший рік цифрової трансформації з використанням переважно безкоштовних освітніх ресурсів (Prometheus, Google Digital Garage, Дія.Освіта, EdEra, Coursera). Запропоновано формат внутрішнього обміну знаннями через регулярні короткі робочі сесії.

9. Сформульовано комплексні практичні рекомендації щодо впровадження цифрових рішень у діяльність ПП «Телекомсервіс». Обґрунтовано вибір рекомендованого технологічного стеку з пріоритетом українських та доступних за ціною рішень: KeyCRM для управління клієнтською базою, Google Workspace для корпоративних комунікацій, Google Business Profile та соціальні мережі для онлайн-присутності, Монорау та Приват24 для безготівкових платежів,

Вчасно.Бізнес для електронного документообігу. Здійснено орієнтовний розрахунок сукупних витрат на цифрову трансформацію (48 000 – 78 000 грн у перший рік) та очікуваних ефектів (зростання кількості замовлень на 15–25%, скорочення часу на рутинні операції на 20–30%, підвищення частки постійних клієнтів на 10–15%).

10. Визначено систему ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу результатів цифрової трансформації, що включає операційні, маркетингові, клієнтські та фінансові метрики. Проаналізовано ризики, пов'язані з процесом цифрової трансформації, та запропоновано заходи з їх мінімізації: поступове впровадження змін, вибір перевірених рішень, регулярне резервне копіювання даних, збереження паралельних паперових записів на перехідному етапі.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ПП «Телекомсервіс» та інших мікропідприємств сфери побутових послуг для підвищення ефективності управління та забезпечення конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки. Теоретичні узагальнення, зроблені у роботі, можуть бути використані у навчальному процесі під час викладання дисциплін «Менеджмент», «Стратегічний менеджмент», «Управління змінами».

Проведене дослідження дозволяє стверджувати про досягнення мети кваліфікаційної роботи — на основі теоретичного аналізу та аналітичного дослідження системи управління розвитком організації обґрунтовано напрями її вдосконалення в умовах цифровізації діяльності. Поставлені завдання виконані в повному обсязі. Подальші наукові розвідки у цій сфері можуть бути спрямовані на дослідження галузевих особливостей цифрової трансформації мікробізнесу, розроблення спеціалізованих методик оцінювання ефективності цифрових інвестицій для малих підприємств, вивчення впливу штучного інтелекту на управління розвитком організацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18–22. Ст. 144. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 15.04.2026).
2. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 15.04.2026).
3. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 15.04.2026).
4. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 15.04.2026).
5. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22.03.2012 р. № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17> (дата звернення: 15.04.2026).
6. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 р. № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19> (дата звернення: 15.04.2026).
7. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80> (дата звернення: 15.04.2026).
8. Національний класифікатор України. Класифікатор видів економічної діяльності ДК 009:2010 : Наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 11.10.2010 р. № 457. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10> (дата звернення: 15.04.2026).

9. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. [Чинний від 2016-07-01]. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 17 с.
10. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій : навч. посіб. Кн. 1. Київ : Університет «КРОК», 2023. 276 с. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/50>.
11. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій : навч. посіб. Кн. 2. Київ : Університет «КРОК», 2025. 418 с. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/7963>.
12. Алькема В. Г., Кириченко О. С., Пазєєва Г. М. Діагностика економічної безпеки підприємства (на матеріалах транспортно-експедиційних підприємств України) : монографія. Київ : Університет «КРОК», 2019. 328 с.
13. Алькема В. Г., Кириченко О. С., Філатов С. А. Логістичний консалтинг : навч. посіб. Київ : Університет «КРОК», 2020. 344 с.
14. Генеза менеджменту: системи, процеси, проекти : колективна монографія : у 2-х т. Т. 1 / за ред. В. Г. Алькеми. Київ : Університет «КРОК», 2024. 265 с.
15. Генеза менеджменту: системи, процеси, проекти : колективна монографія : у 2-х т. Т. 2 / за ред. В. Г. Алькеми. Київ : Університет «КРОК», 2024. 273 с.
16. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесі прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю. А., 2019. 278 с.
17. Дмитрієва Н. О. Діджиталізація міжнародних економічних відносин: розвиток електронної торгівлі : монографія / наук. ред. В. Є. Поліванов. Київ : Університет «КРОК», 2021. 271 с.
18. Кириченко О. С. Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції : монографія. Київ : Університет «КРОК», 2021. 368 с.

