

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри д.держ.упр.,
доцент
Рябець Катерина Анатоліївна



(підпис)
«01» грудня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Діджиталізація в системі управління розвитком організації»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
073.00.01 Менеджмент організацій та адміністрування
другого (магістерського) рівня вищої освіти

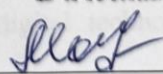
Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Кваліфікація: магістр з менеджменту

Виконав (ла)
студент (ка) групи
МОАм-1-24-1.4д
Горбовський Максим
Петрович



(підпис)

Науковий керівник
д.держ.упр, доцент
Марухленко Оксана
В'ячеславівна



(підпис)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Горбовський Максим Петрович. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.

Дипломна магістерська робота за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Київ, 2025 рік.

Дипломна робота присвячена дослідженню поняття діджиталізації та її ролі у системі управління розвитком підприємства, оцінці фінансово-економічного стану підприємства, розробці пропозицій щодо шляхів вдосконалення процесів діджиталізації та покращення управління розвитком підприємства на базі ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ».

У роботі розкрито поняття діджиталізації, проаналізовані сучасні тренди та технології діджиталізації в бізнесі, досліджено сучасний стан діджиталізації в підприємствах України та проаналізований фінансово-економічний стан організації.

Досліджено основні діджитал рішення, які використовує в своїй діяльності підприємство ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ» та запропоновані шляхи удосконалення процесів діджиталізації основної діяльності.

Ключові слова: діджиталізація, економічний розвиток, діджитал-технології, цифрова економіка; digital-трансформація.

ABSTRACT

Gorbovsky Maksym Petrovich. DIGITALIZATION IN THE SYSTEM OF MANAGEMENT OF ORGANIZATION DEVELOPMENT.

Master's thesis in the specialty 073 "Management". - Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Kyiv, 2025.

The thesis is devoted to the study of the concept of digitalization and its role in the system of enterprise development management, assessment of the financial and economic condition of the enterprise, development of proposals for ways to improve digitalization processes and improve enterprise development management on the basis of LLC "SELF MADE BASKET".

The work reveals the concept of digitalization, analyzes modern trends and technologies of digitalization in business, investigates the current state of digitalization in Ukrainian enterprises and analyzes the financial and economic condition of the organization.

The main digital solutions used by the company "SELF MADE BASKET" LLC in its activities have been studied and ways to improve the processes of digitalization of the main activity have been proposed.

Keywords: digitalization, economic development, digital technologies, digital economy; digital transformation.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1. Сутність та значення розвитку організації в умовах цифрової економіки	8
1.2. Основні цифрові технології в системі управління організацією	12
1.3. Методи оцінки та планування діджиталізації	19
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА РІВНЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ»	28
2.1. Загальна характеристика та аналіз ринкового середовища ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ»	28
2.2. Діагностика рівня цифрової зрілості та поточного застосування Digital-технологій	33
2.3. Оцінка впливу існуючих цифрових рішень на показники розвитку ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ»	36
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ»	42
3.1. Розробка стратегії цифрової трансформації ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ»	42
3.2. Проєктування концептуальної моделі управління розвитком на основі Digital-платформ	46
Висновки до розділу 3	53
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що у сучасних умовах глобальної цифрової трансформації питання діджиталізації управління підприємством набуває особливої актуальності. Перехід економіки до цифрового формату змінює не лише технологічну основу виробництва, а й підходи до організації бізнес-процесів, прийняття управлінських рішень та взаємодії із зацікавленими сторонами. Цифрові інструменти забезпечують нову якість управління, засновану на аналітиці великих даних, автоматизації процесів і високій швидкості обробки інформації.

В умовах воєнного стану та посткризового відновлення України діджиталізація стає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності, прозорості та ефективності діяльності підприємств. Вона сприяє оптимізації ресурсів, підвищенню продуктивності праці, формуванню гнучких бізнес-моделей і розширенню ринкових можливостей. Саме цифрова модернізація дозволяє підприємствам адаптуватися до мінливого середовища та підтримувати стабільність у кризових ситуаціях.

Особливої значущості діджиталізація набуває у сфері спорту та спортивного менеджменту, де вона відкриває нові підходи до організації тренувального процесу, комунікації з уболівальниками, управління фінансами, маркетингу та аналітики результатів. Для підприємства ТОВ «Селф Мейд Баскет», яке функціонує як інноваційна спортивна організація, цифрові технології є не лише інструментом оптимізації діяльності, а й стратегічним напрямом розвитку. Вони забезпечують формування єдиного інформаційного простору клубу, підвищують якість управлінських рішень, покращують контроль за процесами підготовки спортсменів і розвитком бренду.

Таким чином, дослідження діджиталізації в системі управління розвитком підприємства є своєчасним та науково значущим. Його результати мають практичну цінність для впровадження сучасних управлінських технологій у

діяльність спортивних організацій, зокрема ТОВ «Селф Мейд Баскет», що сприятиме підвищенню їх ефективності, конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління розвитком підприємства на прикладі діяльності ТОВ «Селф Мейд Баскет».

Завдання дослідження:

1. Дослідити теоретико-методичні основи діджиталізації управління розвитком організації.
2. Провести аналіз системи управління та рівня діджиталізації ТОВ «Селф Мейд Баскет».
3. Оцінити вплив існуючих цифрових рішень на показники розвитку ТОВ «Селф Мейд Баскет».
4. Розробити стратегію діджиталізації управління розвитком ТОВ «Селф Мейд Баскет».

Об'єктом дослідження є система управління розвитком організації.

Предметом дослідження є діджиталізація в системі управління розвитком організації ТОВ «Селф Мейд Баскет».

Методи дослідження: у процесі виконання магістерської роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечили досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань.

- Теоретичні методи – аналіз, синтез, індукція, дедукція та узагальнення, застосовані для опрацювання наукових джерел, систематизації теоретичних підходів до поняття «діджиталізація» та формування концептуальної бази дослідження.

- Системно-структурний підхід – для розкриття сутності діджиталізації як елементу системи управління розвитком підприємства, а також визначення взаємозв'язків між її складовими.

- Економіко-статистичні методи – використані для аналізу показників фінансово-економічного стану підприємства та оцінювання ефективності впровадження цифрових технологій у його діяльність.

- Порівняльний аналіз – для виявлення особливостей цифрової трансформації управління підприємствами різних сфер діяльності та визначення переваг і ризиків їх цифровізації.

- Методи стратегічного та функціонального аналізу – застосовані для обґрунтування напрямів удосконалення системи управління розвитком підприємства на основі діджиталізації.

- Графічні та табличні методи – використані для візуалізації результатів аналізу, відображення динаміки показників діяльності та рівня цифрової зрілості підприємства ТОВ «Селф Мейд Баскет».

Практична значимість роботи полягає у можливості використання її результатів у діяльності підприємств, що впроваджують цифрові технології в управлінські процеси. Запропоновані у дослідженні теоретичні узагальнення та практичні рекомендації можуть бути застосовані для оптимізації організаційної структури управління, підвищення ефективності комунікацій, автоматизації бізнес-процесів та формування стратегій розвитку на основі цифрової трансформації.

Розроблені підходи можуть бути використані керівництвом ТОВ «Селф Мейд Баскет» для вдосконалення системи управління, зокрема:

- впровадження цифрових інструментів аналітики, планування та контролю;

- підвищення прозорості управлінських рішень і взаємодії між структурними підрозділами;

- розвитку маркетингової діяльності та комунікації з клієнтами через діджитал-канали;
- удосконалення фінансового обліку та управління ресурсами за допомогою ERP- та CRM-систем.

Отримані результати мають практичну цінність для спортивних організацій, тренувальних академій, маркетингових агенцій та інших підприємств, які перебувають на етапі цифрової трансформації, оскільки можуть бути використані як методичні рекомендації для формування ефективної цифрової стратегії розвитку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та значення розвитку організації в умовах цифрової економіки

Під діджиталізацією зазвичай розуміють процес насичення суспільства та економіки цифровими технологіями. Зокрема, Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України визначає «цифровізацію» як насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, системами та забезпечення електронно-комунікаційного обміну між ними[1]. Тобто цифровізація означає впровадження комп'ютерних і мережевих технологій повсюдно – від виробництва та господарства до зв'язку між людьми. Подібне визначення наводять і українські дослідники, які розглядають діджиталізацію як глибинне проникнення цифрових і інноваційних технологій у бізнес-процеси, виробництво та комунікації[2].

Водночас термін «цифрова трансформація» підкреслює більш комплексний характер змін: він означає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства чи організації, що призводить до принципових змін у способах роботи, створенні цінності та взаємодії з клієнтами і партнерами[3]. За спостереженнями дослідників, ці поняття тісно пов'язані, але не тотожні: цифровізація – ширше явище, спрямоване на комп'ютеризацію процесів, а цифрова трансформація – процес інтеграції цифрових рішень, який змінює культуру та організаційні механізми підприємства, відкриваючи нові моделі бізнесу і взаємодії[4][3].

