

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра економічної кібернетики та інформаційних технологій

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

(підпис)

“ ____ ” _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр та найменування спеціальності)

за освітньою програмою «Інформаційні та Інтернет-технології в менеджменті»
(назва освітньої програми)

на тему:

«Тенденції розвитку інформаційних технологій у менеджменті»

Виконавець:

Студентка 45 гр. ФМОІТ факультету

Мелашич Анастасія Сергіївна _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:

Докт. фіз.-мат. наук, проф.
(науковий ступінь, вчене звання)

Якуб Євген Соломонович 
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2025

Зміст

ВСТУП	3
Розділ 1. Теоретико-методологічні основи впровадження інформаційних технологій у менеджменті	6
1.1 Еволюція підходів до менеджменту в умовах цифровізації.....	6
1.2 Інформаційні технології як інструмент ефективного управління	9
1.3 Класифікація сучасних інформаційних технологій, що застосовуються в менеджменті	11
1.4 Нормативно-правові засади цифрової трансформації в Україні.....	14
Висновки до першого розділу.....	17
Розділ 2. Аналіз сучасних тенденцій розвитку ІТ у менеджменті	20
2.1. Світові тренди використання ІТ в управлінні підприємствами.....	20
2.2 Стан цифровізації українського бізнесу: проблеми та перспективи	23
2.3 Аналіз впливу ІТ на ключові управлінські функції (персонал, логістика, облік, комунікації)	26
2.4 Кейси успішного впровадження інформаційних технологій у сфері менеджменту.....	28
Висновки до другого розділу	32
Розділ 3. Практичне дослідження впливу ІТ на управлінську діяльність магазину професійної косметики	34
3.1 Характеристика підприємства як об'єкта дослідження.....	34
3.2. Аналіз поточного рівня цифровізації управлінських процесів	35
3.3. SWOT-аналіз застосування ІТ у діяльності магазину	37
3.4. Пропозиції щодо вдосконалення управлінських процесів шляхом впровадження ІТ-рішень	40
3.5. Оцінка очікуваних результатів від запропонованих змін.....	43
Висновки до третього розділу	48
Висновки	49
Список використаних джерел	54

ВСТУП

У сучасну епоху інформаційного суспільства жодна сфера діяльності не може залишатися осторонь цифрової трансформації. Розвиток інформаційних технологій (ІТ) стрімко змінює не лише побут людини, але й економічні процеси, зокрема системи управління підприємствами. В умовах глобальної конкуренції, нестабільного ринкового середовища, швидкої зміни споживацьких очікувань і постійної потреби в оптимізації ресурсів, ефективне управління без використання сучасних ІТ стає практично неможливим.

Інформаційні технології сьогодні виконують не лише допоміжну, а часто й стратегічну функцію в менеджменті. Цифрові рішення допомагають ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення на основі аналітики даних, організовувати внутрішню комунікацію, будувати маркетингові стратегії, контролювати витрати та прогнозувати майбутні тенденції. Особливої актуальності набувають такі інструменти, як хмарні сервіси, CRM- та ERP-системи, штучний інтелект, бізнес-аналітика (BI), мобільні платформи, автоматизація процесів (RPA), а також засоби кібербезпеки. Їх застосування дає змогу забезпечити гнучкість та адаптивність у відповідь на виклики зовнішнього середовища.

Актуальність теми дослідження обумовлена як загальносвітовими, так і національними тенденціями розвитку цифрової економіки. Українські підприємства все активніше впроваджують ІТ у свою управлінську діяльність, але при цьому стикаються з рядом проблем: відсутністю чіткої цифрової стратегії, недостатньою кваліфікацією кадрів, низьким рівнем інтеграції систем, обмеженим фінансуванням. У малому та середньому бізнесі ці проблеми часто ускладнюються обмеженим доступом до сучасних технологій та брак досвіду їх використання. Ці обставини значною мірою впливають на ефективність управлінських рішень і загальну конкурентоспроможність компаній на ринку.

Економічна проблема, яка лежить в основі дослідження, полягає у необхідності пошуку оптимальних рішень щодо впровадження інформаційних технологій у систему управління підприємствами для підвищення їх ефективності, продуктивності та здатності адаптуватися до нових умов. Попри наявність значного спектру технологічних рішень, їх інтеграція у менеджмент на практиці часто відбувається фрагментарно, без врахування довгострокової перспективи або специфіки діяльності підприємства. Це створює потребу в комплексному аналізі та оцінці сучасних ІТ-тенденцій у сфері менеджменту.

Метою дослідження є аналіз сучасних тенденцій розвитку інформаційних технологій у сфері менеджменту та визначення напрямів їх ефективного впровадження в управлінську діяльність підприємств, зокрема на прикладі реального суб'єкта господарювання — магазину професійної косметики.

Для реалізації цієї мети в роботі передбачається виконання таких завдань:

- дослідити теоретичні засади застосування інформаційних технологій у системі менеджменту;
- вивчити сучасні ІТ-тренди та їх вплив на процеси управління;
- охарактеризувати існуючі цифрові рішення, які найчастіше використовуються в українському бізнес-середовищі;
- проаналізувати практичний досвід впровадження ІТ у діяльність магазину професійної косметики;
- визначити бар'єри та труднощі, що виникають при впровадженні ІТ в управління;
- сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності менеджменту за допомогою інформаційних технологій.

Об'єктом дослідження виступають управлінські процеси на підприємстві в умовах цифрової трансформації.

Предметом дослідження є сучасні інформаційні технології, що використовуються у менеджменті, та їх вплив на прийняття управлінських рішень, ефективність роботи персоналу, взаємодію з клієнтами й партнерами.

Для досягнення поставленої мети у роботі застосовувались такі методи дослідження:

- аналіз і синтез наукових джерел, які дозволили окреслити сучасний теоретичний підхід до вивчення ІТ у менеджменті;
- порівняльний аналіз популярних ІТ-інструментів для менеджерів і підприємств;
- SWOT-аналіз діяльності магазину, що став практичною базою дослідження, для виявлення сильних і слабких сторін у використанні ІТ;
- спостереження і метод експертних оцінок для аналізу ефективності використання конкретних цифрових рішень на підприємстві;
- узагальнення та систематизація отриманої інформації, на основі яких розроблені пропозиції щодо покращення цифрового управління.

Особливу цінність дослідженню надає його прикладна спрямованість: усі рекомендації й висновки базуються не лише на теоретичних джерелах, а й на аналізі реального бізнесу — магазину професійної косметики, де дослідниця проходила практику та має змогу безпосередньо спостерігати за управлінськими процесами та використанням ІТ.

Таким чином, тема дипломної роботи є надзвичайно актуальною та практично значущою, оскільки дозволяє поєднати теоретичні знання з реальними викликами бізнесу. Результати дослідження можуть бути корисними не лише для менеджерів, які впроваджують ІТ у своїй роботі, а й для власників малого бізнесу, що прагнуть зробити управління своїми підприємствами більш ефективним, адаптивним і конкурентоспроможним.

Розділ 1. Теоретико-методологічні основи впровадження інформаційних технологій у менеджменті

1.1 Еволюція підходів до менеджменту в умовах цифровізації

Управлінські підходи за останні роки істотно змінилися — і це помітно навіть у роботі невеликих магазинів чи салонів. Цифровізація вже не обмежується автоматизацією документообігу — вона формує нову культуру управління, в якій гнучкість, швидкість прийняття рішень і прозорість процесів стали нормою. Це яскраво проявляється і в тих підприємствах, де я спостерігала за ІТ-процесами особисто. Якщо раніше технології використовувалися переважно для обліку чи звітності, то сьогодні вони впливають на те, як підприємства бачать свої цілі, планують зростання та взаємодіють із клієнтами. ІТ більше не допоміжний ресурс, а стратегічний гравець [1].

Сама цифровізація перетворилася на процес глибоких перетворень не лише у технічному, а й у ментальному сенсі. Менеджмент більше не спирається виключно на інтуїцію керівника — сьогодні він тісно пов'язаний з даними, які щохвилини надходять у систему з різних джерел. Це змінює не лише способи прийняття рішень, а й саму логіку організації праці. Усе частіше цифрові рішення виступають основою для стратегічного планування, а не просто зручними інструментами для щоденних завдань.

Еволюція підходів до менеджменту в умовах цифровізації в Україні проходить через адаптацію як зарубіжного досвіду, так і розвиток власних рішень. Якщо раніше управління було зосереджене на ієрархічних моделях, то сьогодні дедалі більше підприємств переходять до горизонтального управління, де важливу роль відіграє цифрове забезпечення [1]. Це проявляється в нових формах командної взаємодії, де відповідальність і ініціатива розподіляються між учасниками процесу. Такі зміни не оминули й малий бізнес, який дедалі активніше впроваджує цифрові інструменти — навіть попри обмежені ресурси.

Історично розвиток менеджменту в Україні значною мірою залежав від впровадження автоматизованих систем управління. Ще у 1990-х роках почали з'являтися комп'ютеризовані бухгалтерські системи, які поступово переростали у комплексні рішення. Одним із таких рішень стала система BAS, яка свого часу була основним інструментом обліку на багатьох підприємствах. Згодом функціональність таких систем розширилась: до фінансового обліку додавалися управління персоналом, складським господарством, взаємодією з клієнтами, аналітикою. Цей процес демонстрував не лише технологічний, а й управлінський зсув — від ізольованих процесів до інтегрованих систем [2].

У 2000-х роках почалось активне впровадження CRM- та ERP-систем, які істотно змінювали спосіб мислення керівників. Вони перестали покладатися виключно на “людський фактор” і почали розглядати інформацію як актив. Сучасний менеджмент у цьому сенсі базується на оперативному зборі, обробці та аналізі даних, що дає змогу не лише контролювати, а й передбачати події. Підприємства почали розглядати інформаційні системи як невід’ємну частину стратегічного планування, а не просто “додаток” до бухгалтерії.

Сьогодні українські компанії активно використовують такі платформи, як KeyCRM, OneBox, SalesDrive, які допомагають в автоматизації взаємодії з клієнтами. Це дозволяє не лише зберігати контактну базу, а й будувати складні ланцюжки продажів, відстежувати поведінку покупців, аналізувати ефективність комунікації. Компанії середнього бізнесу впроваджують аналітичні інструменти для оцінки результативності реклами, внутрішньої логістики, витрат часу персоналу. Наприклад, торговельна мережа EVA, ритейлери Rozetka, Сільпо застосовують власні IT-рішення для оптимізації постачань і покращення якості обслуговування клієнтів.

Велика увага приділяється й автоматизації HR-процесів. Це особливо актуально в умовах гібридної або повністю дистанційної роботи, яка стала нормою після пандемії. У цьому контексті варто відзначити платформи українського походження — PeopleForce[3] та Hirma[4], які дозволяють вести

облік кадрів, планувати навчання, моніторити ефективність працівників. Вони спрощують керівникам рутинні процеси, одночасно відкриваючи можливість до глибшої аналітики взаємодії з персоналом.

Крім того, українські підприємства впроваджують цифрові інструменти для внутрішньої комунікації, планування й контролю. Зокрема, активно використовуються сервіси Google Workspace, Microsoft 365, а також хмарні платформи для управління проєктами, як-от Trello, Notion чи Asana. Завдяки цим інструментам команди можуть працювати синхронно незалежно від географії, що особливо актуально в умовах війни, релокації фахівців і змін у форматі праці.

Цифрова трансформація змінює не лише інструментарій, а й культуру управління. Вона передбачає відкритість до змін, гнучкість, готовність до аналізу даних і швидкого прийняття рішень. Усе частіше керівники орієнтуються на гнучкі методології — Scrum, Agile, Kanban — які дозволяють адаптувати стратегію розвитку до нових викликів ринку [1]. Такі методи стають корисними не тільки в ІТ-секторі, де вони зародилися, а й у роздрібній торгівлі, освіті, сфері обслуговування. Це ще раз доводить: цифровізація — не про “просунутість”, а про здатність оперативно реагувати на зміни.

