https://journal.eae.com.ua
ISSN *2617-8648* **European scientific journal of Economic and Financial innovation**
№4(22) 2026

DOI: http://doi.org/10.32750/2026-0412

УДК 005.5:004.9:658.5
JEL Classification: M10, M15, O33, L86

Акіліна Олена Володимирівна
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Київ, Україна
ORCID ID: 0000-0001-9968-4921
e-mail: o.akilina@kubg.edu.ua

Іванченко Олексій Ігорович
бакалавр менеджменту
менеджер компанії PMEE LTD
Лімасол, Республіка Кіпр
ORCID ID: 0000-0002-0824-7898
e-mail: Fredgter@gmail.com

ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМНИХ ЗОН ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. У статті досліджено проблемні зони діджиталізації в системі управління розвитком організації на прикладі PMEE LTD. Досліджувана компанія спеціалізується на цифровому маркетингу, бізнес-аналізі та автоматизації клієнтських процесів. Мета цього дослідження полягає у визначенні найбільш суттєвих управлінських обмежень цифрового розвитку, формуванні їхнього діагностичного профілю та обґрунтуванні пріоритетів ефективного управлінського реагування на виявлені проблеми. Застосована у дослідженні методологія поєднує системний і процесний підходи з експертно-аналітичним оцінюванням. Інформаційна основа дослідження сформована з використанням відкритих та внутрішніх матеріалів PMEE LTD, професійних спостережень одного з авторів, статистичних даних Eurostat, European Commission, IAB Europe, DataReportal, а також нормативних документів ЄС. На першому етапі дослідження цифрову зрілість управлінських процесів було оцінено за сімома зваженими критеріями, що характеризують інфраструктуру, автоматизацію, аналітику, взаємодію зі стейкхолдерами, управління даними, компетентності персоналу й організаційне забезпечення цифрових змін. На другому етапі визначено вісім проблемних зон діджиталізації та оцінено їхню пріоритетність за п’ятибальною шкалою. Найвищі оцінки (по 5 балів) отримали питання, пов’язані з підтвердженням результативності цифрових проєктів та застосуванням KPI й управлінської аналітики. Інтеграцію цифрових систем, управління даними й кібербезпекою, регуляторну готовність до використання штучного інтелекту та конкурентну диференціацію оцінено в 4 бали; цифрові компетентності персоналу й залежність від платформ отримали по 3 бали. В процесі дослідження встановлено, що основні пріоритети організаційного менеджменту зосереджені не на розширенні набору цифрових інструментів, а на забезпеченні вимірюваності результатів, узгодженості процесів і контролю цифрових ризиків. Практичне значення запропонованого профілю проблемних зон діджиталізації полягає в можливості визначати послідовність управлінських дій, не розкриваючи конфіденційної інформації про клієнтів та внутрішні процеси компанії. Водночас авторські оцінки пріоритетності проблемних зон потребують подальшої перевірки за кількісними показниками управлінської результативності.

Ключові слова: діджиталізація; цифрова зрілість; управління розвитком організації; управлінська діагностика; пріоритети управлінського реагування.

ВСТУП

В сучасних умовах вже неможливо не визнати, що діджиталізація змінює підходи до управління розвитком організацій. Вона впливає на реалізацію основних управлінських функцій, включаючи планування, координацію бізнес-процесів, роботу з даними та контроль результативності. Однак менеджмент організацій не завжди встигає реагувати на виклики цифрового світу та своєчасно адаптувати до них свою систему управління. Для

© О. В. Акіліна, О. І. Іванченко, 2026

компаній, що спеціалізуються на цифрових послугах, ця проблема має особливе значення, оскільки технологічна експертиза у роботі з клієнтами не обов'язково свідчить про рівень цифрової зрілості внутрішніх управлінських процесів організації. Результативність діджиталізації залежить насамперед від узгодженості цифрових рішень, якості управлінської аналітики, компетентностей персоналу та здатності організації адаптуватися до змін ринкового середовища. За таких умов оцінювання загального рівня діджиталізації доцільно доповнювати діагностикою проблемних зон, визначенням їхньої значущості та можливого впливу на розвиток організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Діджиталізація управління розвитком організацій нині активно привертає увагу дослідників через зміни, які цифрові технології спричиняють у бізнес-процесах, управлінських рішеннях та організаційних структурах. Ю.О. Терлецька розглядає цифрову трансформацію в контексті підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства. На думку дослідниці «метою цифрової трансформації є економія витрат, зміцнення сформованих товаровиробником конкурентних переваг, безперервність та ефективність провадження підприємницької діяльності» [1]. Водночас І.І. Кравчук, С.О. Лавриненко й А.М. Зелінська роблять акцент на діджиталізації бізнес-процесів як складовій інноваційного розвитку менеджменту. В своєму дослідженні вони наголошують, що «в умовах постійних змін підприємствам потрібен елемент інноваційного розвитку. Рушійною силою цих змін має стати діджиталізація, яка дозволить бізнес-структурам, вийти на новий рівень…» [2]. Більш широке бачення цієї проблематики відображено у дослідженні E. Calderon-Monge і D. Ribeiro-Soriano [3], які, спираючись на систематичний огляд наукових публікацій, простежують вплив діджиталізації на менеджмент, маркетинг і фінансову діяльність організацій та визначають перспективні напрями подальших досліджень. Автори вбачають новизну свого дослідження у спільному аналізі цифровізації, цифрової трансформації та цифрових технологій з урахуванням провідних функціональних сфер діяльності організації. О.С. Другова та С.В. Клепікова [4] зосереджуються на стратегічному контролінгу, розглядаючи його як інструмент інформаційно-аналітичного забезпечення управління розвитком підприємства в умовах діджиталізації. Ми поділяємо бачення дослідників, що «цифровізація — це зміна бізнес-моделі на основі цифрових технологій, а не просто заміна аналогового ресурсу на цифровий» [4]. Зіставлення цих підходів дає підстави розглядати діджиталізацію не лише як технологічне оновлення, а й як процес, що змінює зміст і способи реалізації управлінських функцій.