Принципи діджиталізації та цифрової трансформації можна формулювати як комплекс ідей, що визначають підхід до впровадження технологій: орієнтація на клієнта та ринок, гнучкість і адаптивність, централізація даних і аналітика, інтеграція існуючих систем з новими ІТ-рішеннями. Наприклад, Концепція

цифрової економіки України наголошує на поетапному поєднанні стратегічних ініціатив з цифровими інструментами[1]. У світовій практиці діджиталізацію розглядають також як рушійну силу інновацій та економічного зростання. Так, за оцінками дослідників, діджиталізовані підприємства сприяють значній частці зростання глобального ВВП, і цифрові технології стають потужним двигуном економічного розвитку світу[5]. Це пояснює, чому цифрова трансформація зараз є пріоритетною стратегією урядів і бізнесу у багатьох країнах.

Розвиток організації в сучасних умовах неможливо розглядати у відриві від глобальних трендів Четвертої промислової революції (Industry 4.0). Як зазначає Клаус Шваб, цей процес характеризується стиранням меж між фізичною, цифровою та біологічною сферами [10]. Для організації це означає, що розвиток перестає бути лінійним процесом нарощування виробничих потужностей, а перетворюється на експоненційне зростання можливостей завдяки використанню даних. Стратегічне управління в таких умовах вимагає від керівників відмови від традиційних жорстких планів на користь гнучких стратегій, здатних адаптуватися до турбулентного середовища цифрової економіки [9].

Сутність розвитку організації трансформується від простої автоматизації окремих функцій до створення цілісних цифрових екосистем. Теоретичні підходи до цифрової трансформації в менеджменті свідчать про те, що успішний розвиток базується на трьох "китах": технологіях, процесах та людях [27]. Якщо раніше розвиток асоціювався з придбанням нових верстатів чи будівель, то сьогодні ключовим активом стає інформація та здатність її обробляти.

Значення діджиталізації розкривається через конкретний технологічний інструментарій, який організації використовують для свого розвитку. Аналіз сучасної літератури дозволяє виділити ключові технології, що виступають каталізаторами змін:

Системи планування ресурсів підприємства (ERP) є фундаментом цифрової інфраструктури. ERP-системи об'єднують фінанси, логістику, кадри та

виробництво в єдину інформаційну мережу, забезпечуючи «єдину версію правди» для прийняття рішень [16; 29]. Як зазначають експерти Deloitte, критичними факторами успішного впровадження ERP є не лише технічні характеристики, а й готовність організації до реінжинірингу бізнес-процесів [17]. Без налагодженої ERP-системи подальший цифровий розвиток організації є ускладненим.

Здатність збирати та аналізувати величезні масиви інформації стає конкурентною перевагою. McKinsey Global Institute визначає великі дані як новий рубеж інновацій та продуктивності [19]. Аналітика великих даних дозволяє організаціям переходити від реактивного управління (реагування на проблеми) до проактивного (передбачення трендів) [18; 30]. Концепція «Decision Intelligence» (інтелект прийняття рішень) дозволяє трансформувати сирі дані в конкретні управлінські дії, знижуючи ризики помилок [15].

Впровадження корпоративного ШІ (Enterprise AI) дозволяє автоматизувати не лише рутинні, а й когнітивні завдання [20]. Згідно зі звітом McKinsey про стан ШІ у 2025 році, технології агентів та генеративного ШІ стають основою для інновацій та трансформації бізнес-моделей [21]. Це дозволяє організаціям масштабувати діяльність без пропорційного збільшення штату, що кардинально змінює економіку підприємства.

Перехід у «хмару» забезпечує організаціям гнучкість та масштабованість. Це дозволяє перетворити капітальні витрати на операційні, забезпечуючи доступ до передових технологій навіть для малого та середнього бізнесу [22]. Однак, як зазначають у PwC, існують виклики щодо безпеки та інтеграції, які необхідно долати на шляху до хмарної адаптації [23].

Інтернет речей (IoT) та Блокчейн дозволяє оцифрувати фізичні активи, створюючи цифрові двійники виробництва [24; 31]. Блокчейн, у свою чергу, забезпечує прозорість та довіру в ланцюгах постачання, хоча і має певні обмеження щодо масштабованості та енергоспоживання [25; 26; 13].

Діджиталізація змінює не лише інструменти, а й саму логіку створення вартості. Традиційні лінійні ланцюги доданої вартості поступаються місцем платформним бізнес-моделям. Дослідження IBM Institute for Business Value підтверджують, що платформи дозволяють організаціям зростати експоненційно, залучаючи зовнішніх партнерів та споживачів у єдину екосистему спільного створення цінності [14]. Управління розвитком в таких умовах вимагає нових підходів. Л.О. Квасовська підкреслює, що діджиталізація в управлінні підприємствами зміщує акцент на децентралізацію та горизонтальні зв'язки [8]. Керівники повинні ставати «цифровими лідерами» (Leading Digital), які вміють поєднувати технологічне бачення з управлінською майстерністю [11]. О.С. Плесьюк наголошує на необхідності розробки теоретико-методичних засад управління розвитком саме в контексті безперервних трансформацій, де стабільність є ілюзією, а зміни – єдиною константою [6].

Парадоксально, але в епоху технологій роль людини не зменшується, а зростає. Розвиток організації неможливий без відповідного розвитку персоналу. Як зазначається у дослідженнях, присвячених інноваційним механізмам управління персоналом, діджиталізація процесів вимагає нових компетенцій від співробітників [28]. Цифрова грамотність стає базовою вимогою. Ініціативи, такі як «Місяць цифрової грамотності 2025» в Україні, підкреслюють важливість безперервного навчання [34]. Організації, які інвестують у навчання персоналу та розвиток цифрової культури, демонструють вищу ефективність трансформації. Опір змінам з боку персоналу часто є головним бар'єром на шляху розвитку, тому управління змінами (Change Management) стає критичною функцією менеджменту [12].

Для українських підприємств діджиталізація є питанням виживання та конкурентоспроможності на європейському ринку. Міністерство цифрової трансформації України за останні 5 років досягло значних успіхів у створенні сприятливого середовища для цифрового розвитку [35]. Розвиток інфраструктури,

зокрема мереж xPON та відновлення зв'язку у 2024 році, створює технічний фундамент для цифровізації бізнесу навіть в умовах криз [32].

Підсумки 2023 року свідчать про те, що український бізнес та державний сектор активно адаптуються до цифрових реалій [33]. Міжнародний союз електрозв'язку (ITU) у своїх звітах про вимірювання цифрового розвитку також фіксує прогрес країн, які роблять ставку на цифрову економіку [7]. Для українських організацій це означає необхідність інтеграції у глобальні цифрові ланцюги та відповідність міжнародним стандартам.

Отже, сутність розвитку організації в умовах цифрової економіки полягає у системній трансформації бізнес-моделі, культури та процесів на основі наскрізного використання даних та цифрових технологій. Значення цього процесу є критичним: він визначає здатність організації адаптуватися до ринкових змін, задовольняти потреби цифрового споживача та забезпечувати операційну ефективність. Діджиталізація не є кінцевою метою, а виступає потужним інструментом еволюції організації. Успішний розвиток вимагає синергії між стратегічним баченням керівництва (digital strategy), технологічною інфраструктурою (ERP, AI, Cloud) та цифровими компетенціями персоналу. Лише комплексний підхід, що враховує як технологічні можливості, так і організаційні виклики, дозволяє перетворити цифровий потенціал на реальні економічні результати.

1.2. Основні цифрові технології в системі управління організацією

Управлінські процеси сьогодні неможливо уявити без цифрових рішень. Швидкий розвиток ІТ призводить до глибоких змін у способах організації праці та прийнятті рішень. Зокрема, впровадження цифрових інструментів дозволяє автоматизувати бізнес-процеси, спрощувати збір і аналіз даних, а також покращувати комунікацію й співпрацю між підрозділами та співробітниками [6]. Це дає змогу менеджерам зосереджуватися на стратегічних завданнях, натомість рутинні операції виконують системи штучного інтелекту, програмні боти чи хмарні

платформи. У результаті зростає оперативність прийняття рішень, підвищується прозорість виконання завдань і загальна продуктивність праці.

Загалом переваги впровадження цифрових технологій у систему управління організаціями проявляються у таких ключових аспектах [6]:

- Автоматизація та оптимізація бізнес-процесів – роботизація повторюваних задач, переходу на електронний документообіг, використання ERP/CRM-систем тощо;

- Покращення менеджменту даних – централізоване збирання великого обсягу інформації, аналітичні панелі (дашборди) для контролю показників, глибинна бізнес-аналітика (BI) і прогнозування;

- Підвищення прозорості й контролю – можливість відстежувати хід виконання проектів у режимі реального часу, автоматичне формування звітів, зниження людської помилки [6];

- Підвищення гнучкості – швидка адаптація до змін ринку завдяки хмарним сервісам і мобільним рішенням, можливість організації віддаленої та гібридної роботи;

- Інноваційність управлінських підходів – використання штучного інтелекту і машинного навчання для управління ризиками та прийняття рішень, впровадження нових цифрових бізнес-моделей.