Загалом, еволюція підходів до менеджменту в Україні в умовах цифровізації є багатоаспектним процесом, що охоплює технічні, організаційні та культурні зміни. Сучасний керівник має поєднувати управлінські навички з розумінням цифрових технологій, адже саме на цьому перетині сьогодні формуються нові конкурентні переваги. У реаліях українського бізнесу це особливо важливо — адже в умовах нестабільності саме технології дозволяють втримувати ринок, адаптуватися до обставин і будувати нову якість сервісу.

Інформаційні технології сьогодні не просто підтримують управлінські процеси, а визначають нову парадигму менеджменту, орієнтовану на динаміку, ефективність і розвиток. Українські реалії показують, що навіть за умов економічної нестабільності підприємства активно впроваджують

інновації, що свідчить про глибоку інтеграцію цифрових рішень у практику сучасного управління.

1.2 Інформаційні технології як інструмент ефективного управління

Сучасний менеджмент вже важко уявити без активного використання інформаційних технологій, адже саме вони стали основою для побудови більш гнучкої, прозорої та результативної системи управління. Якщо ще кілька десятиліть тому технології в управлінні виконували переважно допоміжну функцію — автоматизували облік, прискорювали звітність, — то нині ІТ перетворилися на невіддільний елемент стратегічного управління. У сьогоднішніх умовах, коли ринок змінюється буквально щодня, саме цифрові інструменти дозволяють керівникам залишатися гнучкими, адаптивними й ефективними в ухваленні рішень [2].

На практиці ІТ-інструменти пронизують усі рівні управлінської діяльності — від обробки щоденної документації до аналітики стратегічного рівня. Наприклад, системи електронного документообігу стали вже звичними навіть для малого бізнесу. Такі програми, як «М.Е.Дос» чи «Вчасно», дозволяють компаніям не лише заощаджувати час, але й уникати типових людських помилок. У межах малого підприємства це означає швидше погодження рахунків, чіткий контроль за надходженнями та витратами, зручне зберігання архівів — без ризику втрати документів або дублювання інформації [16].

Ще одним потужним інструментом для ефективного управління є CRM-системи, які не лише формують структуру бази клієнтів, але й допомагають налагодити більш тісну і персоналізовану взаємодію з ними. У нинішніх умовах клієнтоорієнтованість стала основною цінністю для більшості компаній, і саме завдяки CRM-системам, таким як «Бітрікс24», «Perfectum CRM» або «Zoho CRM», керівники мають змогу бачити повну картину клієнтської поведінки, історію комунікації та стан поточних угод. Наприклад, у невеликих компаніях CRM-система може бути не лише базою даних, а й

головним інструментом щоденного планування задач, постановки цілей відділу продажів, контролю виконання планів і навіть внутрішньої командної комунікації [5].

Управління персоналом також активно трансформується під впливом цифрових рішень. Якщо раніше більшість кадрових процесів реалізовувалась вручну — через Excel або паперові журнали — то сьогодні все частіше компанії переходять на HRM-платформи. Зокрема, Hurma та PeopleForce пропонують комплексні функції для автоматизації адаптації нових працівників, формування індивідуальних планів розвитку, моніторингу продуктивності та організації внутрішніх опитувань. Для українських компаній, які працюють у гібридному чи повністю дистанційному форматі, такі системи стали справжньою «опорою», що дозволяє зберегти контроль, мотивацію та залученість команди, не втрачаючи при цьому гнучкості [4].

Ще одним напрямом, який не можна залишити поза увагою, є впровадження аналітичних інструментів. Бізнес-аналітика дозволяє перетворювати «сухі» масиви цифр у зрозумілі, візуалізовані індикатори, що одразу дають змогу керівнику зрозуміти, що саме відбувається з продажами, маркетингом або логістикою. Наприклад, платформи Power BI та Qlik Sense дають змогу будувати інтерактивні дашборди, де видно актуальні показники по відділах або регіонах. Це значно полегшує оперативне прийняття рішень — особливо в умовах обмежених ресурсів і зростаючої конкуренції, характерної для українського бізнес-середовища [6].

Цікаво, що цифрова трансформація торкнулася й державного управління. Прикладом є система електронних закупівель ProZorro, яка вже кілька років поспіль демонструє, як за допомогою ІТ можна суттєво підвищити прозорість і ефективність використання державних коштів. Аналогічно, платформа «Дія» спростила доступ до державних послуг для населення, зменшила бюрократичне навантаження і водночас створила нові можливості для ефективного адміністрування [14].

В освітній сфері також спостерігається активне впровадження ІТ. Системи управління навчальними процесами (LMS), як-от Moodle або Google Classroom, стали особливо актуальними під час пандемії COVID-19, коли більшість закладів змушені були перейти на дистанційну або змішану форму навчання. Ці платформи дозволяють викладачам не тільки викладати матеріали, а й бачити прогрес студентів, формувати звіти, забезпечувати зворотний зв'язок та автоматизувати частину оцінювання. Для адміністрацій вишів це також новий рівень аналітики та стратегічного планування.

Таким чином, інформаційні технології вже не є просто «додатком» до класичного управління — вони формують нову його логіку. Менеджери, які розуміють можливості цифрових інструментів і вміють інтегрувати їх у щоденну роботу, отримують конкурентну перевагу навіть у нестабільному середовищі. Українські реалії показують, що підприємства, які активно впроваджують ІТ, краще адаптуються до змін, швидше реагують на виклики ринку та досягають більшої ефективності.

1.3 Класифікація сучасних інформаційних технологій, що застосовуються в менеджменті

У сучасних умовах стрімкої цифрової трансформації інформаційні технології перетворилися з допоміжного інструменту на визначальний чинник ефективного управління. Вони не лише спрощують повсякденні операційні процеси, а й формують нову логіку прийняття рішень, забезпечуючи стратегічну гнучкість та здатність підприємства до адаптації. У зв'язку з цим постає необхідність не просто володіти окремими ІТ-рішеннями, а й мати цілісне уявлення про їх класифікацію, що дозволяє раціонально інтегрувати цифрові інструменти відповідно до потреб конкретного бізнесу.

Інформаційні технології, що використовуються в управлінні, умовно поділяються на п'ять основних категорій: операційні технології, аналітичні системи, комунікаційні платформи, автоматизовані системи управління (АСУ) та інтегровані платформи цифрової трансформації. Такий поділ є гнучким,

адже на практиці одне програмне забезпечення часто виконує функції кількох груп одночасно [7].

Операційні інформаційні технології, які формують першу групу, охоплюють ті програмні продукти, що відповідають за виконання базових управлінських завдань: бухгалтерський облік, облік товарів, управління персоналом. У практиці українських підприємств активно використовуються такі рішення, як «BAS:малий бизнес» для фінансового обліку, «Cashalot» і «Poster POS» — для торговельних операцій, PeopleForce і SMART-HRM — для HR-функцій. Ці інструменти є особливо популярними серед малого та середнього бізнесу, оскільки дозволяють заощадити час, мінімізувати людський фактор та забезпечити прозорість процесів. В умовах високої конкуренції й дефіциту кваліфікованих кадрів саме операційна автоматизація стає запорукою стабільної роботи компаній [7].

Наступна група — аналітичні системи — охоплює програми, що забезпечують бізнес-аналітику (Business Intelligence). Це такі інструменти, як Power BI, Qlik Sense, Tableau, які дозволяють керівникам глибше розуміти тенденції, виявляти проблемні точки, будувати прогнози та візуалізувати ключові показники ефективності (KPI) у режимі реального часу. Ці системи стають особливо важливими в умовах, коли менеджмент повинен приймати рішення швидко та на основі достовірних даних. Наприклад, аналіз динаміки продажів або ефективності персоналу через такі сервіси дозволяє адаптувати стратегії майже миттєво, без затримки, пов'язаної зі збором інформації вручну. Застосування таких технологій в Україні поширюється серед компаній, які прагнуть перейти від інтуїтивного управління до аналітичного [27].

Третьою важливою категорією виступають комунікаційні платформи — інструменти, що дозволяють координувати діяльність команд, підтримувати зв'язок між відділами, організовувати спільну роботу над документами та проєктами. Особливої актуальності вони набули в умовах переходу на віддалену чи гібридну форму зайнятості. Zoom, Microsoft Teams, Slack, Google Workspace, а також українська система Worksection стали ключовими

інструментами для організації ефективної внутрішньої комунікації. У реаліях України, коли багато працівників змушені змінювати місце проживання або працювати в умовах нестабільного доступу до офісу, подібні платформи забезпечують безперервність управлінських процесів. Вони також дозволяють зберігати продуктивність команд, контролювати хід виконання проєктів і оперативно реагувати на зміни в задачах [8].

Четверта категорія — це автоматизовані системи управління (АСУ), що виконують стратегічно важливу функцію централізованого управління ключовими процесами підприємства. ERP-системи, зокрема BAS ERP, SAP Business One, Microsoft Dynamics 365, дають змогу об'єднати всі основні функціональні напрямки бізнесу в єдиній інформаційній системі. Це дозволяє мінімізувати дублювання даних, забезпечити прозору аналітику й підвищити ефективність планування. У великих українських компаніях такі системи використовуються для управління виробництвом, логістикою, збутом, постачанням і навіть взаємодією з клієнтами. Для холдингів і підприємств із розгалуженою структурою ERP-рішення є базовим інструментом цифрової інтеграції [7].

Інтегровані платформи цифрової трансформації, що формують п'яту категорію, охоплюють не лише технічні засоби, а й цілісну цифрову філософію ведення бізнесу. До них належать хмарні сервіси на зразок Google Cloud, Amazon Web Services і українська платформа GigaCloud, які дозволяють підприємствам гнучко масштабувати ресурси, знижувати витрати на інфраструктуру та забезпечувати високу доступність даних. Водночас інтеграція штучного інтелекту, машинного навчання, RPA у ці платформи відкриває нові горизонти в управлінні: автоматичне формування прогнозів, персоналізована комунікація з клієнтами, оптимізація внутрішніх процесів тощо. В Україні такі рішення знаходять своє застосування у фінансовому секторі, IT-компаніях, сфері електронної комерції та ритейлу, де гнучкість і швидкість мають ключове значення [14].

Окремо варті уваги спеціалізовані ІТ-рішення, що доповнюють основні категорії. Сюди належать CRM-системи, системи управління проектами, сервіси електронного документообігу (СЕД), а також MES- і TMS-рішення для виробничої та логістичної сфери. Наприклад, CRM допомагає зберігати історію взаємодії з клієнтами, а платформи на кшталт eSputnik чи SendPulse оптимізують маркетингові розсилки. Українські компанії поступово переходять до впровадження таких рішень, особливо в тих галузях, де ефективне управління інформаційними потоками і комунікаціями прямо впливає на прибутковість [14].

Отже, класифікація сучасних ІТ у сфері менеджменту дозволяє керівникам глибше усвідомити функціональне значення кожного інструмента та сформувати оптимальну цифрову архітектуру підприємства. В умовах постійних змін і технологічного тиску саме гнучке комбінування ІТ-рішень стає джерелом конкурентної переваги. У реаліях України це особливо актуально, оскільки підприємства змушені адаптуватися не лише до ринкових викликів, а й до зовнішніх форс-мажорів. Зростаюча цифрова грамотність управлінців, підтримана структурованими знаннями про ІТ, є передумовою для успішної трансформації українського бізнесу в епоху цифрової економіки.

1.4 Нормативно-правові засади цифрової трансформації в Україні

Цифровізація управлінських процесів, економіки та суспільства загалом вимагає не лише наявності технологій, а й створення чіткої нормативно-правової основи, яка б забезпечувала безпечне, прозоре й ефективне використання цифрових рішень у державному й приватному секторах. У цьому контексті роль законодавчого поля є визначальною, адже воно не лише задає правила функціонування цифрового середовища, але й формує довіру до технологій, стимулює інновації, регламентує захист персональних даних, а також визначає відповідальність усіх учасників цифрових процесів. В Україні це питання стало особливо актуальним з 2019 року, коли було створено

Міністерство цифрової трансформації — профільний орган, що взяв на себе місію побудови цифрової держави нового зразка [9].