Підтримуємо позицію дослідників, згідно з якою упровадження цифрових технологій ще не гарантує підвищення результативності управління. Зокрема, Р.М. Бугріменко та П.В. Смірнова, які досліджують вплив цифрової трансформації на діяльність підприємств, стверджують, що отримання позитивного ефекту від цифрової трансформації «вимагає від підприємств не лише технологічних інвестицій, але й змін культури та організаційних процесів» [5]. А.В. Осокіна й О.В. Леоненко, які розглядають трансформацію бізнес-процесів на основі штучного інтелекту, наголошують, що «для успішного впровадження AI необхідно створити сприятливе середовище, яке включає в себе підтримку керівництва, залучення кваліфікованих фахівців, якісний аналіз та постійне покращення» [6]. Організаційний бік таких змін ми також розглядали у наших попередніх дослідженнях на прикладі впровадження штучного інтелекту у сфері збуту, проаналізувавши адміністративний супровід управлінських рішень, розподіл відповідальності, регламентацію процедур і контроль результативності [7]. Попри різні дослідницькі акценти, розглянуті нами праці дозволяють простежити залежність

результатів діджиталізації від того, наскільки технологічні рішення узгоджені з управлінськими процесами, організацією роботи та можливостями персоналу.

Якщо результативність діджиталізації залежить не лише від технологій, а й від організації управлінських процесів, то актуальним постає питання щодо підходів до оцінювання цифрових змін та виявлення обмежень, які перешкоджають їхньому ефективному використанню. С.В. Хіміч у своєму дослідженні пропонує розширений алгоритм оцінювання рівня цифрової трансформації промислових підприємств, що передбачає не лише комплексний аналіз їхнього розвитку, а й розроблення стратегічної дорожньої карти для усунення виявлених невідповідностей, оскільки «це дозволяє створити систематичний та послідовний план дій для досягнення цифрових цілей підприємства» [8]. Інший підхід використовують A. Aras і G. Büyüközkan [9]. Спираючись на результати систематичного огляду наукової літератури, вони розробили комплексну модель цифрової зрілості з ієрархічною структурою, що охоплює різні аспекти цифрової трансформації організації. Її особливістю є можливість співвідносити результати оцінювання цифрової зрілості з етапами цифрової трансформації, що дозволяє використовувати модель для планування подальших змін в організаціях як приватного, так і державного сектору. T. Haryanti, N.A. Rakhmawati й A.P. Subriadi [10] пропонують модель самооцінювання цифрової зрілості DX-SAMM, яка охоплює сім вимірів та 21 підвимір цифрової трансформації організації. Оцінювання здійснюється за такими складовими, як стратегія, організаційна структура, технології, персонал, клієнти, бізнес-процеси та організаційна культура, а визначення рівня зрілості ґрунтується на підході SPICE, пов'язаному із сімейством стандартів ISO/IEC 33000. Практичне застосування моделі автори перевіряють на прикладі конкретних організацій. Проте використання моделей цифрової зрілості супроводжується й певними методологічними проблемами. T. Thordsen і M. Bick [11], аналізуючи моделі цифрової зрілості, звертають увагу на відсутність загальноприйнятих критеріїв оцінювання їхньої якості та недостатність емпіричних доказів прямого зв'язку між рівнем цифрової зрілості й результативністю діяльності організацій. Т.І. Олексів [12] досліджує інтегровані моделі оцінювання ефективності управління бізнес-процесами ІТ-підприємств, наголошуючи на необхідності врахування як фінансових, так і нефінансових показників. Такий підхід дозволяє не лише оцінювати результати діяльності, а й виявляти проблеми та своєчасно коригувати управлінські рішення в умовах цифрової трансформації.