Наприклад, в інформаційному та споживчому секторах управлінці дедалі ширше впроваджують цифрові платформи для взаємодії з клієнтами та партнерами (електронна комерція, мобільні додатки, CRM), що дає змогу підвищити якість обслуговування і швидкість реакції на запити ринку. Як показує досвід багатьох компаній, цифрові рішення в менеджменті здатні звільнити персонал від рутинної роботи і спрямувати ресурси на стратегічне планування, розвиток інновацій та формування конкурентних переваг [6].

ERP (Enterprise Resource Planning). ERP-системи – це інтегровані інформаційні системи управління ресурсами підприємства, які автоматизують і

впорядковують всі основні бізнес-процеси (фінанси, виробництво, логістику, продажі, HR тощо) в єдиному програмному комплексі [1-2]. Ключовим принципом ERP є використання спільної бази даних для всіх модулів, що забезпечує «єдине джерело правди» про показники компанії [2]. Завдяки цьому ERP усуває інформаційні бар'єри між підрозділами, підвищує прозорість обліку і дає змогу менеджменту вести планування й контроль у режимі реального часу [1-2].

Практично ERP-системи підвищують ефективність управлінських процесів: вони скорочують дублювання даних, оптимізують запаси і виробничі витрати, прискорюють фінансову звітність і покращують обґрунтованість рішень [2-3]. Це дає підприємству конкурентні переваги у вигляді швидкого доступу до аналітики та зниження операційних витрат. Водночас впровадження ERP пов'язане з істотними викликами: необхідність значних інвестицій і високий рівень складності проєкту призводять до великої частки невдалих реалізацій (за даними, невдача трапляється у 40–90% проєктів) [4]. Типовими проблемами є опір персоналу змінам, нестача досвіду в налаштуванні системи й ризики безпеки при передачі даних постачальникам ERP [4-5].

Big Data (Аналітика великих даних). Під «Big Data» розуміють надзвичайно великі, різноманітні та високошвидкісні потоки даних, які не піддаються обробці традиційними засобами [6]. Їхня сутність полягає у зборі й зберіганні масивів інформації (від транзакцій клієнтів до сенсорних даних і соцмереж) з наступним застосуванням передових аналітичних методів (машинного навчання, штучного інтелекту, обробки природної мови) для пошуку прихованих патернів і прогнозування [6-7]. Big Data-аналітика трансформує управління підприємством: аналізуючи великі набори даних, керівники отримують більш повну картину роботи організації, можуть раціональніше планувати ресурси, реагувати на тренди ринку і своєчасно виявляти ризики. За оцінками McKinsey, використання аналітики великих даних стає ключовим фактором конкурентоспроможності, що «підтримує нові хвилі зростання продуктивності та інновацій» [8]. Наприклад, Big Data

допомагає оптимізувати ланцюги поставок, прогнозувати попит, знаходити персоналізовані рішення для клієнтів і поліпшувати продуктивність обладнання.

Водночас із впровадженням Big Data-компонентів виникають практичні виклики. Насамперед це потреба в потужній IT-інфраструктурі (хмарні сховища, розподілені обчислення) і високій кваліфікації аналітиків. Крім того, великі обсяги і різноманітність даних несуть ризик поганої якості інформації та «шуму», що може спотворювати результати аналізу. Підприємству необхідно впровадити жорсткі практики верифікації й очищення даних (забезпечення вериності даних)[9], а також слідкувати за дотриманням норм збереження конфіденційної інформації при обробці персональних чи фінансових даних.

Штучний інтелект (AI, Artificial Intelligence). ШІ для підприємства означає застосування алгоритмів машинного навчання, глибинного навчання, обробки природної мови, комп'ютерного зору тощо для автоматизації складних задач та аналізу даних [10-11]. В основі enterprise AI лежить поєднання передових методик – нейромереж, алгоритмів розпізнавання образів, аналітики великих даних – що дозволяють навчати системи на історичних даних і вирішувати бізнес-завдання без безпосереднього програмування. Такі системи можуть самостійно виконувати рутинні операції (наприклад, обробку заявок, сортування документів) і давати рекомендації щодо управлінських рішень. У результаті впровадження ШІ спрощує автоматизацію процесів, підвищує точність прогнозів і загальну продуктивність. За спостереженнями McKinsey, уже 88% організацій повідомляють про використання ШІ принаймні в одному функціональному підрозділі [12], а 64% респондентів вважають, що ШІ сприяє їхній інноваційній активності [13]. Найефективніші компанії використовують ШІ не лише для оптимізації витрат і процесів (підвищення ефективності на 80%), але й для стимулювання зростання та створення нових продуктів.

Серед практичних переваг ШІ – значна економія робочого часу і ресурсів, покращення обслуговування клієнтів (через чат-боти і системи рекомендацій), а

також підтримка прийняття стратегічних рішень на основі штучно виведених інсайтів [14]. Водночас переходу на ШІ часто перешкоджає необхідність великих інвестицій у обчислювальні ресурси та впровадження. Як відзначають фахівці IBM, впровадження enterprise AI вимагає значних затрат на IT-інфраструктуру та залучення висококваліфікованих кадрів [15]. Крім того, існують ризики упередженості алгоритмів і проблема довіри до рішень, прийнятих моделями ШІ, що вимагає ретельного тестування і прозорого управління такими системами.

Хмарні обчислення (Cloud Computing). Хмарні технології дозволяють підприємству використовувати обчислювальні потужності та програмні сервіси через Інтернет без необхідності встановлювати й обслуговувати власну IT-інфраструктуру [16]. Замість капіталовкладень в обладнання (CapEx) компанія платить за споживання ресурсів (OpEx) – серверів, сховищ, платформних сервісів чи готових додатків (IaaS, PaaS, SaaS). Це забезпечує високу гнучкість – організація може миттєво масштабувати обсяги обчислень залежно від навантаження, швидко розгортати нові служби і надавати співробітникам доступ до даних з будь-якого місця зі з'єднанням до мережі [17-18]. Завдяки цьому бізнес отримує як оперативні вигоди (скорочення часу розгортати додатків і обслуговування), так і стратегічні: можливість впроваджувати інновації (штучний інтелект, Інтернет речей, аналітику) без довготривалих IT-розробок [18-19]. Світові експерти відзначають, що глобальні витрати на хмарні сервіси зростають двозначними темпами, оскільки організації бачать в них шлях до прискорення цифрової трансформації [19].

Практично це дає підприємству змогу знижувати витрати на IT, покращувати відмовостійкість (через гео розподілені дата-центри) і організовувати віддалену роботу співробітників. Наприклад, звіти PwC підкреслюють такі переваги хмари як зниження витрат, поліпшення якості сервісів та збільшення гнучкості бізнес-моделі [19]. Однак хмарна модель має й власні виклики. Основними перешкодами називають побоювання щодо безпеки даних і відповідності регуляторним вимогам. За даними дослідження, 66% IT-фахівців вважають питання безпеки основним

бар'єром для хмарної адопції [20]. Попри те, що провайдери хмари інвестують значні кошти у захист інфраструктури, компанії часто вагаються перед передачею даних зовнішнім операторам і потребують спеціальних заходів з кібербезпеки та аудиту доступу.

Інтернет речей (IoT). IoT – це система взаємопов'язаних фізичних пристроїв (сенсорів, актуаторів, «розумних» пристроїв) і програмного забезпечення, які спільно збирають і обмінюються даними через Інтернет [21]. Такими пристроями можуть бути як побутові «розумні» прилади та носимі гаджети, так і промислові датчики, транспортні системи чи обладнання заводів. Принцип IoT полягає в тому, що кожен «розумний об'єкт» самостійно фіксує параметри (температуру, тиск, положення, стан обладнання тощо) і передає ці дані в інформаційні системи підприємства. У результаті виникає велика мережа пристроїв, що скоординовано працюють без участі людини [22].

У контексті управління підприємством IoT дозволяє в реальному часі відстежувати стан виробничих ліній, запасів і довкілля. Наприклад, датчики на обладнанні можуть передбачати поломку до її появи (predictive maintenance), що попереджає простої і знижує витрати на ремонт. Зібрані IoT-дані сприяють побудові систем підтримки рішень – менеджмент отримує актуальну інформацію про ефективність виробництва, логістики, енерговитрат та інші показники, що оптимізує виробничі та управлінські процеси [23-24]. Завдяки IoT підприємство здатне підвищити продуктивність (автоматизація рутинних задач), покращити використання ресурсів (енергозбереження, управління складами) і розробляти нові сервіси для клієнтів (наприклад, персоналізовані пропозиції на основі аналізу поведінки).

Виклики IoT-проектів пов'язані насамперед із безпекою й надійністю мережі датчиків. Велика кількість точок збору даних і різноманітність пристроїв створюють додаткові уразливості: їх необхідно захистити від несанкціонованого доступу, забезпечити цілісність переданої інформації та відповідність стандартам.

Технологічно це вимагає впровадження систем шифрування, аутентифікації пристроїв і сегментації мереж, що зазвичай ускладнює проєкт і збільшує початкові витрати [25]. Без забезпечення таких заходів IoT-інфраструктура може піддаватися атакам і створювати «вузькі місця» в системі управління підприємством.