Одним із ключових нормативних актів, який заклав фундамент для кібербезпеки, став Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» (2021 р.). У сучасних умовах, коли кіберзагрози є частиною гібридної війни, захист критичної інфраструктури, державних реєстрів та цифрових комунікацій стає стратегічно важливим завданням. Цей закон визначає відповідальні органи, механізми координації, порядок моніторингу та реагування на кіберінциденти. Він також створює правові рамки для взаємодії державних установ, бізнесу та міжнародних партнерів у сфері кібербезпеки, сприяючи формуванню довіри до електронних сервісів [10].

Важливою віхою стала і Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки. Попри завершення її офіційного терміну дії, її зміст залишається актуальним і сьогодні, оскільки вона вперше на рівні держави системно окреслила потребу в цифровізації всіх галузей — від державного управління до охорони здоров'я, транспорту, освіти й бізнесу. Серед пріоритетів концепції — розвиток електронного урядування, підвищення цифрової грамотності населення, забезпечення доступу до швидкісного інтернету, створення сприятливих умов для ІТ-індустрії. Цей документ став каталізатором цілого ряду подальших ініціатив, включаючи запуск «Дії», реформу електронного документообігу та модернізацію законодавства у сфері захисту даних [11].

Однією з найяскравіших і найуспішніших ініціатив цифрової трансформації стало створення екосистеми «Дія», яка стала не просто застосунком, а символом цифрової держави. Закон України «Про електронні довірчі послуги» (2017 р.) дав змогу юридично прирівняти кваліфікований електронний підпис до власноручного, що створило підґрунтя для масштабного переходу до електронної взаємодії між державою, бізнесом і громадянами. Упродовж 2020–2024 років «Дія» перетворилася на платформу з

понад 100 цифровими послугами — від реєстрації ФОП до оформлення соціальних виплат, а також цифровими паспортами, довідками, сертифікатами вакцинації тощо. Її поява стала можливою завдяки синхронізації законодавчих змін, технологічних інновацій і нової філософії державного управління [12].

У межах курсу на євроінтеграцію Україна взяла на себе зобов'язання з гармонізації цифрового законодавства відповідно до європейських стандартів. Одним із ключових напрямів цієї інтеграції стало впровадження норм GDPR (General Data Protection Regulation). З огляду на це у 2023 році Верховною Радою була подана нова редакція Закону України «Про захист персональних даних», яка повинна забезпечити прозорі механізми обробки даних, підвищити рівень контролю громадян за своїми персональними даними та підвищити довіру до цифрових сервісів — особливо в умовах зростання кількості кіберзлочинів і масового збору інформації приватними компаніями. Для бізнесу, особливо орієнтованого на міжнародні ринки, дотримання цих стандартів є передумовою легітимності та партнерства з європейськими структурами.

Окрему роль у забезпеченні прозорості цифрового середовища відіграє відкритість державних даних. Закон України «Про доступ до публічної інформації» та постанова КМУ №835 від 2015 року визначають, які саме набори даних мають бути у вільному доступі, в якому форматі вони повинні зберігатися та як можуть бути використані. Це стало важливим не лише для громадського контролю, але й для створення інноваційних бізнес-рішень. Наприклад, в Україні вже з'явилися десятки стартапів, які використовують відкриті дані для аналітики ринку, перевірки контрагентів, моніторингу державних закупівель (наприклад, через ProZorro), розробки фінансових сервісів на основі даних з ЄДРПОУ, податкової або ліцензійних реєстрів [11].

Крім того, нормативне регулювання цифрової трансформації охоплює численні постанови, накази й урядові стратегії. Зокрема, стратегія «Цифрова держава 2025» окреслює довгострокові цілі в цифровому управлінні, у тому числі в частині автоматизації надання адміністративних послуг, розвитку

смарт-інфраструктури, цифрової ідентифікації та безперервного навчання державних службовців. Також були прийняті програми цифровізації окремих секторів економіки — промисловості, сільського господарства, медицини — які передбачають конкретні етапи, показники ефективності та бюджетне фінансування. На практичному рівні це виливається в обов’язковий перехід на електронний документообіг між бізнесом та державою (з 2022 року), впровадження електронних лікарняних, рецептів, сертифікатів, що значно знижує бюрократичне навантаження й підвищує прозорість [12].

Наразі нормативно-правове забезпечення цифрової трансформації в Україні є багаторівневою системою, що постійно змінюється й розширюється. Його структура охоплює стратегічні документи, базові закони, підзаконні акти та локальні інструкції. Водночас залишаються сфери, які потребують глибшої законодавчої уваги: це правове регулювання використання штучного інтелекту, великих даних, автоматизованих рішень та етичних аспектів цифрового управління. В умовах воєнного стану, посилення ролі кібербезпеки та цифрового суверенітету, надзвичайно важливо зберігати баланс між відкритістю цифрового середовища, його захищеністю та відповідністю європейським стандартам. Саме такий підхід дозволить Україні не лише успішно пройти шлях цифрової трансформації, а й стати повноцінним гравцем у глобальній цифровій екосистемі.

Висновки до першого розділу

Проведений аналіз дає змогу стверджувати, що інформаційні технології сьогодні стали невіддільною складовою ефективного управління. У сучасних умовах цифровізації вони відіграють не лише допоміжну, а й визначальну роль у трансформації управлінських функцій, методів і стилів керівництва. Менеджмент поступово переходить від традиційних моделей до гнучких, технологічно орієнтованих підходів, де швидкість доступу до даних, точність аналізу та автоматизація процесів відіграють ключову роль.

Завдяки активному впровадженню ІТ в управлінську діяльність значно підвищується продуктивність праці, скорочуються витрати часу на рутинні завдання, а також зростає якість прийняття управлінських рішень. Інформаційні системи дозволяють менеджерам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, своєчасно коригувати стратегії та формувати чітку картину поточного стану бізнесу. В умовах постійних викликів і швидких змін така здатність до адаптації стає однією з головних переваг компаній, які успішно впроваджують цифрові інструменти.

Цифровізація управління охоплює різні напрями: облік і фінанси, логістику, маркетинг, комунікації, роботу з клієнтами, управління персоналом і внутрішні бізнес-процеси. Різноманіття програмних продуктів і сервісів — від локальних систем до хмарних платформ — дає змогу обирати індивідуальні рішення для кожного підприємства відповідно до його масштабу, ресурсів і стратегічних цілей. Водночас важливо не просто інтегрувати окремі технології, а створювати цілісну систему управління, в якій усі інструменти працюють узгоджено та підтримують загальні процеси.

В умовах українських реалій процес цифрової трансформації має свої особливості. Навіть попри воєнний стан, кризові явища в економіці та обмежені інвестиційні можливості, багато підприємств шукають шляхи підвищення ефективності саме через автоматизацію. Це свідчить про високий рівень усвідомлення цінності ІТ серед менеджерів і власників бізнесу. Вони дедалі частіше впроваджують CRM-системи, платформи аналітики, онлайн-сервіси документообігу, інтегрують мобільні застосунки для управління персоналом і покращення обслуговування клієнтів.

Окрему увагу варто звернути на нормативно-правове забезпечення цифровізації. У державі сформовано базу для регулювання електронної комерції, кібербезпеки, обліку та захисту персональних даних. Платформа «Дія» стала прикладом масштабної цифрової трансформації на державному рівні, що стимулює й бізнес-середовище активніше впроваджувати подібні

практики. Таким чином, цифровізація менеджменту в Україні відбувається в контексті ширших змін — як економічних, так і суспільних.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що інформаційні технології в менеджменті — це не просто тренд, а стратегічна необхідність. Їхнє застосування забезпечує нову якість управління, засновану на даних, прозорості, швидкій реакції та гнучкості. Проте для досягнення максимального ефекту важливо поєднувати технічні можливості з управлінською компетентністю, стратегічним мисленням та готовністю до постійного навчання. Саме така інтеграція стає запорукою стійкості, інноваційності та конкурентоспроможності підприємства у цифрову добу.

Розділ 2. Аналіз сучасних тенденцій розвитку ІТ у менеджменті

2.1. Світові тренди використання ІТ в управлінні підприємствами

Інформаційні технології стали фундаментальним елементом сучасного управління підприємствами в Україні, особливо в умовах війни, економічної нестабільності та одночасного стрімкого розвитку цифрової економіки. Вони забезпечують не лише автоматизацію рутинних завдань, а й гнучкість у прийнятті стратегічних рішень, аналітичну підтримку, ефективне управління ресурсами та комунікацією між усіма учасниками бізнес-процесів. Вітчизняні підприємства дедалі активніше запроваджують новітні технологічні рішення, орієнтуючись на світові тренди, які поступово адаптуються до українських умов.

Серед основних напрямів, які визначають глобальний і локальний вектор розвитку ІТ у менеджменті, варто виділити інтеграцію штучного інтелекту, впровадження хмарних сервісів, цифровізацію управління персоналом, автоматизацію документообігу, зміцнення кібербезпеки та використання аналітичних інструментів у стратегічному управлінні.

Штучний інтелект поступово вбудовується у бізнес-моделі компаній різних галузей — від ритейлу до логістики, від освітніх сервісів до розробки програмного забезпечення. Генеративний ШІ дедалі частіше використовується для створення рекламних текстів, генерації візуального контенту, обробки великих масивів даних, персоналізації маркетингових кампаній та покращення сервісу. Усе більше компаній впроваджують чат-ботів, рекомендаційні системи та системи розпізнавання мови для автоматизації клієнтської підтримки та внутрішніх бізнес-процесів. Такі сервіси, як Reface AI, Zibra AI та Respeecher, уже стали прикладами успішного застосування ШІ на світовому рівні, хоча є українськими за походженням. Вони не лише демонструють технологічний прорив, а й підкреслюють, як штучний інтелект може інтегруватися в управлінські процеси навіть у кризових умовах [13].

Крім того, за даними Мінцифри, понад 60% середніх та великих українських компаній розглядають впровадження ШІ як частину своєї цифрової стратегії, що свідчить про поступову трансформацію управління у бік прогнозного аналізу, автоматизованої підтримки рішень і мінімізації людського чинника в рутинних завданнях [14]. Наприклад, у сфері логістики штучний інтелект дозволяє моделювати оптимальні маршрути доставки з урахуванням змін дорожньої інфраструктури. У банківському секторі активно використовуються алгоритми машинного навчання для виявлення шахрайських операцій, а в e-commerce — для прогнозування попиту й автоматичного управління запасами.

В умовах воєнного часу хмарні обчислення стали критично важливим інструментом для забезпечення безперервної діяльності бізнесу. Втрата доступу до фізичної інфраструктури або ризику її пошкодження змусили підприємства швидко переходити на хмарні сервіси. Вони дозволяють не лише зберігати важливі дані, а й оперативно розгортати резервні робочі середовища, забезпечувати віддалений доступ до управлінських платформ, організовувати командну роботу незалежно від географічного розташування працівників. Українські компанії, зокрема Rozetka, Prom.ua, Liki24, активно використовують хмарні системи для зберігання інформації, аналітики продажів, управління клієнтськими базами та логістикою. Хмарні сервіси дозволяють скоротити витрати на IT-інфраструктуру, забезпечити доступність даних з будь-якої точки країни чи світу та гарантувати високий рівень захисту від втрати інформації [15].

Водночас гібридні хмари — поєднання приватних і публічних хмар — дають змогу балансувати між безпекою, продуктивністю та економічністю, що є особливо важливим для підприємств із розгалуженою структурою. Такий підхід дозволяє зберігати критично важливі дані в захищених приватних середовищах, а менш чутливі ресурси — розміщувати у публічних хмарах, оптимізуючи витрати. Крім того, хмарні платформи забезпечують

масштабованість — за потреби компанія може швидко розширити доступні ресурси, що є незамінним у періоди пікового навантаження.

Автоматизація бізнес-процесів активно проникає у сферу управління підприємствами, надаючи змогу суттєво скоротити людські витрати на виконання рутинних дій, покращити точність операцій та прискорити їх виконання. CRM-системи, ERP-сервіси, аналітичні панелі та бот-платформи застосовуються як у B2C-, так і у B2B-сегментах. Такі інструменти дозволяють централізовано керувати продажами, ланцюгами постачання, комунікацією з клієнтами та навіть командною роботою. Наприклад, автоматичні тригери в CRM-системах допомагають не забути про важливі етапи взаємодії з клієнтом, а аналітичні дашборди — миттєво оцінити ефективність продажів у розрізі каналів.