Опрацьовані дослідження створюють теоретичну й методичну основу для аналізу діджиталізації, проте оцінювання цифрової зрілості не завжди дозволяє виявити конкретні управлінські обмеження, особливо в організаціях, що спеціалізуються на цифрових послугах. На нашу думку, таке оцінювання доцільно доповнювати діагностикою проблемних зон діджиталізації, яка дозволить визначити пріоритети управлінського реагування з урахуванням особливостей діяльності організації.

Метою цієї статті є визначення найбільш суттєвих управлінських обмежень цифрового розвитку PMEE LTD, формування їхнього діагностичного профілю та обґрунтування пріоритетів ефективного управлінського реагування для організаційного менеджменту.

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для діагностики проблем діджиталізації в системі управління розвитком PMEE LTD ми використали поєднання системного, процесного та експертно-аналітичного підходів. Такий вибір зумовлений специфікою діяльності компанії, яка використовує цифрові технології і як основу своєї сервісної пропозиції, і як інструмент організації власних управлінських процесів. Інформаційну базу дослідження сформували внутрішні

матеріали PMEE LTD, професійні спостереження одного з авторів, який безпосередньо працює в компанії, статистичні дані Eurostat, European Commission, IAB Europe, DataReportal, а також нормативні документи ЄС щодо захисту даних і застосування штучного інтелекту. Аналіз охопив внутрішні характеристики цифрового управління компанії та зовнішні чинники, які впливають на розвиток організацій у сфері цифрових послуг. Це дозволило розглянути діджиталізацію не лише через наявність технологічних рішень, а й через їх використання в управлінні, взаємодії з клієнтами та забезпеченні організаційного розвитку.

Дослідження проводилося у два послідовні етапи. На першому ми оцінили цифрову зрілість управлінських процесів за сімома критеріями: цифрова інфраструктура, автоматизація управлінських процесів, управлінська аналітика, цифрова взаємодія зі стейкхолдерами, управління даними та цифровими ризиками, цифрові компетентності персоналу й організаційне забезпечення цифрової трансформації. Кожний критерій оцінювали за шкалою від 0 до 1, враховуючи наявність цифрових інструментів, регулярність їх застосування, охоплення управлінських процесів та інтеграцію інформаційних систем. Для забезпечення послідовності експертного оцінювання застосовано п’ять інтервалів цифрової зрілості (0–0,20; понад 0,20–0,40; понад 0,40–0,60; понад 0,60–0,80; понад 0,80–1,00), які відображають перехід від епізодичного використання технологій до їх системної інтеграції в управління. Вагові коефіцієнти становили відповідно 0,15; 0,20; 0,15; 0,20; 0,10; 0,10 і 0,10. На основі зваженого узагальнення оцінок було визначено інтегральний рівень діджиталізації, який характеризує використання цифрових технологій в управлінні, але не вимірює безпосередньо отриманий економічний ефект.

На другому етапі ми зосередилися на проблемах, які можуть стримувати подальший розвиток PMEE LTD. Спираючись на результати оцінювання цифрової зрілості, аналіз внутрішніх управлінських процесів і зовнішнього середовища, було виокремлено вісім проблемних зон: результативність цифрових проєктів, управлінську аналітику, інтеграцію інформаційних систем, управління даними, регуляторні вимоги, цифрові компетентності персоналу, залежність від цифрових платформ і конкурентне позиціонування. Для кожної з них за п’ятибальною шкалою визначили пріоритетність управлінського реагування: що вищий бал, то більшої уваги потребує відповідна проблема. Під час визначення пріоритетів враховували управлінську значущість кожної проблемної зони, можливі наслідки відповідних ризиків та їхній вплив на перспективи розвитку компанії, не ототожнюючи ці оцінки з рівнем цифрової зрілості. Отримані оцінки стали основою діагностичного профілю, який дозволяє порівняти проблемні зони та визначити першочергові напрями управлінських дій. Сформований профіль відображає авторську аналітичну оцінку, а не результати незалежного аудиту компанії. При цьому частина внутрішньої інформації PMEE LTD має конфіденційний характер і не підлягає оприлюдненню.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поширення цифрових технологій створює нові можливості для управління розвитком організацій, однак їх використання не усуває потреби в діагностиці управлінських проблем. Як було визначено в попередньому огляді сучасних досліджень, наявність цифрових сервісів і автоматизованих операцій ще не свідчить про узгодженість внутрішніх процесів, ефективність роботи з даними та результативність управлінських рішень. Для дослідження обрано PMEE LTD, приватну компанію, зареєстровану на Кіпрі у 2021 році. Її діяльність охоплює бізнес-аналіз, автоматизацію продажів, управління клієнтами й замовленнями, цифровий маркетинг та веброзробку [13], [14].