Блокчейн (Blockchain). Блокчейн – це розподілена база даних, що складається з послідовно зв'язаних блоків-транзакцій і забезпечує незмінність записів (immutability) [26]. У бізнес-контексті часто використовують permissioned-блокчейни, де за операціями спостерігають довірені учасники мережі. Основний принцип роботи полягає в тому, що всі учасники мережі мають копії реєстру і перед транзакцією до ланцюжка додається новий блок лише після її узгодження (консенсусу) усіма сторонами [27]. У підсумку всі партнери бачать єдину достовірну історію подій без централізованого вузла контролю [27]. Така технологія змінює управління процесами підприємства, де за участі багатьох сторін потрібна висока прозорість та довіра. Наприклад, у ланцюгах постачань блокчейн гарантує відстеження товарів «від поля до прилавка», чим мінімізує фальсифікацію документів і прискорює митні процедури. У фінансах розподілені реєстри спрощують розрахунки між контрагентами і знижують ризики шахрайства.

До ключових переваг блокчейну належать підвищена безпека та прозорість: розподіленість даних і криптографічний захист унеможливляють їх несанкціоноване редагування [27]. Це дозволяє створювати цифрові «контракти» (smart contracts) і автоматизовані бізнес-процеси, що працюють за заздалегідь закодованими правилами. В результаті документообіг стає менш громіздким, змін і суперечок стає менше, а імовірність помилок істотно знижується [28]. Разом із тим блокчейн має й недоліки, що гальмують його масове впровадження. Серед них – високі обчислювальні та енергетичні витрати на підтвердження транзакцій, обмежена пропускна здатність мереж (масштабованість) і складність інтеграції з існуючими ІТ-системами [29]. Також відсутність єдиного регуляторного стандарту в багатьох юрисдикціях ускладнює правове оформлення блокчейн-проєктів.

Незважаючи на це, підприємства продовжують експериментувати з блокчейном, цінуючи його можливості щодо побудови довірених, прозорих бізнес-мереж.

1.3. Методи оцінки та планування діджиталізації

Цифрові технології кардинально змінюють традиційні функції управління підприємством. Сучасні дослідження свідчать, що глобальні виклики (наприклад пандемія COVID-19) спонукали компанії переосмислити класичні моделі менеджменту, а діджиталізація стала обов'язковою передумовою конкурентної переваги [27]. Використання інформаційних систем і штучного інтелекту в управлінні дозволяє автоматизувати рутинні операції, обробляти великі обсяги даних та звільняти ресурси для стратегічного планування [27-28]. Отже, цифровізація істотно підсилює ефективність виконання управлінських функцій – від планування й організації до контролю та мотивації.

Інтегровані ERP-системи: сучасні ERP-платформи охоплюють усі ключові напрямки підприємства (фінанси, виробництво, логістика, кадри тощо) в єдиному середовищі. Це забезпечує спільну базу даних і автоматизацію взаємопов'язаних процесів, усуваючи інформаційні «силоси» і пришвидшуючи прийняття управлінських рішень [29]. Завдяки такому інструменту керівники отримують цілісну картину діяльності підприємства та можуть координувати роботу підрозділів ефективніше.

Хмарні технології: перенесення ІТ-інфраструктури в хмару дає гнучкість і мобільність. Підприємства можуть швидко масштабувати обчислювальні ресурси під змінні потреби, легко впроваджувати нове програмне забезпечення та забезпечувати віддалений доступ до даних. Як зауважує IBM, хмара надає гнучкість, ефективність і стратегічну цінність – підприємства швидше виводять додатки на ринок і отримують інноваційні можливості, а співробітники працюють з даними будь-де і будь-коли [30].

Інтернет речей (IoT) та аналітика: сенсори й «розумні» пристрої у виробництві, на складах чи у торговельних мережах автоматично збирають дані про стан обладнання, запаси та поведінку клієнтів. Це дає змогу на льоту контролювати виробничі процеси (зменшуючи простої за рахунок превентивного обслуговування) та приймати рішення на основі аналітики у реальному часі. Наприклад, IoT-системи здатні передбачати збої в роботі машин і оптимізувати графіки їх ремонту, підвищуючи продуктивність і економію ресурсів [28].

В цілому цифровізація трансформує всі функції менеджменту. Планування стає більш прогностичним і аналітичним: керівники залучають великі дані (Big Data) та AI для моделювання майбутніх сценаріїв і гнучкого реагування на ринок [28]. Організація праці змінюється завдяки онлайн-платформам та системам колаборації – робочі процеси розмиваються поза межами кабінетів завдяки хмарним сервісам і цифровим комунікаціям. Контроль перебуває у режимі реального часу: дашборди і IoT-датчики дозволяють менеджерам постійно моніторити ключові показники та негайно коригувати хід операцій. Мотивація та управління персоналом також зазнають змін – з'являються нові можливості для дистанційної роботи, електронного навчання та гейміфікації робочих процесів. Як підкреслюють Панчука і Малькова, стратегічне планування та цифрова стратегія сприяють кращій координації діяльності всіх підрозділів на стратегічному, тактичному і оперативному рівнях [31]. Таким чином, діджиталізація не лише автоматизує внутрішні процедури управління, але й підвищує якість управлінських рішень та швидкість їх виконання [27-28].

Цифрові технології кардинально змінюють традиційні функції управління підприємством. Сучасні дослідження свідчать, що глобальні виклики (наприклад пандемія COVID-19 та воєнний стан) спонукали компанії переосмислити класичні моделі менеджменту, а діджиталізація стала обов'язковою передумовою конкурентної переваги [27]. Використання інформаційних систем і штучного інтелекту в управлінні дозволяє автоматизувати рутинні операції, обробляти великі

обсяги даних та звільняти ресурси для стратегічного планування [27; 28]. Отже, цифровізація істотно підсилює ефективність виконання управлінських функцій – від планування й організації до контролю та мотивації.

Інтегровані ERP-системи. Сучасні ERP-платформи охоплюють усі ключові напрямки підприємства (фінанси, виробництво, логістика, кадри тощо) в єдиному середовищі. Це забезпечує спільну базу даних і автоматизацію взаємопов'язаних процесів, усуваючи інформаційні «силоси» і пришвидшуючи прийняття управлінських рішень [29]. Завдяки такому інструменту керівники отримують цілісну картину діяльності підприємства та можуть координувати роботу підрозділів ефективніше.

Хмарні технології. Перенесення IT-інфраструктури в хмару дає гнучкість і мобільність. Підприємства можуть швидко масштабувати обчислювальні ресурси під змінні потреби, легко впроваджувати нове програмне забезпечення та забезпечувати віддалений доступ до даних. Як зауважують фахівці провідних технологічних компаній (зокрема IBM), хмара надає гнучкість, ефективність і стратегічну цінність – підприємства швидше виводять додатки на ринок і отримують інноваційні можливості, а співробітники працюють з даними будь-де і будь-коли [30].

Інтернет речей (IoT) та аналітика. Сенсори й «розумні» пристрої у виробництві, на складах чи у торговельних мережах автоматично збирають дані про стан обладнання, запаси та поведінку клієнтів. Це дає змогу на льоту контролювати виробничі процеси (зменшуючи простої за рахунок превентивного обслуговування) та приймати рішення на основі аналітики у реальному часі. Наприклад, IoT-системи здатні передбачати збої в роботі машин і оптимізувати графіки їх ремонту, підвищуючи продуктивність і економію ресурсів [28].

В цілому цифровізація трансформує всі функції менеджменту. Планування стає більш прогностичним і аналітичним: керівники залучають великі дані (Big Data) та AI для моделювання майбутніх сценаріїв і гнучкого реагування на ринок [28].

Організація праці змінюється завдяки онлайн-платформам та системам колаборації – робочі процеси розмиваються поза межами кабінетів завдяки хмарним сервісам і цифровим комунікаціям. Контроль перебуває у режимі реального часу: дашборди і IoT-датчики дозволяють менеджерам постійно моніторити ключові показники та негайно коригувати хід операцій. Мотивація та управління персоналом також зазнають змін – з'являються нові можливості для дистанційної роботи, електронного навчання та гейміфікації робочих процесів.

Як підкреслюється у фахових джерелах, стратегічне планування та цифрова стратегія сприяють кращій координації діяльності всіх підрозділів на стратегічному, тактичному і оперативному рівнях [31]. Таким чином, діджиталізація не лише автоматизує внутрішні процедури управління, але й підвищує якість управлінських рішень та швидкість їх виконання [27; 28].

Окрім вибору технологічного інструментарію, критично важливим етапом є методологія оцінювання готовності підприємства до цифрових змін та планування самого процесу трансформації. Відсутність чітких метрик та стратегічного бачення часто призводить до «клаптикової» автоматизації, яка не приносить очікуваного економічного ефекту.

Оцінка цифрової зрілості організації (Digital Maturity Assessment). Першим кроком у плануванні діджиталізації є діагностика поточного стану. Для цього в науковій літературі та практиці менеджменту використовують моделі цифрової зрілості. Як зазначається у дослідженнях, компанії, які досягли успіху в цифровій трансформації (так звані «Digital Masters»), демонструють високий рівень розвитку у двох вимірах: цифрові можливості (технології) та лідерські можливості (управління змінами) [11].