19. Копитко М. І. Сучасні концепції управління та економічного розвитку : курс лекцій. Львів : ЛьвДУВС, 2021. 232 с.
20. Копитко М. І. Управління інноваціями : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 292 с.
21. Копитко М. І., Блага Н. В. Управління інноваціями та інвестиціями : навч. посіб. 2-ге вид., доп. і перероб. Львів : ЛьвДУВС, 2022. 296 с.
22. Марченко О. М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с.
23. Менеджмент : підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін. ; за заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир : Рута, 2021. 856 с.
24. Менеджмент : навч. посіб. / А. М. Балашов [та ін.] ; за заг. ред. А. М. Балашова, Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2022. 646 с.
25. Основи менеджменту : конспект лекцій : навч. посіб. / уклад.: Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.
26. Посередницька діяльність на світових товарних ринках : навч. посіб. / за ред. В. В. Рокочої. Київ : Університет «КРОК», 2020. 150 с.
27. Сумець О. М. Проектування операційних систем : підручник. Київ : Університет «КРОК», 2021. 320 с.
28. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
29. Алькема В. Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № 2(66). С. 73–86. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-73-86>.
30. Алькема В. Г. Стратегії формування ділової репутації промислових підприємств в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-152>.
31. Алькема В., Діденко В. Цифровізація інформаційно-аналітичного забезпечення управління інноваційною діяльністю, інноваційним

- розвитком підприємств. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. № 3(75). С. 85–92. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-85-92>.
32. Алькема В., Парашенко Л. The role of scientific leadership in shaping future innovators. Економіка та суспільство. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-52>.
33. Кириченко О. Концептуалізація актуальних напрямів економічного відновлення та розвитку промислових підприємств. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № 3(67). С. 26–33. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-26-33>.
34. Кириченко О. Концептуальні засади технологічного менеджменту та його значення в управлінні сучасними підприємствами. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № 4(68). С. 75–83. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-68-75-83>.
35. Кириченко О. Розбудова ефективної системи менеджменту як основа забезпечення зростання якості управління та міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. № 1(69). С. 86–93.
36. Кириченко О. Управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням впровадження адаптивних стратегій розвитку підприємств, малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. № 4(72). С. 94–101. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-94-101>.
37. Кириченко О. Напрями управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств в сферах інформаційних технологій та інновацій. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. № 4(76). С. 96–103. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-96-103>.
38. Пазєєва Г. М. Принципи розбудування системи управління закладом охорони здоров'я. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 1(77). С. 273–280.

39. Сумець О. Характеристичні моменти сучасної парадигми комунікативного менеджменту. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 1(77). С. 257–264. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-246-256>.
40. Сумець О. Комунікативний менеджмент: бар'єри комунікацій персоналу організацій. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. № 4(76). С. 134–145. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-134-145>.
41. Філатов С., Філатова В. Кластери — як інструмент економічного розвитку регіонів України. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. № 4(72). С. 102–110. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-102-110>.
42. Alkema V. Strategic communication management in consulting firms: a model for navigating change. Abstracts of reports 5th International Conference on Corporation Management (May 23, 2025, Estonia). Tallinn : Scientific Center of Innovative Research OU, 2025.
43. Pazieieva A. Modern Economic-Legal Methods of Using Artificial Intelligence in An Educational Company: Information Technology to Self-Development and Scientific Activity. IJOR. 2024. Vol. 5, No 10. P. 1170–1180. DOI: <https://doi.org/10.61707/x3q7t837>.
44. Khasawneh F. S. A., Pazieieva A., Shenderivska L., Nosan N., Rosolianka N. Strategic Planning for Sustainable Development: Implementing Service Management in International Relations of the Enterprise. Review of Economics and Finance. 2023. Vol. 21, No 1. P. 2252–2259. DOI: <https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.241>.
45. The Digital Compass : Europe's Digital Decade. European Commission. 2021. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_en (дата звернення: 15.04.2026).
46. Digital Transformation : A Framework for ICT Literacy / OECD. 2022. URL: <https://www.oecd.org/digital/> (дата звернення: 15.04.2026).

47. McKinsey Global Institute. The state of AI: How organizations are rewiring to capture value. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> (дата звернення: 15.04.2026).
48. Deloitte Digital Maturity Model : Digital Transformation for the Telecommunications Industry. Deloitte Insights. 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/> (дата звернення: 15.04.2026).
49. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.04.2026).
50. Офіційний портал «Дія.Бізнес» : підтримка підприємництва в Україні. URL: <https://business.diaa.gov.ua> (дата звернення: 15.04.2026).

ДОДАТКИ

Організаційна структура управління ПП «Телекомсервіс»

Лінійна організаційна структура управління

Джерело: складено автором за результатами аналізу організаційної структури підприємства.