Діяльність PMEE LTD розвивається в умовах зростання європейського ринку цифрової реклами та поширення цифрових каналів взаємодії з клієнтами. За даними IAB Europe, у 2023 році обсяг цього ринку збільшився на 11,1% і досяг 96,9 млрд євро. Особливо швидко зростали сегменти реклами на підключеному телебаченні (23,5%), цифрової аудіореклами (23,1%), відеореклами (20,9%) та реклами в соціальних мережах (18,2%) [15]. Наступного року темпи зростання прискорилися до 16%, а загальний обсяг ринку становив 118,9 млрд євро. Найбільшу динаміку продемонстрували відеореклама (24,5%), реклама в соціальних мережах (23,9%), рекламні рішення у сфері роздрібної торгівлі (22,2%) та автоматизована закупівля реклами (18,4%). Частка цифрового сегмента в загальних рекламних витратах Європи досягла 67,2% [16]. Для PMEE LTD, яка працює з таргетованою та контекстною рекламою, створенням контенту й цифровими каналами просування, така динаміка характеризує сприятливі ринкові можливості, але водночас посилює значення конкурентоспроможності та якості послуг [13], [15], [16].

Не менш показовими є зміни у використанні цифрових технологій самими підприємствами. За даними Eurostat, у 2025 році 63,57% підприємств ЄС використовували соціальні медіа, а 52,74% користувалися платними хмарними сервісами. Поширення програмного забезпечення для управління внутрішніми процесами було менш рівномірним: ERP-системи застосовували 46,45% підприємств, CRM-системи — 28,51%, інструменти бізнес-аналітики (BI) — 16,28%. Принаймні одну із цих систем використовували 53,47% підприємств [17]. Аналіз даних силами власними працівниками здійснювали 33,02% підприємств, тоді як серед великих компаній цей показник досягав 78,84% [17]. Така різниця між рівнями використання цифрових інструментів свідчить про нерівномірність діджиталізації управлінських процесів і водночас окреслює можливості для компаній, що пропонують відповідні послуги. Для PMEE LTD, на нашу думку, перспективним напрямом може стати подальше поєднання цифрового маркетингу з автоматизацією клієнтських процесів, управлінням замовленнями, формуванням звітності та аналітичним супроводом продажів. Однак розвиток таких послуг потребує відповідної організації внутрішніх процесів самої компанії, узгодженості її інформаційних систем та належного використання управлінських даних. Тому поряд з оцінюванням зовнішніх ринкових можливостей необхідно дослідити рівень цифрової зрілості PMEE LTD та визначити обмеження, які можуть впливати на її подальший розвиток.

Цифрове середовище Кіпру також створює сприятливі передумови для розвитку компаній, що працюють у сфері цифрового маркетингу. За даними DataReportal, на початку 2024 року в країні налічувалося 1,16 млн інтернет-користувачів, а рівень проникнення інтернету становив 91,4%. Кількість облікових записів користувачів соціальних мереж оцінювалася у 823,5 тис., що відповідало 65,1% населення, тоді як кількість активних мобільних підключень досягала 1,90 млн, або 150,1% населення [18]. На початку 2025 року інтернетом користувалися вже 1,29 млн осіб (94,7% населення), кількість облікових записів у соціальних мережах становила 828 тис., а мобільних підключень — 2,53 млн [19]. При цьому кількість мобільних підключень не тотожна кількості користувачів, оскільки одна особа може використовувати кілька SIM-карт або пристроїв. Хоча ці показники безпосередньо не характеризують результати діяльності PMEE LTD, вони свідчать про розвиненість цифрового середовища, у якому компанія може реалізовувати свої маркетингові та сервісні рішення. За характером діяльності PMEE LTD можна віднести до компаній із гнучкою цифровою сервісною моделлю, для яких особливого значення набувають професійні компетентності персоналу, аналітичні інструменти, маркетингові платформи та здатність адаптувати рішення до потреб клієнтів. На відміну від традиційних виробничих підприємств, створення цінності в такій моделі значною мірою залежить від

якості послуг, організації бізнес-процесів та ефективності використання цифрових технологій. Тому в нашому дослідженні увагу зосереджено на управлінських процесах PMEE LTD, рівні їх автоматизації, роботі з даними та можливостях подальшого цифрового розвитку.

PMEE LTD, серед іншого, пропонує послуги з автоматизації бізнес-процесів, зокрема впровадження цифрових систем для управління воронками продажів, клієнтами й замовленнями, підвищення продуктивності та забезпечення прозорої звітності [13]. Надання таких послуг потребує компетентностей у сфері управління клієнтськими даними, організації CRM-процесів, налаштування інформаційних потоків і контролю результативності. Водночас професійна спроможність реалізовувати цифрові рішення для замовників не обов'язково означає аналогічний рівень автоматизації внутрішніх управлінських процесів самої компанії. Тому ці аспекти оцінювалися нами окремо, спираючись на внутрішні матеріали PMEE LTD та професійні спостереження одного з авторів.

Для кількісного оцінювання рівня діджиталізації управлінських процесів PMEE LTD застосовано систему із семи критеріїв, визначених у методології дослідження. Кожен із них оцінювали за шкалою від 0 до 1 з урахуванням відповідного вагового коефіцієнта. Це дозволило врахувати відмінності в розвитку окремих складових управління та розрахувати інтегральний показник цифрової зрілості компанії (табл. 1).