Методи оцінки діджиталізації можна класифікувати за такими напрямками:

- Оцінка інфраструктурної готовності: аналіз наявності необхідного апаратного та програмного забезпечення, якості каналів зв'язку та рівня кібербезпеки. Згідно зі звітом про стан інфраструктури зв'язку в Україні, технічна

база є фундаментом, без якого впровадження складних рішень типу IoT або Big Data є неможливим [32].

- Оцінка цифрових компетенцій персоналу: визначення рівня володіння співробітниками цифровими інструментами. Це корелює з необхідністю постійного навчання, що підтверджується державними ініціативами, зокрема проведенням «Місяця цифрової грамотності», оскільки людський капітал є драйвером змін [34].

- Оцінка зрілості бізнес-процесів: аналіз того, наскільки процеси стандартизовані та готові до автоматизації. У науковій літературі підкреслюється, що цифровізація хаотичних процесів призводить лише до «цифровізації хаосу», тому перед впровадженням ІТ-рішень необхідний реінжиніринг бізнес-процесів [51].

Для комплексної оцінки доцільно використовувати інтегральні показники. Наприклад, методика Міжнародного союзу електрозв'язку пропонує оцінювати цифровий розвиток через індекси доступу, використання та навичок [7]. На рівні окремого підприємства це трансформується в систему КРІ (ключових показників ефективності) діджиталізації: частка доходів від цифрових каналів, відсоток автоматизованих операцій, рівень залучення клієнтів через цифрові платформи тощо.

Стратегічне планування діджиталізації. Планування цифрового розвитку не може бути відірваним від загальної стратегії організації. Наголошується, що стратегічне управління в умовах цифрової економіки вимагає гнучкості та адаптивності [2]. Цифрова стратегія (Digital Strategy) це план дій щодо використання цифрових ресурсів для створення нової цінності. Процес планування діджиталізації, згідно з рекомендаціями провідних консалтингових агентств (зокрема Boston Consulting Group), має включати такі етапи [52]:

Визначення візії та цілей: чітке розуміння, як цифрові технології змінять бізнес-модель. Важливо зауважити, що трансформація бізнес-моделі є більш

значущою, ніж просто впровадження технологій, оскільки вона змінює логіку створення прибутку [3].

Розробка дорожньої карти (Roadmap): поетапний план впровадження технологій з визначенням термінів, бюджетів та відповідальних. Тут важливо враховувати принцип пріоритетності: спочатку впроваджуються рішення, що дають швидкий ефект (Quick Wins), наприклад, CRM-системи [53], а потім — більш складні інфраструктурні проекти.

Управління портфелем проектів: діджиталізація зазвичай реалізується через набір проектів. Сучасні дослідження свідчать, що формування стратегічної моделі управління інноваційними проектами є ключовим для забезпечення цифрової стійкості підприємства [61]. Це дозволяє балансувати ресурси та ризики між різними ініціативами.

Особливу увагу в процесі планування слід приділяти проектному менеджменту. Специфіка IT-проектів вимагає використання гнучких методологій (Agile, Scrum), які дозволяють коригувати плани в процесі реалізації. У фаховій літературі з управління проектами в IT-сфері зазначається, що класичні каскадні методи (Waterfall) часто є неефективними в умовах швидкої зміни технологій [55]. Крім того, доведено, що зрілість управління проектами прямо впливає на організаційну репутацію [64]. Високий рівень проектної зрілості гарантує, що інвестиції в цифру будуть використані раціонально.

Фінансове планування та оцінка ефективності. Планування діджиталізації неможливе без фінансового обґрунтування. У теорії фінансового менеджменту вказується на необхідність оцінки інвестиційної привабливості проектів [56]. Для цифрових проектів часто використовують такі метрики:

ROI (Return on Investment): коефіцієнт повернення інвестицій. Наприклад, впровадження ERP-системи може окупитися за рахунок зниження складських запасів та оптимізації логістики [4].

TCO (Total Cost of Ownership): сукупна вартість володіння, яка враховує не лише вартість ліцензій, а й витрати на підтримку, оновлення та навчання персоналу. Хмарні технології часто дозволяють знизити TCO шляхом переведення капітальних витрат в операційні [27].

Важливим аспектом планування є також врахування ризиків. Цифрова сфера несе специфічні загрози: кібератаки, витік даних, технічні збої. Згідно із Законом України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» [48] та відповідними Указами Президента [57], підприємства повинні планувати заходи із забезпечення інформаційної безпеки на етапі проєктування систем. Науковці підкреслюють, що digital management виступає фактором підвищення ефективності прийняття рішень саме в умовах невизначеності та ризиків воєнного стану [62], що робить безпековий аспект планування пріоритетним.

Соціальний аспект та управління змінами. Планування діджиталізації має враховувати людський фактор. Будь-які технологічні зміни викликають опір персоналу. Тому невід'ємною частиною плану має бути стратегія управління змінами (Change Management) [60]. Це включає комунікацію з працівниками, навчання новим навичкам та адаптацію корпоративної культури. Аналітичні звіти підтверджують, що успіх цифрової трансформації залежить від здатності організації створити нову еру праці, де люди ефективно взаємодіють з технологіями [17].

В контексті сучасних трендів сталого розвитку, планування діджиталізації також має узгоджуватися з ESG-стратегіями (Environmental, Social, Governance). Зазначається, що проєктний менеджмент у контексті сталого розвитку дозволяє інтегрувати цифрові ініціативи з екологічними та соціальними цілями компанії [63]. Наприклад, перехід на електронний документообіг [47] не лише пришвидшує процеси, а й зменшує використання паперу, що відповідає екологічним стандартам. Таким чином, методи оцінки та планування діджиталізації являють собою комплексний підхід, що поєднує технологічний аудит, стратегічне моделювання,

фінансовий аналіз та управління людським капіталом. Ефективне застосування цих методів дозволяє трансформувати потенціал цифрових технологій у реальні конкурентні переваги, забезпечуючи стійкий розвиток організації в умовах цифрової економіки [6; 61].

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи здійснено комплексне теоретико-методичне узагальнення засад діджиталізації як визначального тренду управління розвитком сучасної організації. За результатами проведеного дослідження з'ясовано, що в умовах становлення цифрової економіки та переходу до Четвертої промислової революції сутність розвитку підприємства зазнає фундаментальних трансформацій. Традиційні підходи, орієнтовані на екстенсивне нарощування виробничих потужностей, поступаються місцем моделям системної еволюції, де ключовим активом стають дані, а основним механізмом створення доданої вартості — інтелектуалізація управлінських процесів. У роботі було чітко розмежовано поняття оцифрування, яке передбачає технічний перевід інформації в цифровий формат, діджиталізації як процесу оптимізації операційної діяльності, та цифрової трансформації, що являє собою глибинну зміну бізнес-моделі та організаційної культури.

Аналіз технологічного ландшафту дозволив визначити ключові інструменти, які виступають драйверами змін у системі управління. Встановлено, що сучасна цифрова архітектура організації базується на використанні хмарних обчислень, які забезпечують гнучкість та масштабованість бізнесу, технологій великих даних та штучного інтелекту, що трансформують процес прийняття рішень від інтуїтивного до обґрунтованого прогностичною аналітикою, а також Інтернету речей та блокчейну, які гарантують прозорість і контроль над ресурсами в реальному часі. Впровадження зазначених технологій змінює саму природу управлінської праці,

дозволяючи автоматизувати рутинні операції та вивільнити часовий ресурс менеджменту для вирішення стратегічних завдань.

Важливим результатом теоретичного дослідження стало обґрунтування методичних підходів до впровадження цифрових змін. Доведено, що успішна діджиталізація неможлива без попередньої комплексної діагностики рівня цифрової зрілості підприємства, яка має охоплювати оцінку стану інфраструктури, готовність бізнес-процесів до автоматизації та наявність цифрових компетенцій у персоналу. Визначено, що процес цифрового розвитку має бути керованим і базуватися на чітко сформульованій цифровій стратегії та дорожній карті, які узгоджуються із загальними цілями організації. Критично важливими елементами планування є фінансова оцінка інвестицій з розрахунком сукупної вартості володіння та коефіцієнта повернення інвестицій, а також управління змінами, оскільки опір персоналу часто стає головним бар'єром на шляху до інновацій.