Електронний документообіг в Україні також стрімко розвивається — сервіси, як-от Вчасно та Paperless, дозволяють миттєво підписувати контракти, рахунки та акти, що значно спрощує комунікацію між контрагентами навіть за умов віддаленої роботи [16]. Ці сервіси інтегруються з бухгалтерським та кадровим обліком, значно скорочуючи час на обробку документації та зменшуючи ризик помилок. Крім того, електронні підписи надають юридичну силу документам і дозволяють зменшити залежність від фізичної присутності учасників угод.

Важливим аспектом є цифрова трансформація HR-сфери. Компанії активно впроваджують системи аналітики персоналу, автоматизований рекрутинг, платформи електронного навчання. Онлайн-курси, інтерактивні тести, мобільні застосунки для моніторингу результатів працівників стали стандартною практикою у великих українських компаніях. Наприклад, платформа EdEra HR забезпечує можливість адаптації та розвитку персоналу у форматі безперервного навчання — навіть у період релокації, часткової зайнятості або мобільності працівників [17]. Цифрові HR-платформи також дають змогу здійснювати оціночні процедури, вести облік робочого часу, формувати плани розвитку співробітників та управляти бонусною системою.

Усе це сприяє підвищенню мотивації, продуктивності й утриманню кваліфікованих кадрів.

Зі зростанням рівня цифровізації постає нагальна потреба в посиленні кібербезпеки. Кібератаки на українські підприємства стали регулярними з початку повномасштабного вторгнення, що змусило бізнеси інвестувати в захист даних, багаторівневу авторизацію, шифрування й інші заходи. Згідно з аналітикою IT Ukraine Association, у 2023 році кіберзахист вийшов на рівень критичної інфраструктури бізнесу [15]. Відповідальні компанії формують політики з кібергігієни, навчають працівників основам захисту інформації та впроваджують системи моніторингу загроз у реальному часі. Створюються також центри реагування на інциденти безпеки (CSIRT), які фіксують, аналізують та ліквідовують загрози до того, як вони матимуть суттєві наслідки для бізнесу.

Таким чином, світові IT-тренди поступово адаптуються до українських реалій. Бізнес навчається не просто впроваджувати технології, а стратегічно використовувати їх як ресурс для стійкості, розвитку і модернізації управлінських процесів. Незважаючи на виклики, українські підприємства демонструють високий рівень цифрової зрілості, що дозволяє ефективно функціонувати навіть у період глибоких соціально-економічних трансформацій. Така адаптивність є не лише свідченням технологічної зрілості, а й показником гнучкості українського менеджменту, що здатен у короткі строки інтегрувати сучасні інструменти в стратегічне планування.

2.2 Стан цифровізації українського бізнесу: проблеми та перспективи

Рівень цифровізації бізнесу в Україні є досить різноманітним, адже кожне підприємство, залежно від своїх можливостей, масштабу та галузевої специфіки, по-різному впроваджує інформаційні технології. У великих компаніях усе частіше з'являються комплексні системи управління — від CRM і ERP до хмарних сервісів для віддаленої роботи. Це дозволяє централізовано управляти логістикою, фінансами, кадрами та іншими ключовими процесами,

знижуючи рівень витрат і підвищуючи швидкість прийняття рішень. Разом з тим у малому та середньому бізнесі рівень впровадження цифрових рішень досі залишається фрагментарним. Часто це точкові інструменти — наприклад, онлайн-оплата чи ведення Instagram-сторінки замість повноцінного сайту, базові електронні таблиці для обліку замість інтегрованих систем.

Одним з основних стримувальних чинників цифровізації є обмеженість фінансових ресурсів, особливо в умовах воєнного стану. Бізнес стикається з труднощами в забезпеченні безперебійної роботи, тому інвестиції в ІТ-технології відходять на другий план. Також важливу роль відіграє рівень цифрової грамотності як власників, так і працівників. Часто керівники не мають чіткого уявлення про те, як саме цифрові інструменти можуть вплинути на ефективність компанії, або просто не мають змоги впровадити зміни без зовнішньої підтримки [18].

Разом з тим слід зазначити, що останніми роками, особливо з початком повномасштабного вторгнення, цифрова трансформація українського бізнесу отримала новий імпульс. Компанії змушені були оперативно адаптуватися до нових умов: налагодити дистанційну роботу, забезпечити онлайн-продажі, оптимізувати логістику та комунікацію з клієнтами. У цих умовах особливої актуальності набули хмарні сервіси, платформи електронного документообігу, маркетплейси та цифрові платформи для управління персоналом [19].

На фоні активізації цифровізації бізнесу важливою є роль держави. Так, у межах національного проєкту «Дія» запущено портал «Дія.Бізнес», що надає підприємцям доступ до безкоштовної онлайн-консультації, шаблонів бізнес-документів, маркетингової аналітики, порад щодо ведення бізнесу в умовах війни та розвитку за межами України. Цей сервіс став зручним майданчиком для малого та середнього бізнесу, який не має змоги утримувати окремі юридичні, маркетингові чи бухгалтерські служби [20].

Водночас не менш важливою є підтримка міжнародних партнерів. Завдяки програмам USAID, ЄБРР та інших донорських організацій українські підприємства мають змогу проходити безкоштовні тренінги, отримувати

гранти на цифровізацію, проводити аудит внутрішніх процесів і поступово впроваджувати сучасні IT-рішення. Особливу увагу в цих програмах приділяють саме представникам малого бізнесу, які в звичайних умовах не мають доступу до таких інструментів [19].

Окремої уваги заслуговують сектори, що найшвидше адаптуються до цифрової трансформації. Це, зокрема, сфера послуг, електронна комерція, доставка та HoReCa. Наприклад, невеликі кав'ярні активно впроваджують POS-системи, облік товарів через мобільні додатки, а майстри індустрії краси — CRM для запису клієнтів, ведення бази та нагадувань. Такий підхід дозволяє створити більш організовану модель роботи, навіть не маючи великих ресурсів [22].

Не менш важливою тенденцією є розширення використання соціальних мереж як каналу продажів і комунікації. Платформи Instagram, Facebook, TikTok стали майданчиком не лише для просування, але й для здійснення транзакцій, прийому замовлень і надання консультацій. Завдяки цьому навіть невеликі підприємства мають змогу охоплювати широку аудиторію, мінімізуючи витрати на рекламу та логістику. Водночас у багатьох із них досі відсутнє комплексне цифрове бачення — від автоматизації внутрішніх процесів до цифрового обліку фінансів.

Слід також відзначити, що впровадження IT в українському бізнесі відбувається в умовах складної кіберситуації. Через війну значно зросла кількість кібератак на українські компанії. Це змушує навіть малі підприємства замислюватися про елементарну кібербезпеку — шифрування даних, резервне копіювання, використання двофакторної аутентифікації. Проте рівень захисту досі залишається слабким, особливо в тих компаніях, де немає IT-фахівця або спеціального бюджету на безпеку [24].

Попри всі виклики, цифровізація українського бізнесу має позитивну динаміку. Більшість підприємців, що почали впроваджувати цифрові інструменти, уже на перших етапах відзначають підвищення продуктивності, кращу організацію роботи та вищий рівень клієнтського сервісу. За оцінками

аналітиків, саме цифрова трансформація стане одним із ключових драйверів післявоєнного відновлення економіки України. І хоча шлях до повноцінної цифровізації ще тривалий, сьогодні ми вже бачимо важливі зрушення, що поступово змінюють обличчя українського бізнесу [25].

2.3 Аналіз впливу ІТ на ключові управлінські функції (персонал, логістика, облік, комунікації)

Інформаційні технології вже давно перестали бути простою підтримкою управлінської діяльності — сьогодні вони стали її основою. Для українських підприємств, особливо у складних умовах воєнного часу, цифрові інструменти виявилися критично важливими для забезпечення безперебійної роботи, адаптації до змін ринку та утримання конкурентних позицій. ІТ не лише полегшують щоденні операції, а й глибоко трансформують ключові функції менеджменту, зокрема управління персоналом, логістику, облік і комунікації. Їх вплив спостерігається як у великих корпораціях, так і в середньому та малому бізнесі, які поступово переходять від ручного управління до автоматизованих і напівавтоматизованих систем [21].

У сфері управління персоналом роль ІТ важко переоцінити. Сучасні HR-системи дозволяють повністю автоматизувати процес рекрутингу — від збору резюме до попередньої аналітики кандидатів за ключовими параметрами. Це значно скорочує час відбору та мінімізує людський фактор при прийнятті рішень. Крім того, ІТ забезпечують ефективну адаптацію нових співробітників завдяки впровадженню онлайн-курсів, внутрішніх платформ для навчання та регулярної оцінки кваліфікації персоналу. Наприклад, менеджер може в режимі реального часу відстежувати успішність проходження курсів кожним працівником, аналізувати динаміку розвитку навичок і своєчасно реагувати на прогалини. Такі системи сприяють не лише зростанню продуктивності, а й формуванню більш прозорої й справедливої системи мотивації [22].

Управління логістикою за допомогою ІТ набуло нової якості. Якщо раніше логістика часто спиралася на телефонні дзвінки, паперові накладні та

інтуїтивне планування, то сьогодні цифрові інструменти дозволяють буквально в один клік побачити повну картину переміщення товарів. Програмні комплекси для управління ланцюгами постачання дають змогу планувати оптимальні маршрути доставки з урахуванням реального часу, враховувати затори, погодні умови та інші змінні. Крім того, завдяки автоматичному оновленню залишків на складі значно знижується ризик перевантаження запасів або їх нестачі. Таке технологічне підґрунтя дозволяє компаніям діяти проактивно — замість реактивного вирішення проблем, вони можуть запобігати їм ще до виникнення.

У сфері обліку впровадження ІТ також призвело до революційних змін. Сучасні облікові системи, на кшталт BAS чи інших хмарних сервісів, дають змогу вести повноцінний бухгалтерський, податковий і управлінський облік без необхідності дублювання операцій. Після введення первинних даних система автоматично формує необхідні звіти, проводить розрахунки податкових зобов'язань і навіть нагадує про строки сплати податків. Це не тільки зменшує навантаження на бухгалтерів, але й мінімізує ризик помилок, пов'язаних із людським фактором. Крім того, багато компаній інтегрують облікові системи з CRM або логістичними модулями, що дозволяє бачити повну картину фінансових потоків і оперативно приймати управлінські рішення. Прозорість та точність, які забезпечують ці технології, особливо цінуються в умовах жорсткого податкового та фінансового контролю [24].

Що стосується комунікацій, то саме завдяки ІТ підприємства змогли оперативно перейти на дистанційний формат роботи, зберігши при цьому ефективність взаємодії між працівниками та з партнерами. Електронна пошта, месенджери, відеозв'язок — усе це сьогодні є не просто допоміжними інструментами, а основою бізнес-комунікацій. Наприклад, за допомогою корпоративних платформ на зразок Slack, Microsoft Teams чи Google Workspace відбувається координація завдань, обговорення проєктів, обмін файлами та зворотний зв'язок. Такі інструменти значно пришвидшують обмін інформацією, усувають бар'єри між відділами та сприяють створенню єдиного

інформаційного простору. Крім внутрішньої комунікації, ІТ значною мірою покращують зв'язок із клієнтами — це і чат-боти, і автоматичні відповіді в соціальних мережах, і системи розсилок. Компанії активно використовують інструменти масових розсилок: наприклад, у 2022 році через сервіс SendPulse українські бізнеси відправили понад 8 млн SMS, а в жовтні — до 1,1 млн повідомлень щомісяця навіть у складний воєнний період (відкриття становило $\approx 98\%$) [25].