Таблиця 1

Оцінювання рівня цифрової зрілості управлінських процесів PMEE LTD

Критерій оцінювання	Ваговий коефіцієнт	Експертна оцінка	Зважене значення
Цифрова інфраструктура	0,15	0,75	0,1125
Автоматизація управлінських процесів	0,20	0,70	0,1400
Управлінська аналітика	0,15	0,65	0,0975
Цифрова взаємодія зі стейкхолдерами	0,20	0,85	0,1700
Управління даними та цифровими ризиками	0,10	0,55	0,0550
Цифрові компетентності персоналу	0,10	0,80	0,0800
Організаційне забезпечення цифрової трансформації	0,10	0,60	0,0600
Інтегральний показник	1,00	–	0,7150

Джерело: розраховано авторами за результатами експертного оцінювання управлінських процесів PMEE LTD.

Оцінювання цифрової зрілості управлінських процесів PMEE LTD за сімома критеріями дало інтегральний показник 0,7150, що відповідає інтегрованому рівню діджиталізації. Водночас за окремими складовими результати суттєво різняться. Найвищі оцінки отримали цифрова взаємодія зі стейкхолдерами, цифрові компетентності персоналу та цифрова інфраструктура. Дещо нижчими виявилися показники автоматизації управлінських процесів й управлінської аналітики. Найбільші резерви вдосконалення внутрішніх управлінських процесів виявлено у сфері організаційного забезпечення цифрової трансформації та управління даними й цифровими ризиками. Отримані результати характеризують нерівномірність діджиталізації PMEE LTD.

Одним із напрямів подальшого вдосконалення управління PMEE LTD, на нашу думку, має бути розвиток аналітичного забезпечення та оцінювання результативності цифрових проєктів. Для компаній, що надають цифрові послуги, важливе значення мають показники CTR, CPL, CPA, ROAS, ROMI, конверсії клієнтських запитів, частки повторних замовлень і тривалості виконання проєктів. Проте самі по собі ці показники не забезпечують якісного управління. Їхня практична цінність залежить від

систематичності використання, узгодженості з цілями компанії та можливості пов'язувати результати маркетингової діяльності з управлінськими рішеннями. Через обмеження щодо розкриття внутрішньої інформації повний набір фактичних показників PMEE LTD у статті не представлено.

Окремої уваги потребує управління персональними даними та цифровими ризиками. На офіційному сайті PMEE LTD відображено політику конфіденційності (Privacy Policy), яка визначає напрями збирання та використання персональних даних, зокрема для комунікації, маркетингу, аналітики сайту й підтримки сервісу [13]. Проте наявність такого документа сама по собі не характеризує всієї системи захисту інформації. Відповідно до GDPR, оброблення персональних даних має ґрунтуватися на принципах законності, справедливості, прозорості, обмеження мети, мінімізації даних, точності, обмеження строків зберігання, цілісності, конфіденційності та підзвітності [20, ст. 5]. Для цифрової сервісної компанії виконання цих вимог пов'язане з організацією доступу до клієнтської інформації, контролем її передавання між системами, документуванням правових підстав оброблення, реагуванням на запити суб'єктів даних та забезпеченням інформаційної безпеки. Особливої уваги потребує взаємодія з рекламними й аналітичними платформами, через які можуть оброблятися значні масиви інформації про користувачів. У дослідженні PMEE LTD ці питання ми розглядаємо як складові управління цифровими ризиками, а не як свідчення встановлених порушень.

Використання штучного інтелекту та автоматизованої аналітики додає до цього переліку нові управлінські виклики. Можливості ШІ для автоматизації бізнес-процесів, роботи з даними та підтримки управлінських рішень уже розглянуто в дослідженнях [6], [7]. Для PMEE LTD відповідні інструменти можуть бути корисними під час створення контенту, сегментації аудиторії, аналізу рекламних кампаній і персоналізації комунікацій. Водночас їх застосування потребує уваги до якості даних, прозорості алгоритмічних рішень та відповідальності за результати автоматизації. Додаткові вимоги формує європейське регулювання штучного інтелекту. Зокрема, AI Act передбачає диференційований підхід до ШІ-систем залежно від характеру їх використання та рівня ризику, встановлюючи відповідні вимоги до прозорості, безпеки й людського нагляду [21]. Для компаній цифрового профілю це означає необхідність оцінювати не лише функціональні можливості ШІ-інструментів, а й умови їх використання у конкретних бізнес-процесах.

Оцінювання цифрової зрілості PMEE LTD виявило відмінності в розвитку окремих складових її внутрішнього управління. Подальший аналіз охопив також можливі наслідки виявлених обмежень, особливості цифрової сервісної моделі компанії та зміни зовнішнього середовища. На цій основі виокремлено вісім проблемних зон, пріоритетність яких оцінено за п'ятибальною шкалою з урахуванням їхньої управлінської значущості, потенційних ризиків і впливу на розвиток PMEE LTD (табл. 2).