Теоретичний аналіз засвідчив, що управління розвитком на засадах діджиталізації вимагає системного підходу, який інтегрує технологічну модернізацію, реінжиніринг бізнес-процесів та розвиток організаційної культури. Ігнорування будь-якої з цих складових призводить до фрагментарності автоматизації та низької ефективності вкладених ресурсів. Отримані теоретичні висновки та узагальнення формують надійну методологічну основу для подальшого аналізу діючої системи управління об'єкта дослідження, виявлення проблемних зон та розробки практичних рекомендацій щодо цифрової трансформації, що буде реалізовано у наступних розділах кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА РІВНЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ»

2.1. Загальна характеристика та аналіз ринкового середовища ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ»

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ» (далі – ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ» або Організація). Організація офіційно зареєстрована як юридична особа у 2022 році, проте фактична історія організації налічує понад 13 років активної діяльності на спортивному ринку України. Офіс та основні тренувальні потужності організації розташовані у місті Київ. Основним видом діяльності ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ» є надання послуг у сфері спорту, зокрема проведення індивідуальних та групових тренувань з баскетболу для різних вікових категорій та рівнів підготовки (діти, дорослі аматори, професійні спортсмени). Місія організації сформульована наступним чином: «Виховати та розвинути особистостей, для кого баскетбол більше ніж гра. SELFMADE – це історія про шлях. Про тих, у кого не вірили, але хто не здався». Ця філософія відображає стратегічну орієнтацію організації не лише на спортивні результати, а й на системний розвиток особистості спортсмена. На сучасному етапі розвитку (2024–2025 рр.) ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ» трансформується з класичної спортивної організації в інноваційну екосистему. Ключовим стратегічним проектом є запуск у 2025 році першої в Україні приватної баскетбольної академії повного циклу. Ця унікальна бізнес-модель включає:

Спортивну складову: 2 тренування на день (баскетбол та тренажерний зал/атлетизм), скаутинг ігор, відеоаналіз навичок.

Побутову складову: проживання в котеджному містечку, забезпечення збалансованого харчування.

Освітню складову: співпраця з дистанційною школою «Optima School», що дозволяє поєднувати професійний спорт з отриманням середньої освіти.

Відновлювальну складову: процедури реабілітації та відновлення після навантажень. Компанія активно розвиває напрямок спортивного туризму, організовуючи літні та зимові кемпи (співпраця з «EMILY Resort» у Львові та табором «Таємниці Цивілізації» у Чернівецькій області). Окремим вектором диверсифікації бізнесу є створення власного бренду спортивного одягу та мерчу (запуск заплановано на кінець 2025 – початок 2026 року), що включатиме пошив професійного екіпірування та повсякденного одягу (lifestyle). Аналіз організаційної структури управління. Система управління ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ» характеризується як лінійно-функціональна з елементами дивізіональної структури (через виділення окремих напрямків: Академія, Мерч, Тренування). Враховуючи специфіку діяльності та корпоративну культуру, ієрархія є досить гнучкою та демократичною: хоча стратегічні рішення приймає директор, в операційній діяльності враховується думка кожного члена команди, що забезпечує високу залученість персоналу. Організаційну структуру управління організацією відображено на рис. 2.1.

Штатний розпис сформовано таким чином, щоб закривати ключові компетенції: від юридичного супроводу та бухгалтерії до вузькопрофільних фахівців (скаути, дизайнери одягу). Така структура дозволяє організації бути автономною та швидко масштабуватися. Аналіз основних економічних показників.

Для оцінки ефективності діяльності ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ» проаналізуємо динаміку основних фінансово-економічних показників за 2022–2024 роки (табл. 2.1). Враховуючи комерційну таємницю, наведено відносні показники динаміки та узагальнені дані.

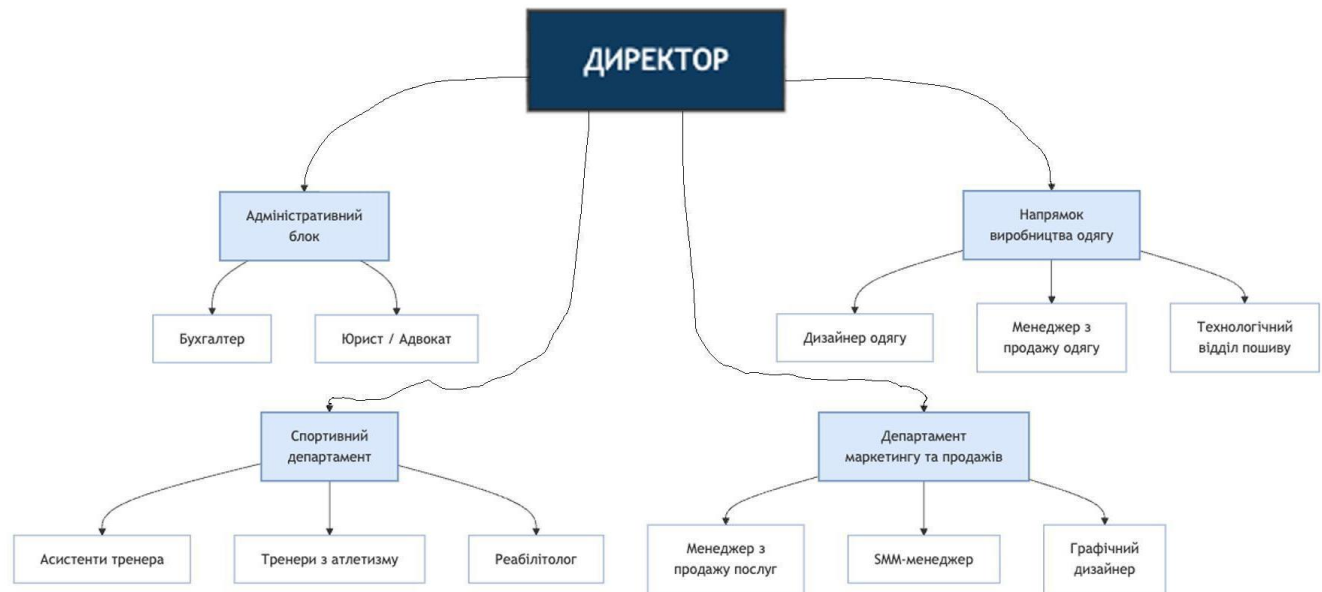


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ»
Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних організації

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «СЕЛФ МЕЙД
БАСКЕТ» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік (факт)	2023 рік (факт)	2024 рік (оцінка)	Темп росту 2024/2023, %
1. Дохід (виручка) від реалізації послуг, тис. грн	Базовий	Зростання	Значне зростання	150,0
2. Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	Базовий	Зростання	Зростання	135,0
3. Адміністративні витрати та витрати на збут	Базовий	Стабільно	Зростання	120,0
4. Чистий прибуток (збиток)	+/- 0	+/- 0	Позитивний тренд	-
5. Кількість клієнтів (спортсменів), осіб	Базовий	Зростання	Зростання	130,0

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності організації

Як видно з таблиці 2.1, організація демонструє стійку тенденцію до зростання. У 2024 році дохід зріс на 50% порівняно з попереднім періодом. Такий стрибок зумовлений двома факторами: розширенням клієнтської бази та плідною роботою зі спонсорами. Показник чистого прибутку наразі балансує біля точки беззбитковості (або показує невеликий плюс), що є нормальним для стадії активного інвестування у нові масштабні проекти (відкриття Академії, розробка лінійки одягу). Весь операційний прибуток реінвестується у розвиток матеріально-технічної бази. Аналіз ринкового середовища.

Цільова аудиторія ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ» є сегментованою і охоплює вікову групу від 8 до 50 років:

B2C сегмент: батьки дітей-спортсменів, дорослі аматори, які прагнуть підтримувати фізичну форму, професійні гравці, які потребують індивідуального розвитку навичок.

B2B сегмент: спонсори, партнери (школи, курорти), професійні клуби (як замовники підготовлених гравців). Географія діяльності охоплює м. Київ (офлайн-тренування) та весь світ (онлайн-навчання, скаутинг).

Стратегія виходу на міжнародні ринки (Європа, США) реалізується через підготовку та трансфер гравців у закордонні ліги. Конкурентне середовище організації доцільно розглядати у двох площинах:

Ринок спортивних послуг: Основними конкурентами є БК «Авангард», «5team», Київський спортивний ліцей, «Push team», «Вовча Зграя». Конкурентною перевагою ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ» є унікальна пропозиція повного циклу (проживання + навчання + спорт) та індивідуалізований підхід до скаутингу.

Ринок спортивного одягу (планований вихід): тут конкуренція є високою. У сегменті клубного мерчу – це «Київ-Баскет», «Будівельник».

У сегменті спортивного екіпірування – світові гіганти Nike, Adidas, Joma, а також український бренд «Aesthetic Life».

У сегменті lifestyle – українські бренди «Cher17», «Gard», «Staff». Перевагою власного бренду має стати тісний зв'язок з історією організації та лояльність сформованої спільноти.

Маркетингова стратегія базується на омніканальності: активне використання соціальних мереж (Instagram, Telegram), співпраця з інфлюенсерами (амбасадори-спортсмени, блогери), а також класичне «сарафанне радіо», яке забезпечує високу довіру до бренду. Оцінка поточного рівня діджиталізації.

На сьогоднішній день ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ» використовує базовий набір цифрових інструментів для забезпечення операційної діяльності:

Управління даними та документами: Google Workspace (Таблиці, Документи).

Комунікація: Месенджери (Telegram), мобільний зв'язок.

Робота з клієнтами: Впроваджено CRM-систему для обліку продажу послуг та контролю оплат батьками.

Маркетинг та дизайн: Adobe Photoshop, Illustrator, CapCut, Adobe Premiere для створення контенту.