Загалом, впровадження інформаційних технологій в управлінські функції вже не є опцією — це життєва необхідність для будь-якого бізнесу, який прагне залишатися конкурентоспроможним, ефективним і адаптивним. І хоча рівень цифрової зрілості українських підприємств суттєво відрізняється залежно від галузі та масштабу, тенденція є очевидною: ті, хто раніше впроваджує ІТ-рішення, мають помітні переваги — швидше реагують на ринкові виклики, легше адаптуються до змін і мають вищу продуктивність на всіх рівнях. Сучасний менеджмент неможливо уявити без цифрової підтримки, і чим раніше підприємство це усвідомить, тим більше шансів воно матиме на успіх у довгостроковій перспективі.

2.4 Кейси успішного впровадження інформаційних технологій у сфері менеджменту

У сучасному українському бізнес-середовищі інформаційні технології набули не просто ваги допоміжного інструменту, а перетворилися на рушійну силу стратегічного управління, цифрової трансформації та гнучкої адаптації до змін. Успішні компанії дедалі частіше демонструють, що саме вміння інтегрувати ІТ у всі ключові функції менеджменту — від логістики до маркетингу й аналітики — стає вирішальним фактором конкурентоспроможності. Особливо важливо підкреслити, що багато прикладів успішного впровадження ІТ в Україні відбуваються не лише у великих корпораціях, але й у державному секторі, що свідчить про широку масштабованість цифрових рішень. Розглянемо кілька знакових кейсів, які

демонструють практичний ефект і значення інформаційних технологій у сфері менеджменту.

Яскравим прикладом є Rozetka — найбільший український онлайн-ритейлер, який трансформував своє управління на основі ІТ. Компанія активно використовує аналітичні модулі для управління товарними запасами, що дозволяє мінімізувати втрати через надлишкові закупівлі або нестачу популярних позицій. Автоматизовані склади Rozetka працюють із високою точністю завдяки інтеграції з ERP-системами, що синхронізують потоки даних між складом, магазином та службами доставки. Водночас цифрові інструменти активно використовуються у взаємодії з клієнтами — чат-боти забезпечують миттєвий зворотний зв'язок, інформування про статус замовлення та вирішення стандартних питань без участі оператора. Системи прогнозування попиту на основі великих даних дозволяють не лише гнучко планувати логістику, а й підлаштовувати маркетингові кампанії під очікувані запити споживачів. Такий рівень автоматизації та аналітики дає можливість розвивати бізнес навіть у турбулентні економічні періоди [26].

Інший вражаючий приклад — Нова пошта, яка фактично створила інноваційний стандарт у сфері логістичних послуг. Завдяки цифровій інфраструктурі, що охоплює весь процес — від створення накладної до доставки через SmartBox-термінали — компанія досягла високого рівня ефективності управління. Рішення на базі штучного інтелекту дозволяють здійснювати динамічну маршрутизацію вантажів у реальному часі, оптимізуючи навантаження на логістичні хаби та зменшуючи час доставки. Мобільний застосунок Нової пошти — це вже не просто зручність для клієнтів, а стратегічний елемент цифрового менеджменту, який об'єднує клієнтську підтримку, логістику та фінансові операції в єдиному інтерфейсі. Така інтеграція ІТ-платформи дозволяє менеджерам компанії отримувати дані для аналітики в режимі реального часу й приймати обґрунтовані рішення щодо ресурсів, кадрів і сервісу [23].

Вражаючий кейс цифрової трансформації демонструє також Monobank, який із моменту запуску позиціонував себе не як банк у традиційному сенсі, а як повністю цифровий фінансовий сервіс. Його модель управління цілком побудована на інструментах інформаційних технологій: від повної відмови від фізичних відділень до використання інтелектуальних алгоритмів, що аналізують поведінку клієнтів. Завдяки машинному навчанню система Monobank уміє прогнозувати типові транзакції, визначати ризики шахрайства та навіть пропонувати клієнтам індивідуальні фінансові продукти, виходячи з аналізу їх витрат. Усе це значно полегшує роботу менеджменту — завдяки ІТ автоматично з'являються сигнали про можливі відхилення або проблеми, що дозволяє оперативно реагувати, не перевантажуючи аналітичні відділи. Чат-боти та push-сповіщення виступають інструментами, які не лише обслуговують клієнта, а й автоматизують зворотний зв'язок, знижуючи навантаження на службу підтримки.

У телекомунікаційній сфері прикладом ефективного використання ІТ-рішень є Vodafone Україна. Компанія систематично впроваджує технології Big Data для аналізу споживчої поведінки, прогнозування навантажень на мережу в окремих регіонах і створення персоналізованих тарифів. Це дозволяє гнучко реагувати на потреби клієнтів і пропонувати їм саме ті послуги, які для них актуальні. Додатково Vodafone активно розвиває платформу Smart Office — це цифрове рішення, яке дозволяє організовувати роботу віддалених команд. У межах цієї системи використовуються хмарні сервіси, інтегровані з модулями оцінки ефективності співробітників, планування задач і відеозв'язку. Таким чином, навіть у розподілених командах менеджери мають змогу підтримувати високий рівень залученості працівників та ефективно розподіляти навантаження [26].

З-поміж державних підприємств особливу увагу заслуговує Укрзалізниця, яка демонструє приклад того, як навіть великі й складно організовані структури можуть змінюватися завдяки ІТ. У межах цифровізації впроваджено електронні квитки, чат-боти для інформування пасажирів і навіть

автоматизовану генерацію графіків руху поїздів. Це не лише підвищило комфорт для користувачів, а й суттєво знизило витрати на адміністративну діяльність — від скорочення паперового документообігу до оптимізації людських ресурсів. У контексті управління ці рішення дають змогу керівництву Укрзалізниці мати актуальну інформацію про навантаження на маршрути, технічні ресурси та запити пасажирів, що суттєво підвищує якість ухвалення рішень [19].

І нарешті, флагманом цифровізації державного управління безперечно стала платформа Дія. Завдяки їй громадяни України можуть здійснювати десятки операцій без фізичного звернення до установ — від отримання довідок до реєстрації бізнесу. З управлінської точки зору це приклад вдалого поєднання CRM-систем, аналітики великих даних і цифрового UX-дизайну. Платформа не лише надає послуги, а й аналізує поведінку користувачів для покращення інтерфейсу та розробки нових функцій. Це дозволяє урядовим структурам реагувати на реальні потреби громадян і підвищувати ефективність державного менеджменту. Більше того, через інструменти Дії формуються цифрові профілі взаємодії громадян із державою, що дає змогу глибше аналізувати ефективність управлінських рішень на рівні міністерств і відомств [20].

Усі наведені приклади свідчать про те, що інформаційні технології сьогодні є не просто засобом підтримки бізнес-процесів — вони перетворюються на стратегічний ресурс, який формує нові моделі управління, змінює логіку ухвалення рішень і відкриває простір для інновацій. Цифрові рішення стають основою ефективного менеджменту, де швидкість, точність, персоналізація та аналітика відіграють ключову роль у досягненні результатів. Для українських компаній це не лише технологічний виклик, а й можливість стати частиною глобальної діджитал-економіки, не втрачаючи національної ідентичності й гнучкості до локальних умов.

Висновки до другого розділу

Проведене дослідження світових тенденцій розвитку інформаційних технологій у сфері менеджменту дозволяє зробити висновок про незворотність процесів цифрової трансформації управлінської діяльності. В умовах глобалізації та постійної динаміки зовнішнього середовища підприємства, що прагнуть зберігати конкурентоспроможність, змушені інтегрувати сучасні інформаційні системи на всіх рівнях прийняття рішень — від оперативного до стратегічного. На глобальному рівні спостерігається активне впровадження таких технологій, як хмарні обчислення, аналітика великих даних, штучний інтелект, автоматизація бізнес-процесів та цифрові комунікаційні платформи. Усе це суттєво змінює підходи до планування, контролю, організації та мотивації, що вказує на формування нової моделі управління, орієнтованої на гнучкість, швидкість і персоналізацію.

Аналіз стану цифровізації українських підприємств продемонстрував неоднорідність процесів впровадження ІТ у бізнес-практику. Попри об'єктивні труднощі, пов'язані з війною, економічною нестабільністю та відсутністю єдиної державної стратегії цифрової трансформації для малого та середнього бізнесу, багато компаній демонструють високу адаптивність і відкритість до інновацій. Цей процес часто є вимушеним — внаслідок потреби скорочення витрат, оптимізації персоналу чи необхідності переходу до онлайн-каналів комунікації з клієнтами. Водночас можна спостерігати позитивні зрушення в управлінському мисленні: ІТ починають розглядатися не лише як допоміжний інструмент, а як ресурс, що формує нові стратегічні перспективи. Показово, що цифровізація набирає обертів і в державному секторі, зокрема через платформу Дія, що створює додатковий імпульс до розвитку електронного урядування й покращення якості взаємодії між громадянами та державою.

Особливої уваги заслуговує практичний досвід українських компаній, які успішно впровадили ІТ-рішення в менеджмент. Розглянуті кейси — Rozetka, Нова пошта, Monobank, Vodafone Україна, Укрзалізниця, Дія — демонструють широкий спектр застосування інформаційних технологій: від

автоматизації логістики та клієнтського сервісу до впровадження AI-модулів, аналітики великих даних і мобільних платформ, які охоплюють увесь життєвий цикл управлінських процесів. Ці приклади підтверджують, що інформаційні технології дозволяють підприємствам досягати вищого рівня прозорості, ефективності, швидкості ухвалення рішень і якості обслуговування. Крім того, вони створюють основу для масштабування, міжнародної експансії та гнучкого реагування на кризи.

Таким чином, другий розділ дипломної роботи підтверджує ключову тезу про те, що цифровізація у сфері управління є не просто модним трендом, а вимогою часу. Вона трансформує зміст управлінських функцій, змінює культуру організацій, переосмислює роль керівника та відкриває нові горизонти для зростання. Український бізнес, попри всі виклики, демонструє здатність вбудовуватися в ці глобальні тенденції, адаптуючи сучасні інформаційні рішення до власної специфіки, що створює підґрунтя для побудови інноваційної економіки знань у майбутньому.

Розділ 3. Практичне дослідження впливу ІТ на управлінську діяльність магазину професійної косметики

3.1 Характеристика підприємства як об'єкта дослідження

Об'єктом практичного дослідження в межах цієї кваліфікаційної роботи є магазин професійної косметики Cared.Club, зареєстрований як ФОП Мелашич І.Ю. Магазин розташований у центрі міста Кропивницький за адресою: вул. Преображенська, 2а. Це спеціалізована торговельна точка, яка пропонує широкий асортимент продукції для професіоналів індустрії краси — майстрів манікюру, перукарів, бровистів, майстрів депіляції та косметологів.

Асортимент магазину охоплює не лише косметичні засоби, а й професійну техніку: фени, плойки, машинки для стрижки, ножиці, воскоплави. Продукція представлена як вітчизняними, так і зарубіжними брендами. Особливістю Cared.Club є орієнтація на професійну аудиторію — для майстрів діє система знижок, проводяться індивідуальні консультації, а в магазині регулярно оновлюється асортимент відповідно до трендів ринку.

Модель продажів у магазині багатоканальна. Окрім фізичної точки у Кропивницькому, замовлення приймаються через платформу Prom.ua, офіційну сторінку в Instagram, а також власний сайт. Доставка здійснюється по місту та області, що забезпечує покриття широкої аудиторії, включаючи майстрів, які працюють у віддалених районах.

У магазині діє клієнтська база, яка наразі зберігається частково в програмі BAS, частково — в ручному вигляді (у блокнотах, нотатках менеджерів, месенджерах). Ведення обліку товарів, продажів та надходжень також здійснюється через BAS. Уся документація ведеться в паперовому вигляді, що дещо уповільнює процеси й ускладнює систематизацію архівних даних.

На момент дослідження магазин має сформовану репутацію серед місцевих фахівців індустрії краси та стабільну базу постійних клієнтів. Разом із тим, активна конкуренція з боку маркетплейсів і зростаючі очікування клієнтів щодо сервісу стимулюють Cared.Club шукати нові інструменти для

підвищення ефективності управління — зокрема, в напрямку цифровізації процесів.