Характеристика послуг ПП «Телекомсервіс»

Категорія послуги	Опис	Середня вартість, грн
Діагностика	Комплексна діагностика несправностей мобільного пристрою	від 100
Заміна дисплея	Заміна дисплейного модуля (залежить від моделі)	1 500 – 10 000
Заміна акумулятора	Заміна батареї з перевіркою системи живлення	600 – 2 500
Ремонт роз'ємів	Заміна або ремонт роз'ємів зарядки, навушників	400 – 1 500
Відновлення після вологи	Комплексна чистка та відновлення після потрапляння вологи	500 – 3 000
Перепрошивка ПЗ	Відновлення програмного забезпечення, розблокування	300 – 1 500
Продаж комплектуючих	Реалізація акумуляторів, захисних стекол, чохлів та ін.	від 100

Джерело: складено автором за даними підприємства. Вартість орієнтовна станом на 2025 р.

Анкета оцінки цифрової зрілості підприємства

Інструкція: кожен показник оцінюється за шкалою від 1 (повністю відсутнє) до 5 (впроваджено та активно використовується).

Вимір 1. Клієнти:

- 1.1. Наявність CRM-системи для ведення клієнтської бази
- 1.2. Використання автоматичних сповіщень для клієнтів
- 1.3. Онлайн-канали комунікації (чат-бот, месенджери)
- 1.4. Можливість онлайн-запису/замовлення
- 1.5. Збір та аналіз відгуків клієнтів

Вимір 2. Операційна діяльність:

- 2.1. Рівень автоматизації основних бізнес-процесів
- 2.2. Електронний облік замовлень
- 2.3. Цифрове управління складом комплектуючих
- 2.4. Електронний документообіг
- 2.5. Використання цифрових платіжних рішень

Вимір 3. Технологічна база:

- 3.1. Наявність корпоративної IT-інфраструктури
- 3.2. Використання хмарних сервісів
- 3.3. Впровадження інтегрованих інформаційних систем
- 3.4. Інструменти аналітики та звітності
- 3.5. Заходи з кібербезпеки

Вимір 4. Культура та персонал:

- 4.1. Рівень цифрових компетенцій персоналу
- 4.2. Наявність програм навчання у цифровій сфері

4.3. Готовність до змін у колективі

4.4. Використання цифрових інструментів у щоденній роботі

4.5. Лідерство керівництва у цифровій трансформації

Інтерпретація результатів (середнє значення):

1,0 – 1,9 — початковий рівень цифрової зрілості;

2,0 – 2,9 — базовий рівень;

3,0 – 3,9 — розвинений рівень;

4,0 – 4,4 — інтегрований рівень;

4,5 – 5,0 — оптимізований рівень.

Джерело: складено автором на основі методики Deloitte Digital Maturity Model.

План-графік впровадження цифрових рішень на ПП «Телекомсервіс»

Етап	Ключові заходи	Термін
Етап 1. Базова онлайн-присутність	— створення Google Business Profile; — відкриття акаунтів в Instagram та Facebook; — впровадження Monopay / Приват24 для бізнесу; — налаштування Google Workspace	1–2 міс.
Етап 2. Впровадження CRM	— вибір та налаштування CRM (KeyCRM або Bitrix24); — міграція клієнтської бази; — інтеграція з месенджерами та телефонією; — навчання персоналу роботі в CRM	2–4 міс.
Етап 3. Розширення цифрової екосистеми	— створення корпоративного сайту; — впровадження складського модуля в CRM; — підключення Вчасно.Бізнес; — розробка SOP для типових ремонтів	4–8 міс.
Етап 4. Аналітика та оптимізація	— налаштування дашбордів у Looker Studio; — запровадження системи KPI; — запуск програми лояльності; — оцінка результатів 1-го року трансформації	8–12 міс.

Джерело: сформовано автором

**Система ключових показників ефективності (KPI) цифрової трансформації
ПП «Телекомсервіс»**

Група показників	Показник	Цільове значення
Операційні	Кількість замовлень на місяць	+15–25% до базового рівня
Операційні	Середній час виконання замовлення	≤ 48 годин
Операційні	Частка замовлень, зафіксованих у CRM	≥ 90%
Клієнтські	Net Promoter Score (NPS)	≥ 70
Клієнтські	Середня оцінка у Google Maps	≥ 4,7 / 5,0
Клієнтські	Частка постійних клієнтів	≥ 40%
Маркетингові	Частка онлайн-звернень у загальному обсязі	≥ 40%
Маркетингові	Охоплення у соціальних мережах	+50% за рік
Фінансові	Частка безготівкових платежів	≥ 70%
Фінансові	Рентабельність послуг	Зростання на 5–10 п.п.
Кадрові	Частка персоналу з пройденим цифровим навчанням	100%

Джерело: сформовано автором