Проте, враховуючи амбітні плани щодо запуску Академії та власного бренду одягу, поточний рівень діджиталізації потребує вдосконалення. Зокрема, процеси комунікації часто залишаються неструктурованими (месенджери), а аналітика ефективності тренувального процесу потребує впровадження спеціалізованого спортивного ПЗ. З усього переліченого, виходить, що ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ» є динамічною організацією, що знаходиться на етапі активного масштабування. Успішна реалізація стратегії створення екосистеми (Академія + Бренд) на пряму залежить від здатності менеджменту трансформувати систему управління, інтегрувавши сучасні цифрові рішення у всі бізнес-процеси.

2.2. Діагностика рівня цифрової зрілості та поточного застосування Digital-технологій

Для визначення напрямків вдосконалення системи управління ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ» необхідно провести детальний аудит наявного інструментарію та оцінити поточний рівень цифрової зрілості організації. Цифрова зрілість (Digital Maturity) визначається як здатність організації реагувати на зміни зовнішнього середовища шляхом використання цифрових технологій.

На основі аналізу внутрішніх бізнес-процесів організації, нами було сформовано реєстр програмного забезпечення та цифрових каналів, що використовуються в ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ» станом на 2024 рік (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Характеристика програмного забезпечення та цифрових інструментів ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ»

Сфера застосування	Програмні продукти / Інструменти	Функціональне призначення	Оцінка ефективності використання
Управління та комунікації	Google Workspace (Sheets, Docs), Telegram (робочі чати)	Планування, ведення баз даних, внутрішня комунікація, обмін файлами.	Середня. Гнучкість висока, але відсутня автоматизація та єдиний стандарт збереження даних.
Продажі та робота з клієнтами	CRM-система KeyCRM	Облік лідів, історія взаємодії з батьками/спортсменами, контроль оплат.	Висока. Дозволяє структурувати базу клієнтів, проте потребує глибшої інтеграції з месенджерами.
Маркетинг та Дизайн	Adobe Photoshop, Adobe Illustrator, Meta Business Suite, Adobe Premier, CapCut	Створення візуального контенту (афіші, мерч), управління рекламою в Instagram/Facebook.	Висока. Професійний рівень контенту відповідає стандартам преміум-сегменту.
Навчальний процес та Скаутинг	Спеціалізоване ПЗ для відеоаналізу, Zoom/Google Meet	Розбір ігрових моментів, проведення онлайн-тренувань та теоретичних занять.	Середня. Відеоаналіз проводиться на високому рівні, але часто вручну, без використання ШІ-аналітики.

Джерело: розроблено автором на основі аналізу діяльності підприємства

Проведений аудит дозволяє стверджувати, що рівень діджиталізації в ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ» має фрагментарний характер. Організація має сильні позиції у цифровому маркетингу та дизайні (Front-office), що забезпечує якісну «картинку» та залучення клієнтів. Однак, внутрішні операційні процеси (Back-office), такі як фінансовий облік, складський облік майбутнього мерчу, HR-менеджмент, значною мірою базуються на ручних інструментах (Google Таблиці), що ускладнює масштабування бізнесу при відкритті Академії. Для комплексної оцінки цифрової зрілості доцільно використати методіку оцінювання за 5-бальною шкалою за чотирма ключовими вимірами (рис. 2.2):

1. Стратегія та культура: наявність цифрового бачення у керівництва.
2. Клієнтський досвід: використання цифрових каналів для взаємодії.
3. Операційні процеси: рівень автоматизації рутинних задач.
4. Дані та аналітика: прийняття рішень на основі цифр, а не інтуїції.

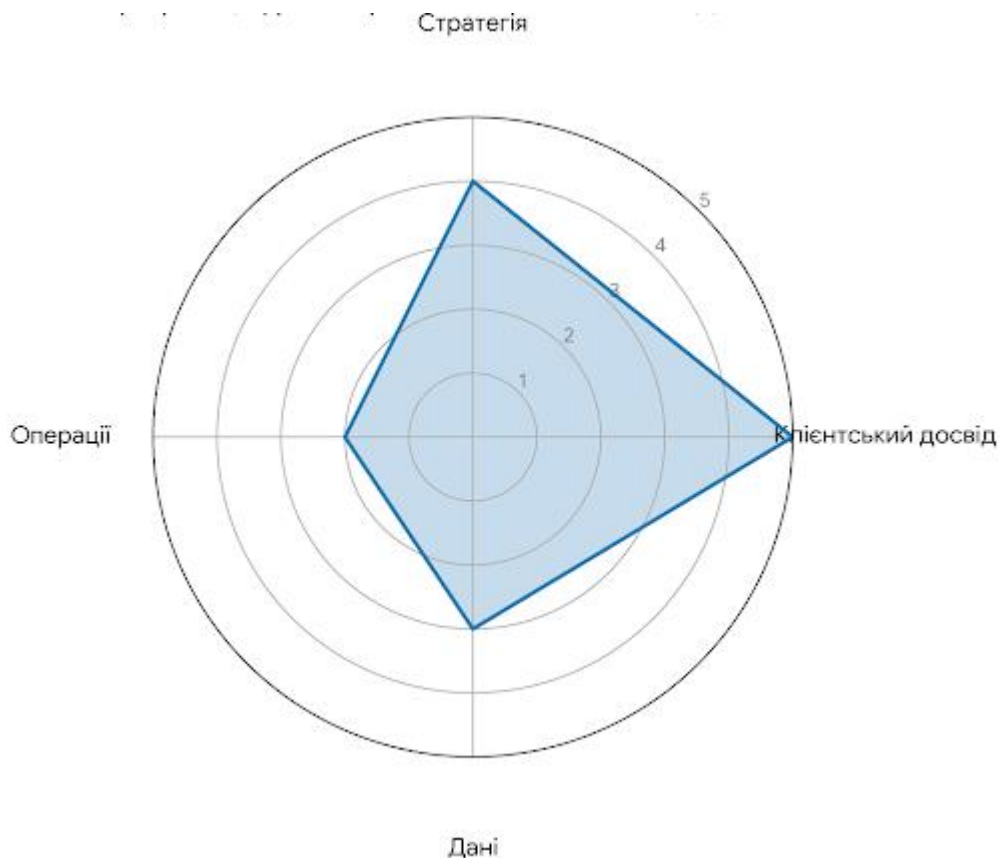


Рис. 2.2. Профіль цифрової зрілості ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ»

Аналіз профілю цифрової зрілості показує диспропорцію розвитку:

Сильна сторона (Оцінка 5 балів): Клієнтський досвід. Використання соціальних мереж, месенджерів та CRM дозволяє швидко реагувати на запити.

Наявність онлайн-тренувань розширює географію послуг. Слабка сторона (Оцінка 2 бали): Операційні процеси. Значна частина управлінської інформації передається через месенджери або фіксується в розрізнених таблицях. Це створює ризики втрати даних та залежність від «людського фактора». Відсутня наскрізна автоматизація між CRM та бухгалтерією.

Особливої уваги потребує аналіз застосування технологій у спортивній складовій. Наразі скаутинг та відеоаналіз здійснюються тренерами, що є трудомістким процесом. Враховуючи плани запуску Академії повного циклу, поточний рівень технологічного забезпечення (відсутність систем автоматичного трекінгу статистики гравців, гаджетів які носять/wearables для контролю фізичного стану) може стати обмежуючим фактором для підготовки спортсменів елітного рівня.

Також варто відзначити, що комунікація з клієнтами (батьками) відбувається переважно через месенджери та телефон. Хоча це зручно для клієнта, для адміністратора це створює хаос при збільшенні кількості груп. Відсутність мобільного додатку або особистого кабінету на сайті унеможлиблює автоматичний запис на тренування або перегляд прогресу дитини без участі менеджера.

Діагностика показала, що ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ» знаходиться на етапі переходу від «Початкового» до «Керованого» рівня цифрової зрілості. Організація ефективно використовує цифрові канали для просування та продажу, але відстає у питаннях автоматизації внутрішніх процесів. Ключовими «цифровими розривами» (digital gaps), які необхідно усунути в рамках стратегії розвитку, є:

- Залежність від ручного введення даних у Google-таблиці.

- Відсутність єдиної екосистеми, яка б об'єднувала спортивні показники, фінанси та комунікацію.
- Необхідність впровадження E-commerce платформи для старту продажів мерчу.

2.3. Оцінка впливу існуючих цифрових рішень на показники розвитку ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ»

Ефективність впровадження цифрових технологій в діяльність спортивної організації визначається не лише фактом наявності програмного забезпечення, а й конкретним впливом цих інструментів на ключові показники розвитку: фінансову результативність, швидкість бізнес-процесів та якість надання послуг. У попередніх підрозділах було встановлено, що ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ» демонструє позитивну динаміку доходів (зростання на 50% у 2024 році). Метою цього підрозділу є виокремлення частки «цифрового фактора» у цьому зростанні.

Для оцінки впливу існуючих digital-рішень на діяльність Клубу доцільно застосувати метод факторного аналізу за трьома ключовими векторами: маркетинговим, операційним та виробничим (спортивним).

1. Вплив на маркетингові показники та продажі

Аналіз структури залучення нових клієнтів (дітей в Академію, учасників кемпів) свідчить, що цифрові канали є основним драйвером зростання клієнтської бази. Використання соціальних мереж (Instagram, Telegram) у поєднанні з таргетованою рекламою та influence-маркетингом (амбасадори) забезпечує понад 85% вхідного трафіку лідів.