Таким чином, Cared.Club є типовим прикладом малого бізнесу, який має базові ІТ-інструменти, але ще не реалізував свій цифровий потенціал повною мірою. Це робить його зручним і показовим об'єктом для аналізу впливу ІТ на управлінські процеси й визначення можливих напрямів удосконалення.

3.2. Аналіз поточного рівня цифровізації управлінських процесів

Управлінські процеси сучасного підприємства неможливо уявити без впровадження інформаційних технологій. Проте рівень цифровізації може суттєво відрізнятися залежно від масштабу бізнесу, стратегічних цілей і готовності підприємства до впровадження ІТ-інструментів. У випадку магазину професійної косметики Cared.Club рівень цифровізації управління можна охарактеризувати як базовий, із потенціалом для подальшої автоматизації та оптимізації.

На поточному етапі товарооблік, ведення залишків продукції, облік фінансів і клієнтської бази здійснюється за допомогою програми BAS, яка встановлена локально на робочому комп'ютері. Програмне забезпечення використовується для реєстрації продажів, контролю складських залишків, формування простих звітів, а також збереження контактних даних клієнтів. Система не інтегрована з онлайн-каналами продажу, тому операції, здійснені через Prom.ua, Instagram або сайт, опрацьовуються вручну — менеджери самостійно вносять дані в BAS, що уповільнює роботу і створює ризики дублювання чи втрати інформації.

Документація ведеться в паперовому вигляді. Замовлення, рахунки, накладні та інші документи друкуються, зберігаються у фізичних архівах, що ускладнює оперативний доступ до інформації та аналіз динаміки діяльності. Відсутність електронного документообігу зменшує ефективність управлінських рішень і збільшує адміністративне навантаження на персонал.

У магазині відсутня CRM-система, яка б дозволяла ефективно працювати з клієнтською базою: фіксувати історію замовлень, надсилати персоналізовані пропозиції, проводити автоматичну сегментацію клієнтів або реалізовувати програми лояльності. Уся взаємодія з клієнтами відбувається вручну — через особисте спілкування, повідомлення в Instagram або телефонні дзвінки. Це створює залежність від окремих працівників, адже клієнтська інформація не централізована, а частково зберігається в особистих записах чи чатах.

Незважаючи на обмежений рівень цифровізації внутрішніх процесів, зовнішня цифрова присутність магазину є досить розвиненою. Онлайн-продажі через соціальні мережі, сайт і маркетплейси охоплюють широку аудиторію. Але процеси обробки замовлень, їхня синхронізація з наявними залишками, контроль доставки й оновлення асортименту потребують великого обсягу ручної роботи. Відсутність інтегрованої системи управління процесами гальмує оперативність, створює додаткові витрати часу та збільшує ймовірність помилок.

Також магазин не використовує автоматизовані системи аналітики, які б могли допомогти в управлінні асортиментом, прогнозуванні попиту, аналізі сезонності чи оптимізації цінової політики. Уся аналітика проводиться вручну, а висновки формуються на основі досвіду персоналу, а не об'єктивних цифрових показників.

Загалом можна зробити висновок, що магазин знаходиться на етапі первинної цифровізації, коли окремі інструменти застосовуються, але не інтегровані між собою. Основні бар'єри для впровадження нових ІТ-рішень полягають у потребі інвестицій, нестачі технічної підтримки та звички працювати за старими, ручними схемами. Водночас існує значний потенціал для переходу на сучасніші рішення — зокрема, автоматизовані CRM-системи, хмарний документообіг, онлайн-аналітику та інтегровані платформи обліку продажів. Це дозволило б значно підвищити ефективність управління,

скоротити витрати часу на рутинні операції, зменшити людський фактор і зміцнити конкурентні позиції магазину на ринку.

3.3. SWOT-аналіз застосування ІТ у діяльності магазину

У процесі дослідження впровадження інформаційних технологій у діяльність магазину професійної косметики Cared.Club було здійснено SWOT-аналіз. Такий підхід дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони поточного рівня цифровізації, а також виявити потенційні можливості та загрози подальшого впровадження ІТ-рішень у діяльність підприємства.

На сьогоднішній день магазин використовує базовий рівень цифрових інструментів. Основні управлінські процеси цифровізовані частково. Облік товару та клієнтської бази ведеться у програмному середовищі BAS, що дозволяє автоматизувати значну частину рутинних операцій, пов'язаних з товарообліком та формуванням звітності. Продажі здійснюються через кілька каналів: фізичний магазин у Кропивницькому, інтернет-майданчик Prom.ua, сторінку Instagram, а також власний вебсайт. Комунікація з клієнтами також відбувається переважно через Instagram, що дозволяє оперативно реагувати на запити та повідомляти про новинки, акції тощо.

Водночас документація ведеться виключно у паперовому форматі, що ускладнює зберігання, доступ та аналіз архівних даних. У магазині відсутня CRM-система, яка могла б підвищити ефективність взаємодії з клієнтами, персоналізувати пропозиції та автоматизувати частину комунікацій. Нижче у рис.3.1 наведено діаграму поточного рівня цифровізації окремих управлінських процесів:

Рівень цифровізації процесів у магазині cared.club

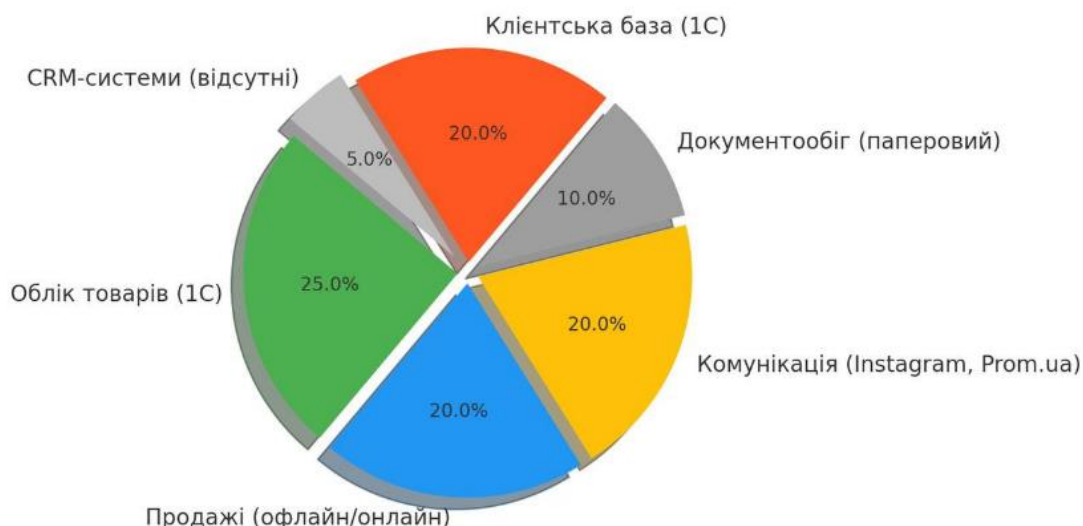


Рисунок 3.1

Діаграма поточного рівня цифровізації

Джерело: розроблено автором на підставі даних внутрішнього аналізу управлінських процесів магазину

Згідно з діаграмою, найбільш розвиненими цифровими напрямками є облік товарів та підтримка онлайн-продажів, тоді як документообіг і CRM-рішення залишаються слаборозвиненими.

SWOT-аналіз діяльності Cared.Club з урахуванням використання ІТ представлено в таблиці 3.1

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз діяльності магазину Cared.Club з урахуванням використання ІТ
Джерело: розроблено атором на пдстаі аналізу управлінських процесів магазину Cared.Club.

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Використання BAS для обліку товарів	Відсутність CRM-системи
Розгалужена система онлайн-продажів	Ведення документації у паперовому вигляді

Продовження таблиці

Постійна присутність в Instagram	Відсутність інтегрованої системи управління запасами та клієнтами
Впізнаваність серед майстрів краси в регіоні	Обмежене використання цифрової аналітики
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Впровадження CRM для персоналізації комунікацій	Зростання конкуренції з боку маркетплейсів
Автоматизація документообігу через електронні сервіси	Відставання від цифрових трендів конкурентів
Використання чат-ботів для обслуговування клієнтів	Ризики кібербезпеки
Аналіз даних продажів для формування асортименту	Низька цифрова грамотність окремих працівників

На основі проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що магазин професійної косметики Cared.Club має низку внутрішніх сильних сторін, які створюють міцний фундамент для цифрового розвитку: сформована клієнтська база, активна присутність в Instagram, наявність сайту та онлайн-каналів продажу, а також запроваджена система знижок для майстрів. Ці чинники дозволяють формувати стабільний потік клієнтів та підтримувати лояльність аудиторії.

Разом з тим, у діяльності магазину спостерігаються й певні слабкі сторони, зокрема відсутність CRM-системи, паперовий документообіг та обмежена автоматизація взаємодії з клієнтами. Це уповільнює обробку замовлень, ускладнює аналіз даних і знижує рівень персоналізації сервісу.

До зовнішніх можливостей можна віднести загальний тренд на цифровізацію малого бізнесу в Україні, доступність онлайн-інструментів, а також зростання попиту на професійну косметику та техніку серед салонних майстрів і роздрібних покупців. Активне впровадження цифрових рішень дає змогу магазину підвищити конкурентоспроможність та масштабувати клієнтське обслуговування.

Серед загроз — швидкі темпи розвитку конкурентів, які вже активно використовують сучасні ІТ-системи, а також ризик втрати частини аудиторії через недостатню автоматизацію та відсутність персоналізованих комунікацій. Крім того, зростає залежність від платформ Prom.ua й соціальних мереж, політика яких може змінюватися незалежно від волі підприємства.

Отже, для підвищення ефективності управління варто зробити акцент на подоланні внутрішніх обмежень — зокрема, впровадженні CRM-системи, цифрового документообігу та автоматизації маркетингових процесів. Це дозволить магазину не лише втримати свої позиції на ринку, а й забезпечити стійке зростання в умовах цифрової трансформації бізнесу.

3.4. Пропозиції щодо вдосконалення управлінських процесів шляхом впровадження ІТ-рішень

На основі проведеного аналізу поточного стану цифровізації управлінських процесів магазину професійної косметики Cared.Club можна констатувати наявність значного потенціалу для підвищення ефективності за рахунок впровадження сучасних інформаційних технологій. Насамперед доцільно звернути увагу на автоматизацію обліку клієнтів, замовлень і товарів, що сприятиме оптимізації внутрішніх процесів та зменшенню навантаження на адміністративний персонал.

Першим пріоритетом є впровадження CRM-системи для формування єдиної бази клієнтів, ведення історії покупок, контролю за дією знижок для майстрів, планування розсилок і запуску персоналізованих акцій. Така система дозволить будувати тривалі відносини з постійними покупцями, оперативно реагувати на зміни в поведінці клієнтів, а також здійснювати аналітику попиту. Серед доступних для малого бізнесу CRM-рішень можна розглянути вітчизняні продукти, зокрема KeerInCRM або Бітрікс24.

Наступним кроком є цифровізація документообігу, яка передбачає переведення первинної документації, звітів, видаткових та товарно-транспортних накладних у цифрову форму. Це забезпечить швидкий доступ до

архівів, мінімізує ризики втрати документів і сприятиме підвищенню прозорості в управлінні. Для цього можуть використовуватися прості сервіси на кшталт М.Е.Дос або системи електронного документообігу, які сумісні з поточним програмним забезпеченням, що вже використовується для обліку.

Враховуючи активне використання Instagram та Prom.ua як каналів збуту, доцільним є впровадження сервісів автоматизації роботи з замовленнями, чат-ботів для попереднього консультування та відповіді на часті запитання, а також аналітичних платформ, що дозволяють відстежувати ефективність публікацій, трафік і поведінку клієнтів. Це сприятиме якісному покращенню маркетингової діяльності без значних фінансових витрат.

Окрему увагу варто приділити впровадженню системи лояльності на основі QR-карток або мобільних застосунків, яка автоматизує надання знижок для постійних клієнтів, дозволяє накопичувати бонуси й стимулює повторні покупки. Це може бути реалізовано як окрема функція у CRM-системі або через спеціалізовані додатки.