Таблиця 2

Діагностична характеристика проблемних зон діджиталізації PMEE LTD

Проблемна зона	Управлінський зміст	Пріоритет, балів
Результативність цифрових проєктів	Підтвердження результатів і цінності послуг	5
KPI й управлінська аналітика	Оцінювання ефективності процесів і проєктів	5
Інтеграція цифрових систем	Узгодженість інформаційних систем, управлінських процедур і відповідальності	4
Управління даними та кібербезпека	Захист інформації, контроль доступу та безперервність процесів	4
Регуляторна готовність до ШІ	Дотримання вимог і контроль алгоритмічних рішень	4

Проблемна зона	Управлінський зміст	Пріоритет, балів
Цифрові компетентності персоналу	Готовність працівників до технологічних змін і масштабування	3
Залежність від цифрових платформ	Стійкість каналів просування та клієнтської взаємодії	3
Конкурентна диференціація	Спеціалізація та підтвердження конкурентних переваг	4

Джерело: складено авторами за результатами експертно-аналітичного оцінювання PMEE LTD

Найвищу пріоритетність управлінського реагування отримали підтвердження результативності цифрових проєктів та розвиток системи KPI й управлінської аналітики. Для PMEE LTD вони безпосередньо пов'язані з можливістю обґрунтовувати цінність послуг для замовників. Інтеграцію цифрових систем, управління даними та кібербезпекою, регуляторну готовність до ШІ й конкурентну диференціацію оцінено у 4 бали. Цифрові компетентності персоналу та залежність від зовнішніх платформ отримали по 3 бали. Нижча пріоритетність цих напрямів не виключає ризиків, особливо пов'язаних зі зміною умов роботи цифрових платформ. Співвідношення оцінок представлено на рис. 1.



Рис. 1. Профіль проблемних зон діджиталізації
в системі управління розвитком PMEE LTD

Джерело: авторське експертно-аналітичне оцінювання PMEE LTD.

Діагностичний профіль PMEE LTD визначає першочерговими напрямами вдосконалення управлінську аналітику та підтвердження результативності цифрових проєктів. Їх розвиток передбачає узгодження системи KPI зі стратегічними цілями компанії

та формування портфеля кейсів, результати яких можуть бути оприлюднені. Водночас масштабування цифрової сервісної моделі потребує інтеграції інформаційних систем, належного управління даними та врахування регуляторних вимог. Пріоритетність кадрових і платформних ризиків необхідно періодично переглядати відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища PMEE LTD.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Результати дослідження показали, що навіть для компанії, діяльність якої безпосередньо пов'язана з цифровими технологіями, їх широке використання ще не означає однаково високого рівня розвитку всіх управлінських процесів. Інтегральний показник цифрової зрілості PMEE LTD становить 0,7150, однак за окремими критеріями оцінки помітно різняться. Найкращі результати отримано за цифровою взаємодією зі стейкхолдерами та компетентностями персоналу. Водночас організаційне забезпечення цифрових змін, управлінська аналітика й робота з даними потребують подальшого вдосконалення. Для PMEE LTD це означає, що можливості розвитку залежать не лише від технологічної оснащеності та професійної підготовки працівників, а й від узгодженості внутрішніх процесів і якості управлінських рішень.

Зіставлення результатів двох етапів діагностики дозволило виявити важливу особливість: найнижча оцінка цифрової зрілості не обов'язково означає найвищу пріоритетність управлінського реагування. Значення мають також можливі наслідки проблеми, її вплив на результати діяльності та перспективи розвитку компанії. Серед восьми визначених проблемних зон PMEE LTD найбільшої уваги потребують підтвердження результативності цифрових проєктів і розвиток системи KPI та управлінської аналітики.

Отже, першочерговим завданням для менеджменту компанії є не стільки розширення набору цифрових інструментів, скільки налагодження системного оцінювання результатів їх використання. Це передбачає посилення зв'язку між результатами клієнтських проєктів, використаними ресурсами та стратегічними цілями компанії. Важливо також узгодити інформаційні потоки й відповідальність за управлінські рішення, удосконалити контроль цифрових ризиків. Формування портфеля кейсів із підтвердженими результатами, які можуть бути оприлюднені без порушення конфіденційності, здатне стати додатковим інструментом конкурентної диференціації. Запропонований діагностичний профіль допомагає визначити послідовність таких змін, не зводячи управлінське реагування до механічного усунення найнижчих показників цифрової зрілості.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на зіставлення діагностичного профілю з кількісними показниками управлінської результативності та оцінювання наслідків реалізованих змін. Окремий інтерес становить перевірка запропонованого підходу на прикладі інших компаній цифрового сервісного сектору, що дозволить відокремити специфічні проблеми PMEE LTD від ширших закономірностей розвитку таких організацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Терлецька Ю. О. Управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 54. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-2

2. Кравчук І. І., Лавриненко С. О., Зелінська А. М. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-19

3. Calderon-Monge E., Ribeiro-Soriano D. The role of digitalization in business and management: A systematic literature review. Review of Managerial Science. 2024. Vol. 18. P. 449–491. DOI: https://doi.org/10.1007/s11846-023-00647-8