Ще одним напрямом покращення є оптимізація складських процесів за допомогою автоматизованої системи обліку залишків товару з можливістю прогнозування потреб у поповненні на основі історичних даних про продажі. Це дозволить зменшити обсяги «мертвих» залишків, покращити обіг продукції та уникати дефіциту популярних позицій у періоди підвищеного попиту.

У довгостроковій перспективі доцільно також розглянути можливість розробки мобільного застосунку для клієнтів, у якому можна переглядати асортимент, отримувати персональні пропозиції, записуватись на консультацію або бронювати товари. Це створить сучасний і зручний формат взаємодії з клієнтами та підвищить рівень сервісу.

Для вдосконалення управлінських процесів і підвищення якості обслуговування клієнтів запропоновано низку сучасних ІТ-рішень, які систематизовано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Запропоновані IT-рішення для підвищення ефективності управління
магазином

Джерело: розроблено автором на підставі даних власного моделювання і
пропозицій щодо цифровізації .

Управлінська сфера	Було (до впровадження IT)	Стало (після впровадження IT)
Клієнтський облік	Ведення вручну або у вигляді списків в BAS, без історії покупок і сегментації	Впроваджена CRM-система, яка фіксує покупки, сегментує клієнтів і управляє знижками
Система лояльності	Знижки для майстрів фіксуються вручну	Автоматизоване нарахування знижок і бонусів через QR або мобільну програму
Обробка замовлень	Замовлення з Instagram/Prom.ua обробляються вручну через повідомлення	Автоматизовані форми замовлення, інтеграція з CRM і чат-ботами
Документообіг	Уся документація зберігається у паперовому вигляді	Частковий або повний перехід на електронний документообіг через сервіси M.E.Doc або аналоги
Складський облік	Залишки відстежуються вручну, часто з запізненням	Автоматизована система контролю залишків з прогнозом поповнення
Аналіз продажів і товарів	Аналіз проводиться епізодично, без системних підходів	Системна аналітика з графіками, ABC/XZY-аналіз у CRM або суміжному програмному забезпеченні
Комунікація з клієнтами	Через Instagram вручну, без чіткої стратегії	Використання чат-ботів, автоматичних розсилок, персоналізованого підходу
Управління маркетингом	Інтуїтивне, без вимірювання ефективності	Впровадження аналітики результатів реклами, А/В тестування, таргетинг на основі даних
Клієнтський сервіс	Обмежується відповідями в повідомленнях	Розширюється за рахунок мобільного застосунку, запису на консультації, персонального підходу

Запропоновані IT-рішення не потребують значних інвестицій, проте їхнє впровадження дозволить суттєво підвищити ефективність управління магазином, покращити клієнтський досвід, зменшити кількість рутинної роботи та створити передумови для масштабування бізнесу. При цьому важливо поетапно інтегрувати кожен інструмент, оцінюючи результативність на кожному етапі впровадження.

3.5. Оцінка очікуваних результатів від запропонованих змін

У процесі дослідження було встановлено, що управлінські процеси магазину професійної косметики Cared.Club на момент аналізу здійснюються переважно вручну або з використанням програми ВАС «Малий Бізнес». Хоча ця система дозволяє здійснювати облік товару та фінансів, вона не охоплює комунікацію з клієнтами, автоматизацію продажів, повторних нагадувань або маркетингових кампаній. Це обмежує можливості персоналізації сервісу, утримання клієнтів та збільшення середнього чека. З огляду на це було обґрунтовано доцільність впровадження CRM-системи KeyCRM. На основі узагальнених даних кейсів українських CRM-систем, зокрема KeyCRM, а також матеріалів iBusiness і KeerInCRM, можна очікувати зростання кількості замовлень на рівні 10 %, зростання середнього чека на 8 %, а також економію часу персоналу до 50 годин на місяць завдяки автоматизації процесів [29], [30], [31].

З урахуванням зазначених припущень було здійснено розрахунок очікуваного приросту виручки після впровадження системи, який наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок приросту виручки після впровадження CRM

Джерело: розроблено автором на підставі даних моделювання ефективності CRM-системи .

Показник / блок розрахунку	Розрахунок	Результат	Пояснення
Розрахунок приросту виручки після впровадження CRM			
Нова кількість замовлень	$250 \times 1,10$	275	Кількість замовлень збільшилась на 10% завдяки CRM
Новий середній чек	$400 \times 1,08$	432 грн	Середній чек виріс на 8%
Очікувана виручка	275×432	118 800 грн	Очікувана місячна виручка після впровадження CRM
Базова виручка	—	100 000 грн	Виручка до впровадження системи
Додатковий прибуток	$118\,800 - 100\,000$	18 800 грн	Приріст прибутку завдяки CRM
Розрахунок економії часу			
Економія часу в грошах	$50 \text{ год} \times 300 \text{ грн}$	15 000 грн	Економія 50 год/міс завдяки автоматизації процесів

Продовження таблиці

Загальний ефект			
Загальний ефект на місяць	$18\,800 + 15\,000$	33 800 грн	Сукупний ефект: додатковий прибуток + економія часу
Річний ефект	$33\,800 \times 12$	405 600 грн	Загальний фінансовий ефект за рік
Рентабельність інвестицій та окупність			
Вартість впровадження CRM	—	15 000 грн	Орієнтовні витрати на впровадження системи
ROI	$(405\,600 - 15\,000) / 15\,000 \times 100\%$	$\approx 2\,604\%$	Рентабельність інвестицій у CRM
Окупність системи	$15\,000 / 33\,800$	$\approx 0,44$ міс	Термін окупності CRM (менше ніж пів місяця)
Прогнозований обсяг продажів на 2025 рік	$1\,401\,529 + 405\,600$	1 807 129 грн	Обсяг 2024 р. + очікуваний річний ефект від CRM
Очікуваний приріст у %	$(1\,807\,129 / 1\,401\,529 - 1) \times 100\%$	+29%	Приріст у порівнянні з 2024 р.

Для повноти аналізу очікуваних змін діяльності магазину доцільно навести порівняльні дані основних показників до і після впровадження CRM-системи у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Порівняння основних показників діяльності магазину Cared.Club до та після впровадження CRM-системи

Джерело: розроблено автором на підставі даних моделювання ефективності впровадження CRM

Показник	До CRM	Після CRM
Кількість замовлень на місяць	250	275
Середній чек	400 грн	432 грн
Місячна виручка	100 000 грн	118 800 грн
Додатковий прибуток	–	33 800 грн/міс
Економія часу (у грошах)	–	15 000 грн/міс
ROI (річний)	–	≈ 2 604 %
Окупність	–	<1 місяця

Також важливо проаналізувати динаміку обсягу продажів магазину за попередні роки та прогноз на 2025 рік за умов впровадження CRM-системи. У 2022 році обсяг продажів становив 661 000 грн, у 2023 році — 1 966 105 грн, у 2024 році — 1 401 529 грн. З урахуванням прогнозованого приросту обсяг продажів на 2025 рік показано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Динаміка обсягу продажів магазину за 2022–2025 роки з прогнозом
Джерело: розроблено автором на підставі даних обліку продажів магазину та прогнозних розрахунків .

Рік	Обсяг продажів (грн)	Приріст (%)
2022	661 000	–
2023	1 966 105	+197 %
2024	1 401 529	–29 %
2025*	1 807 129 (прогноз)	+29 % (прогноз)

Для наочності на рисунку 3.2 представлено динаміку обсягу продажів магазину Cared.Club за 2022–2025 роки з прогнозом на 2025 рік із урахуванням впровадження CRM-системи.



Рисунок 3.2 Динаміка обсягу продажів магазину Cared.Club за 2022–2025 роки з прогнозом на 2025 рік

Джерело: розроблено автором на підставі даних обліку продажів магазину та прогнозних розрахунків .

Також проведено аналіз процесу обробки замовлення до і після впровадження ІТ-рішень. У таблиці 3.6 представлено порівняльну характеристику ключових етапів.

Таблиця 3.6

Порівняльна характеристика процесу обробки замовлення до і після впровадження ІТ-рішень

Джерело: розроблено автором на підставі даних спостереження за управлінськими процесами магазину Cared.Club

Етап процесу	До цифровізації (Було)	Після цифровізації (Стало)
Прийом замовлення	Через Instagram або телефон, вручну	Через CRM з інтеграцією онлайн-магазинів і соцмереж
Обробка даних клієнта	Вручну в блокнотах, BAS або Excel	Автоматично в CRM з історією замовлень і комунікацій

Продовження таблиці

Формування замовлення	Ручне збирання даних по залишках	Автоматичне формування на основі даних з BAS і складської програми
Уточнення наявності товару	Дзвінки, перевірка на складі	Синхронізація залишків у режимі реального часу
Доставка	Через повідомлення клієнту або самостійно	Через інтегровані сервіси доставки з трекінгом і SMS-інформуванням
Аналітика продажів	Разова, постфактум у вигляді звітів	Регулярна аналітика з візуалізацією, сегментацією клієнтів, прогнозами
Робота з клієнтами після продажу	Відсутня або мінімальна	Персоналізовані розсилки, повторні пропозиції, нагадування про акції

Цифровізація управлінських процесів дозволить скоротити час обробки одного замовлення з 15–20 хвилин до 5–7 хвилин, підвищити точність у формуванні відправлень і зменшити втрати, пов'язані з людським фактором. Крім того, завдяки CRM буде збережено повну історію замовлень і створено ефективну систему нагадувань, знижок і повторного залучення клієнтів.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів забезпечить покращення основних бізнес-показників і дозволить вийти на новий рівень організації управлінських процесів у магазині Cared.Club.

Висновки до третього розділу

У ході виконання кваліфікаційної роботи особливу увагу було приділено аналізу стану управління підприємством малого бізнесу на прикладі магазину професійної косметики Cared.Club. Встановлено, що на момент дослідження управлінські процеси підприємства здійснювались переважно за допомогою програми BAS «Малий Бізнес», яка забезпечує облік товару та фінансів, проте не дозволяє здійснювати повноцінне управління взаємовідносинами з клієнтами, не підтримує сучасні маркетингові інструменти та аналітику. Це призводить до обмеження можливостей з утримання клієнтів, персоналізації сервісу та підвищення середнього чека.

З урахуванням виявлених проблем було запропоновано впровадження CRM-системи KeyCRM як ефективного інструменту для підвищення результативності управління підприємством. Було змодельовано можливий

ефект від запровадження системи на основі реалістичних припущень і даних відкритих джерел. Зокрема, прогнозується зростання кількості замовлень на 10 %, підвищення середнього чека на 8 % та економія часу персоналу до 50 годин на місяць за рахунок автоматизації рутинних завдань. Розрахунки показали, що загальний щомісячний ефект від впровадження CRM-системи може становити 33 800 гривень, а річний — понад 400 тисяч гривень. Рентабельність інвестицій у впровадження CRM-системи визначена на рівні близько 2 604 %, а термін окупності — менше одного місяця. Підтвердження важливості автоматизації бізнес-процесів для підвищення ефективності роботи підприємств малого бізнесу викладено також у науковій публікації [32, с. 35].

Окремо було проведено аналіз динаміки обсягу продажів магазину за 2022–2024 роки та сформовано прогноз на 2025 рік за умов упровадження запропонованих змін. Очікується, що обсяг продажів у 2025 році складе 1 821 987 гривень, що на 30 % перевищує показник 2024 року. Це свідчить про потенційні можливості розвитку підприємства за умови активного впровадження сучасних інформаційних технологій та підтверджує важливість цифрової трансформації у сфері управління малим бізнесом.

Отримані результати дозволяють зробити висновок про те, що впровадження інформаційних технологій, зокрема CRM-систем, є одним із основних шляхів підвищення ефективності управління, зміцнення позицій підприємства на ринку та підвищення його фінансових результатів. Застосування таких рішень створює додаткові можливості для розвитку, сприяє підвищенню якості управлінських рішень, забезпечує прозорість бізнес-процесів і покращує комунікацію з клієнтами, що є особливо актуальним в умовах сучасного ринку.