4. Другова О. С., Клепікова С. В. Методологічні засади формування стратегічного контролінгу в умовах діджиталізації системи управління розвитком підприємства. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2023. № 12 (190). С. 32–55. DOI: https://doi.org/10.20998/2313-8890.2023.12.03
5. Бугріменко Р. М., Смірнова П. В. Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємства. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-29
6. Осокіна А. В., Леоненко О. В. Цифрова трансформація процесів на основі впровадження технологій штучного інтелекту. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 67. С. 855–860. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-162
7. Акіліна О. В., Іванченко О. І. Адміністративний супровід управлінських рішень у сфері збуту в процесі впровадження штучного інтелекту. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2025. № 3 (17). С. 31–43. DOI: https://doi.org/10.32750/2025-0303
8. Хіміч С. В. Методичні підходи до оцінювання рівня цифрової трансформації промислових підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2023. № 27. С. 39–42. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.27.2023.297217
9. Aras A., Büyüközkan G. Digital transformation journey guidance: A holistic digital maturity model based on a systematic literature review. Systems. 2023. Vol. 11, no. 4. Art. 213. DOI: https://doi.org/10.3390/systems11040213
10. Haryanti T., Rakhmawati N. A., Subriadi A. P. Assessing the digital transformation landscapes of organization: The digital transformation self-assessment maturity model (DX-SAMM). Procedia Computer Science. 2024. Vol. 234. P. 1561–1569. DOI: https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.03.158
11. Thordsen T., Bick M. A decade of digital maturity models: Much ado about nothing? Information Systems and e-Business Management. 2023. Vol. 21. P. 947–976. DOI: https://doi.org/10.1007/s10257-023-00656-w
12. Олексів Т. І. Інтегровані моделі оцінювання ефективності управління бізнес-процесами IT-підприємств в умовах цифрової трансформації. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 72. С. 803–813. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-149
13. Digital Solutions for Effective Marketing / PMEE LTD. URL: https://pmee.pro/
14. PMEE LTD / CompaniesRegistry.cy. URL: https://companiesregistry.cy/company-details/pmee-ltd-428003/
15. IAB Europe AdEx Benchmark Report 2023 Reveals Exceptional Strength and Growth of Digital Advertising in Europe / IAB Europe. 2024. URL: https://iabeurope.eu/iab-europe-adex-benchmark-report-2023-reveals-exceptional-strength-and-growth-of-digital-advertising-in-europe/
16. IAB Europe AdEx Benchmark 2024 Report / IAB Europe. 2025. URL: https://iabeurope.eu/knowledge_hub/iab-europe-adex-benchmark-2024-report/
17. Digital economy and society statistics – enterprises / Eurostat. 2026. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_enterprises
18. Digital 2024: Cyprus / DataReportal. 2024. URL: https://datareportal.com/reports/digital-2024-cyprus
19. Digital 2025: Cyprus / DataReportal. 2025. URL: https://datareportal.com/reports/digital-2025-cyprus
20. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation). Official Journal of the European Union. 2016. L 119. P. 1–88. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj
21. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). Official Journal of the European Union. 2024. L 2024/1689. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj

Olena Akilina
PhD in Economics
Associate Professor of the Department of Management
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
Kyiv, Ukraine
ORCID ID: 0000-0001-9968-4921
e-mail: o.akilina@kubg.edu.ua

Oleksii Ivanchenko
Bachelor of Management
Manager at PMEE LTD
Limassol, Republic of Cyprus
ORCID ID: 0000-0002-0824-7898
e-mail: Fredgter@gmail.com

DIAGNOSING DIGITALIZATION PROBLEM AREAS IN THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT MANAGEMENT SYSTEM

Abstract. This article examines the problem areas of digitalization within the organizational development management system, using PMEE LTD as a case study. The company under investigation specializes in digital marketing, business analysis, and the automation of customer-related processes. The purpose of this study is to identify the most significant managerial constraints affecting digital development, develop a diagnostic profile of these constraints, and substantiate priorities for effective managerial responses within organizational management. The research methodology combines systems and process-based approaches with expert analytical assessment. The empirical and informational basis of the study includes company materials available for academic research, statistical data provided by Eurostat, the European Commission, IAB Europe, and DataReportal, as well as relevant European Union regulatory documents. During the first stage of the research, the digital maturity of internal management processes was assessed using seven weighted criteria covering digital infrastructure, process automation, management analytics, stakeholder interaction, data management, employees' digital competencies, and organizational support for digital transformation. The second stage involved identifying eight digitalization problem areas and assessing their relative priority for managerial intervention using a five-point scale. The highest priority scores (5 points each) were assigned to demonstrating the effectiveness of digital projects and developing the use of key performance indicators (KPIs) and management analytics. Digital systems integration, data management and cybersecurity, regulatory readiness for the use of artificial intelligence, and competitive differentiation were each assigned 4 points. Employees' digital competencies and dependence on external digital platforms received 3 points each. The findings indicate that the main priorities for organizational management lie not primarily in expanding the range of digital tools, but in ensuring that project outcomes can be measured, internal management processes are properly coordinated, and digital risks are effectively controlled. In this context, the proposed diagnostic profile provides a structured basis for identifying and prioritizing managerial actions in response to digitalization challenges. Its practical value lies in enabling management to establish an appropriate sequence of organizational improvements while safeguarding commercially sensitive information about clients and the company's internal processes. At the same time, the authors acknowledge that the proposed priority assessments reflect expert analytical judgments and require further validation against quantitative indicators of managerial performance.

Keywords: digitalization; digital maturity; organizational development management; managerial diagnostics; managerial response priorities.

REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. Terletska, Yu. O. (2023). Management of enterprise development in the conditions of digital business transformation. *Economy and Society*, (54). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-2 [in Ukrainian]
2. Kravchuk, I. I., Lavrynenko, S. O., & Zelinska, A. M. (2023). Digitalization of business processes: Innovative component of enterprise management. *Economy and Society*, (58). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-19 [in Ukrainian]
3. Calderon-Monge, E., & Ribeiro-Soriano, D. (2024). The role of digitalization in business and management: A systematic literature review. *Review of Managerial Science, 18*, 449–491. https://doi.org/10.1007/s11846-023-00647-8
4. Druhova, O. S., & Klepikova, S. V. (2023). Methodological foundations of forming strategic controlling in the conditions of digitalization of the enterprise development management system. *Energy Saving. Power Engineering. Energy Audit*, 190(12), 32–55. https://doi.org/10.20998/2313-8890.2023.12.03 [in Ukrainian]

5. Buhrimenko, R. M., & Smirnova, P. V. (2024). The impact of digital transformation development on enterprise activity. *Economy and Society*, (59). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-29 [in Ukrainian]

6. Osokina, A. V., & Leonenko, O. V. (2024). Digital transformation of processes based on the introduction of artificial intelligence technologies. *Economy and Society*, (67), 855–860. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-162 [in Ukrainian]

7. Akilina, O. V., & Ivanchenko, O. I. (2025). Administrative support of managerial decisions in the sales sphere in the process of implementing artificial intelligence. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, 17(3), 31–43. https://doi.org/10.32750/2025-0303 [in Ukrainian]

8. Khimich, S. V. (2023). Methodological approaches to assessing the level of digital transformation of industrial enterprises. *Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*, (27), 39–42. https://doi.org/10.20535/2307-5651.27.2023.297217 [in Ukrainian]

9. Aras, A., & Büyüközkan, G. (2023). Digital transformation journey guidance: A holistic digital maturity model based on a systematic literature review. *Systems*, *11*(4), Article 213. https://doi.org/10.3390/systems11040213

10. Haryanti, T., Rakhmawati, N. A., & Subriadi, A. P. (2024). Assessing the digital transformation landscapes of organization: The digital transformation self-assessment maturity model (DX-SAMM). *Procedia Computer Science*, *234*, 1561–1569. https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.03.158

11. Thordsen, T., & Bick, M. (2023). A decade of digital maturity models: Much ado about nothing? *Information Systems and e-Business Management*, *21*, 947–976. https://doi.org/10.1007/s10257-023-00656-w

12. Oleksiv, T. I. (2025). Integrated models for evaluating the effectiveness of business process management of IT enterprises in the conditions of digital transformation. *Economy and Society*, (72), 803–813. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-149 [in Ukrainian]

13. PMEE LTD. (n.d.). *Digital solutions for effective marketing*. https://pmee.pro/

14. CompaniesRegistry.cy. (n.d.). *PMEE LTD* (Company Details No. 428003). https://companiesregistry.cy/company-details/pmee-ltd-428003/

15. IAB Europe. (2024). *IAB Europe AdEx Benchmark Report 2023 reveals exceptional strength and growth of digital advertising in Europe*. https://iabeurope.eu/iab-europe-adex-benchmark-report-2023-reveals-exceptional-strength-and-growth-of-digital-advertising-in-europe/

16. IAB Europe. (2025). *IAB Europe AdEx Benchmark 2024 report*. https://iabeurope.eu/knowledge_hub/iab-europe-adex-benchmark-2024-report/

17. Eurostat. (2026). *Digital economy and society statistics – Enterprises*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_enterprises

18. DataReportal. (2024). *Digital 2024: Cyprus*. https://datareportal.com/reports/digital-2024-cyprus

19. DataReportal. (2025). *Digital 2025: Cyprus*. https://datareportal.com/reports/digital-2025-cyprus

20. European Parliament, & Council of the European Union. (2016). Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation). *Official Journal of the European Union*, L 119, 1–88. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj

21. European Parliament, & Council of the European Union. (2024). Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). *Official Journal of the European Union*, L 2024/1689. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj

Стаття надійшла до редакції 23.09.26
Рецензовано 16.10.26
Опубліковано 23.10.2026 р.

(cc) BY-NC-SA
This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.