Висновки

У ході проведеного дослідження було всебічно розглянуто теоретичні, аналітичні та практичні аспекти впровадження та використання сучасних

інформаційних технологій у менеджменті, що дозволило зробити ряд важливих узагальнень і висновків. Здійснений аналіз літературних джерел, нормативно-правової бази, сучасного стану цифровізації українських підприємств і практичного досвіду функціонування магазину професійної косметики Cared.Club продемонстрував, що інформаційні технології сьогодні є не просто додатковим ресурсом для управлінської діяльності, а визначальним чинником підвищення ефективності управління та стійкості бізнесу в умовах динамічного зовнішнього середовища. Дослідження підтвердило, що впровадження інформаційних технологій значною мірою змінює управлінську парадигму, сприяє цифровій трансформації компаній і підвищенню їх конкурентоспроможності.

Теоретичний аналіз показав, що еволюція підходів до менеджменту під впливом цифровізації характеризується переходом від традиційних ієрархічних моделей управління до гнучких, децентралізованих систем, у яких інформаційні технології виступають не лише інструментом, а й основою для стратегічного планування, контролю та прийняття управлінських рішень. Було визначено, що сучасні IT-рішення — від систем електронного документообігу й CRM до платформ бізнес-аналітики й хмарних сервісів — забезпечують комплексну підтримку управлінських процесів і дозволяють підприємствам адаптуватися до викликів, характерних для українських реалій. Окремо підкреслено, що цифровізація не обмежується технічними змінами, а супроводжується трансформацією управлінської культури, що орієнтується на відкритість до інновацій, прозорість і швидкість ухвалення рішень.

Здійснений аналіз сучасних тенденцій розвитку інформаційних технологій у менеджменті дозволив окреслити основні вектори їхнього впровадження як на глобальному, так і на національному рівнях. Світові тренди, такі як інтеграція штучного інтелекту, використання великих даних, автоматизація бізнес-процесів, впровадження хмарних рішень та зміцнення кібербезпеки, поступово адаптуються до українського ринку. При цьому особливості національного бізнес-середовища, зокрема умови воєнного стану,

економічної нестабільності та обмежених ресурсів, обумовлюють специфіку впровадження ІТ-рішень і вимагають від менеджерів високої гнучкості та креативності у використанні цифрових інструментів. Було встановлено, що попри всі труднощі, українські підприємства демонструють поступове зростання цифрової зрілості й прагнуть інтегрувати інформаційні технології у всі сфери управлінської діяльності.

Аналітична частина дослідження дозволила поглибити розуміння поточного рівня цифровізації управлінських процесів на прикладі реального підприємства — магазину професійної косметики Cared.Club. Здійснене обстеження управлінських практик, аналіз використання інформаційних систем і проведений SWOT-аналіз виявили як сильні сторони підприємства, пов'язані з готовністю до змін і відкритістю до цифрових рішень, так і слабкі місця, серед яких відсутність комплексної цифрової стратегії, недостатня автоматизація низки процесів та потреба у вдосконаленні клієнтської взаємодії. Було визначено, що на момент дослідження облік клієнтів та товарообіг здійснювався із застосуванням базових рішень (BAC «Малий Бізнес»), тоді як CRM-системи не використовувались, а більшість документації велася в паперовому вигляді, що ускладнювало оперативність і прозорість управлінських рішень. Разом із тим, підприємство активно використовувало онлайн-канали для продажів і комунікації, що створювало основу для подальшої цифрової трансформації.

Практична частина дипломної роботи була спрямована на розробку пропозицій щодо вдосконалення управлінських процесів магазину шляхом впровадження сучасних ІТ-рішень. Було обґрунтовано доцільність впровадження CRM-системи, зокрема KeyCRM, яка відповідає специфіці діяльності підприємства та дозволяє інтегрувати функції обліку клієнтів, управління продажами, автоматизації комунікацій і маркетингових активностей.

Запропонована модель впровадження передбачала розрахунок очікуваного ефекту від застосування системи, включаючи приріст виручки,

економію часу на обробку замовлень, підвищення якості обслуговування клієнтів і посилення контролю за виконанням завдань персоналом. Розрахунки показали, що впровадження CRM може забезпечити зростання виручки підприємства на 10–15% завдяки підвищенню ефективності роботи з клієнтами та оптимізації внутрішніх процесів. Крім того, це дозволить зменшити ймовірність втрати клієнтів і підвищити лояльність цільової аудиторії.

Значну увагу в дипломній роботі було приділено питанням економічної ефективності впровадження цифрових рішень. Моделювання очікуваних результатів показало, що інвестиції в автоматизацію управлінських процесів мають високу окупність за рахунок зниження витрат часу на рутинні операції, скорочення витрат на друк і зберігання паперових документів, а також завдяки підвищенню продуктивності праці персоналу. Проведений аналіз дозволив виявити ключові фактори, що впливають на успіх цифрової трансформації: готовність керівництва до впровадження змін, наявність чіткої стратегії цифровізації, залучення працівників до процесу впровадження нових технологій та належна організація навчання персоналу. Було підкреслено важливість послідовного підходу до цифрової трансформації, що передбачає поетапне впровадження ІТ-рішень, їхню інтеграцію з існуючими системами та постійний моніторинг результатів.

Отримані результати дослідження свідчать про те, що сучасні інформаційні технології є стратегічним ресурсом для підприємств малого бізнесу, який дозволяє не лише підвищити ефективність управління, але й забезпечити стійкість у кризових умовах. У роботі доведено, що навіть при обмежених фінансових можливостях впровадження цифрових інструментів є доцільним і може дати відчутний економічний ефект. Це особливо важливо для підприємств, що працюють у сферах з високим рівнем конкуренції, таких як торгівля та сфера послуг. На прикладі магазину професійної косметики Cared.Club показано, що навіть часткова автоматизація окремих процесів здатна забезпечити значне підвищення ефективності, а комплексна

цифровізація відкриває додаткові можливості для розвитку бізнесу, зміцнення його позицій на ринку та підвищення задоволеності клієнтів.

Окремо підкреслюється важливість нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації, що створює умови для безпечного, прозорого та ефективного використання ІТ у бізнесі. В Україні сформовано базу для регулювання цифровізації, яка включає закони про електронний документообіг, кібербезпеку, захист персональних даних, а також стратегії розвитку цифрової держави. Це створює сприятливе середовище для впровадження цифрових рішень на підприємствах різного масштабу. Разом з тим, подальший розвиток цифровізації потребує вдосконалення законодавчої бази в частині регулювання використання штучного інтелекту, великих даних і автоматизованих систем прийняття рішень.

Таким чином, результати дипломної роботи дозволяють зробити висновок, що інформаційні технології є ключовим чинником підвищення ефективності управлінських процесів на сучасному етапі розвитку бізнесу. Вони забезпечують нову якість управління, засновану на даних, аналітиці й автоматизації, що є передумовою для успішної адаптації підприємств до швидкоплинних змін зовнішнього середовища. Для досягнення максимального ефекту від цифровізації підприємствам необхідно поєднувати впровадження технічних рішень із розвитком управлінської культури, стратегічного мислення та компетенцій персоналу у сфері ІТ. Саме така інтеграція дозволяє будувати гнучкі, стійкі та конкурентоспроможні бізнес-моделі, що відповідають викликам цифрової доби.

Список використаних джерел

1. Кравченко О. І. Інформаційні технології в менеджменті: теорія і практика / О. І. Кравченко. – К. : Центр учбової літератури, 2021. – 256 с.
2. Паламарчук В. В. Цифровізація бізнесу в Україні: управлінський аспект / В. В. Паламарчук // Економіка та держава. – 2022. – №9. – С. 14–18.
3. PeopleForce : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://peopleforce.io/ua>
4. Hurma : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hurma.work/ua/>
5. Бондарчук А. М. Бізнес-аналітика в українських компаніях: інструменти і практика застосування / А. М. Бондарчук // Менеджмент і суспільство. – 2023. – №5. – С. 22–28.
6. Гайдук І. І. Сучасні інформаційні технології у системі менеджменту: класифікація та напрями впровадження / І. І. Гайдук // Інноваційна економіка. – 2023. – №4. – С. 12–18.
7. Кондратюк В. М. Інформаційні системи та технології в управлінні підприємством: навч. посіб. / В. М. Кондратюк. – К. : Центр учбової літератури, 2021. – 204 с.
8. Worksection : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://worksection.com/ua/>
9. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» : №2163-VIII від 05.10.2017 / Верховна Рада України.
10. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки : розпорядження КМУ №67-р від 17.01.2018.
11. Закон України «Про електронні довірчі послуги» : №2155-VIII від 05.10.2017 / Верховна Рада України.
12. Тренди технологій 2024 року / Indevlab [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://indevlab.com/uk/blog-ua/trendi-tehnologij-2024-roku/>

13. Аналітичний звіт щодо розвитку ІІІ в Україні / Міністерство цифрової трансформації України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://thedigital.gov.ua>
14. Дослідження щодо цифрової трансформації бізнесу в Україні / Дія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://research.diia.gov.ua>
15. Аналітика щодо розвитку ІТ та кібербезпеки в Україні / IT Ukraine Association [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://itukraine.org.ua>
16. Як електронний документообіг змінює український бізнес / Вчасно [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://vchasno.ua>
17. Цифрова трансформація HR-освіти в Україні / EdEra [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hr.ed-era.com>
18. Стратегія розвитку малого та середнього підприємництва до 2027 року / Міністерство економіки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://me.gov.ua>
19. Цифровізація українського МСП: про що говорили на воркшопі організованому ОЕСР / BRDO [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://brdo.com.ua/news/>
20. Міністерство цифрової трансформації України. Офіційний портал “Дія.Бізнес”. – Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua>
21. Федорова Ю., Мірющенко М., Івченко В. Цифрові технології в управлінні персоналом / Ю. Федорова, М. Мірющенко, В. Івченко // Адаптивне управління: теорія і практика. – 2021. – №12(24). – С. 1–10.
22. CRM для e-commerce: як покращити обслуговування клієнтів та збільшити прибуток / Finance.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://finance.ua/ua/goodtoknow/crm-dlia-e-commerce-yak-pokrashchyty-obsluhovuvannia-kliientiv-ta-zbilshyty-prybutok>
23. Нова пошта : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://novaposhta.ua>

24. Плюси і мінуси BAS у хмарі / uit.kiev / 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://uit.kiev.ua/pljusy-i-minusy-1s-pidpriemstvo-v-oblake/?utm_source=chatgpt.com
25. SMS-маркетинг в Україні: більше ніж 8 млн повідомлень у 2022 р. / Web-Promo.ua, 24.04.2024. – Режим доступу: <https://web-promo.ua/ua/blog/sms-marketing-v-ukrayini-yakij-vin-use-pro-stan-rinku-nadavachiv-poslug-vartist-ta-etapi-stvorenniya-rozsilok-na-praktici/>
26. Огляд популярних CRM для інтернет-магазинів (SalesDrive) / Horoshop.ua. – Режим доступу: https://horoshop.ua/ua/blog/top-crm-for-online-store/?utm_source=chatgpt.com
27. Найкращі хмарні сервіси України у 2022 році: дослідження Molfar / AIN.UA. – Режим доступу: <https://ain.ua/2022/09/15/najkrashhi-hmarni-servisy-ukrayiny-u-2022-rocz-i-doslidzhennya-molfar/>
28. Як змінився рейтинг CRM в Україні за 2023 рік під час війни? / Економічна правда. – Режим доступу: https://epravda.com.ua/news/2024/02/8/709519/?utm_source=chatgpt.com
29. KeyCRM. Офіційний сайт. – Режим доступу: <https://keycrm.com.ua>
30. iBusiness. CRM для малого бізнесу: огляд і кейси. – Режим доступу: <https://ibusiness.ua>
31. KeepinCRM. Офіційний сайт. – Режим доступу: <https://keepincrm.com.ua>
32. Мелашич А. С., Гострик О. М. Деякі питання щодо автоматизації діяльності підприємств малого бізнесу // Сучасні інформаційні технології та системи в управлінні: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (КНЕУ, Київ, 10–11 квітня 2025 р.). – Київ: КНЕУ, 2025. – С.