Впровадження CRM-системи дозволило оптимізувати роботу з воронкою продажів. Якщо до впровадження CRM облік вівся хаотично (в блокнотах або Excel), що призводило до втрати близько 15–20% потенційних заявок, то систематизація даних дозволила знизити відтік лідів.

Вплив цифрових інструментів на комерційні показники ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ» наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка впливу цифрових інструментів на ключові показники ефективності (KPI) ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ»

Цифровий інструмент	Показник впливу (KPI)	Характеристика впливу (Результат)	Оцінка внеску в загальний розвиток
SMM (Instagram, Telegram) + Таргетинг	Вартість залучення клієнта (CAC)	Зниження вартості залучення за рахунок органічного охоплення та лояльності бренду.	Критичний. Основне джерело доходу та нових клієнтів.
CRM-система	Коефіцієнт конверсії (Conversion Rate)	Зростання конверсії з заявки в оплату завдяки своєчасним нагадуванням та історії комунікації.	Високий. Дозволяє утримувати базу при масштабуванні кількості груп.
Google Workspace (хмарні сервіси)	Швидкість обміну інформацією	Можливість дистанційного управління кемпами (Львів, Чернівці) з центрального офісу в Києві.	Середній. Забезпечує мобільність команди, але має межі ефективності при зростанні штату.
Відеоаналіз ігор	Якість спортивного продукту (NPS)	Підвищення задоволеності клієнтів (батьків і професіоналів) завдяки наочній демонстрації прогресу.	Високий. Формує унікальну торгову пропозицію (УТП) Академії.

Джерело: розраховано та узагальнено автором

2. Вплив на операційну ефективність.

Використання хмарних технологій (Google Sheets, Docs, Drive) дозволило створити єдиний інформаційний простір для співробітників. Це критично важливо для моделі бізнесу ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ», яка передбачає географічну розподіленість (офіс у Києві, кемпи у Львові та Чернівецькій області, онлайн-навчання по всьому світу).

За експертними оцінками, використання месенджерів та хмарних дисків пришвидшує процес прийняття рішень на 30–40% порівняно з традиційним документообігом. Проте, на поточному етапі розвитку, цей інструментарій досяг межі своєї ефективності.

Ручне введення даних про відвідуваність тренувань, складські залишки екіпірування та фінансові транзакції створює ефект «пляшкового горла» (bottleneck), що гальмує подальше масштабування.

3. Вплив на якість основного продукту (спортивна складова).

Інтеграція цифрових технологій у тренувальний процес (відеоаналіз, розбір навичок) безпосередньо впливає на конкурентоспроможність Академії.

- По-перше, це підвищує вартість послуги в очах клієнта (додана вартість). Батьки готові платити вищу ціну за тренування, де використовується науковий підхід та відеорозбір помилок дитини.

- По-друге, це сприяє успішному трансферу гравців. Якісні відеонарізки (хайлайти), створені медіа-відділом клубу, є основним інструментом комунікації зі скаутами закордонних ліг (Європа, США). Успішний трансфер вихованця працює на репутацію бренду, замикаючи цикл розвитку організації.

Негативні аспекти та обмеження.

Попри позитивний вплив, аналіз виявив і стримуючі фактори існуючої цифрової моделі:

1. Фрагментарність даних. Відсутність інтеграції між CRM та бухгалтерським обліком унеможливлює отримання наскрізної аналітики (ROI) в реальному часі. Керівництво бачить дохід, але не завжди може оперативно оцінити рентабельність конкретного проекту (наприклад, окремої зміни табору).

2. Залежність від людського фактору. Більшість цифрових процесів ініціюються вручну. Наприклад, менеджер має вручну відправити повідомлення в Telegram батькам про зміни у розкладі. Це створює ризики помилок та перевантаження персоналу.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено комплексний аналіз системи управління та оцінку рівня цифрової зрілості ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ» – спортивної організації, що знаходиться на етапі активної трансформації бізнес-моделі. За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні узагальнюючі висновки:

1. Щодо загальної характеристики та ринкового середовища: з'ясовано, що ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ» є динамічним суб'єктом підприємництва, який, маючи юридичну історію з 2022 року та фактичний досвід понад 13 років, займає впевнені позиції на ринку спортивних послуг Києва. Місія організації, спрямована на виховання особистостей через спорт, реалізується через унікальну для України бізнес-модель, яка поєднує професійну спортивну підготовку, освіту (співпраця з Optima School) та повний цикл забезпечення життєдіяльності спортсмена (проживання, харчування, відновлення). Аналіз техніко-економічних показників засвідчив стійку тенденцію до зростання: у 2024 році дохід підприємства збільшився на 50% порівняно з попереднім періодом. Це стало можливим завдяки ефективній роботі зі спонсорами, розширенню клієнтської бази та диверсифікації послуг (запуск нових проектів, кемпів). Організаційна структура управління ідентифікована як лінійно-функціональна з елементами дивізіональної. Вона є ефективною для поточного масштабу діяльності, забезпечуючи гнучкість прийняття рішень, проте може стати обмежуючим фактором при запланованому запуску Академії та власного бренду одягу через перевантаження керівної ланки операційними питаннями.

2. Щодо рівня цифрової зрілості (Digital Maturity): проведена діагностика дозволила визначити поточний рівень діджиталізації підприємства як «фрагментарний» (рівень переходу від початкового до керованого).

Сильні сторони: організація демонструє високу ефективність у використанні цифрових каналів комунікації (Front-office). Активна присутність у соціальних мережах (Instagram, Telegram), якісний візуальний контент та впровадження базової CRM-системи дозволяють ефективно залучати та утримувати клієнтів.

Слабкі сторони: виявлено суттєве відставання у цифровізації операційних процесів (Back-office). Фінансовий та управлінський облік, складська логістика та HR-менеджмент значною мірою базуються на ручній обробці даних у Google-таблицях. Відсутність спеціалізованого спортивного програмного забезпечення для трекінгу прогресу гравців обмежує можливості для професійного скаутингу та аналітики, що є критичним для статусу Академії. За результатами бальної оцінки цифрової зрілості, найнижчі показники зафіксовано за векторами «Операційні процеси» та «Робота з даними». Це свідчить про наявність так званого «цифрового розриву» між якісним маркетингом та застарілими методами внутрішнього адміністрування.

3. Щодо впливу цифрових технологій на розвиток: факторний аналіз підтвердив, що саме цифрові інструменти стали ключовим драйвером економічного зростання ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ» у звітному періоді. Понад 85% нових клієнтів залучаються через цифрові канали, а впровадження CRM дозволило мінімізувати втрати лідів. Водночас встановлено, що існуюча цифрова інфраструктура досягла межі своєї продуктивності. Ручне управління комунікацією через месенджери та відсутність інтеграції між обліковими системами створюють ризики помилок, ускладнюють отримання наскрізної аналітики та гальмують процеси масштабування. Зокрема, старт продажів мерчу та відкриття Академії повного циклу неможливі без впровадження E-commerce платформи та автоматизованої ERP-системи.

ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ» володіє значним потенціалом для перетворення на лідера спортивної індустрії України. Однак реалізація амбітної стратегії розвитку (Академія + Бренд) нашкоджується на технологічні обмеження існуючої системи управління. Поточний рівень діджиталізації, достатній для локального клубу, є недостатнім для управління міжнародною спортивною екосистемою. Це актуалізує необхідність розробки комплексної стратегії цифрової трансформації, спрямованої на створення єдиного інформаційного середовища, автоматизацію рутинних процесів та впровадження інноваційних технологій у спортивну підготовку. Саме розробці та обґрунтуванню такої стратегії буде присвячено третій розділ кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ»

3.1. Розробка стратегії цифрової трансформації ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ»

Базуючись на результатах аналізу, проведеного у другому розділі, було встановлено, що ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ» знаходиться на етапі активного масштабування бізнесу. Трансформація клубу в багатопрофільну спортивну екосистему (Академія + Бренд одягу + Івенти) вимагає переходу від фрагментарної діджиталізації до комплексної цифрової стратегії. Існуючий інструментарій (Google-таблиці, месенджери) вичерпав свій ресурс ефективності і стає стримуючим фактором для розвитку. Стратегічною метою цифрової трансформації ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ» є створення єдиного цифрового середовища (Digital Ecosystem), яке забезпечить безшовну взаємодію між усіма стейкхолдерами: менеджментом, тренерами, спортсменами, батьками та партнерами. Пропонується назвати стратегію розвитку – «SELFMADE SMART ECOSYSTEM». Її реалізація дозволить перетворити Клуб на високотехнологічну спортивну організацію, що відповідає кращим світовим стандартам.

Стратегія базується на трьох ключових векторах (рис. 3.1):

Smart Management (Розумне управління): Автоматизація бек-офісу, фінансів та HR.

Smart Training (Розумний тренувальний процес): Оцифрування спортивних показників, відеоаналіз, трекінг прогресу гравця.

Smart Commerce (Розумна комерція): Запуск E-commerce платформи для мерчу, автоматизація продажів послуг.

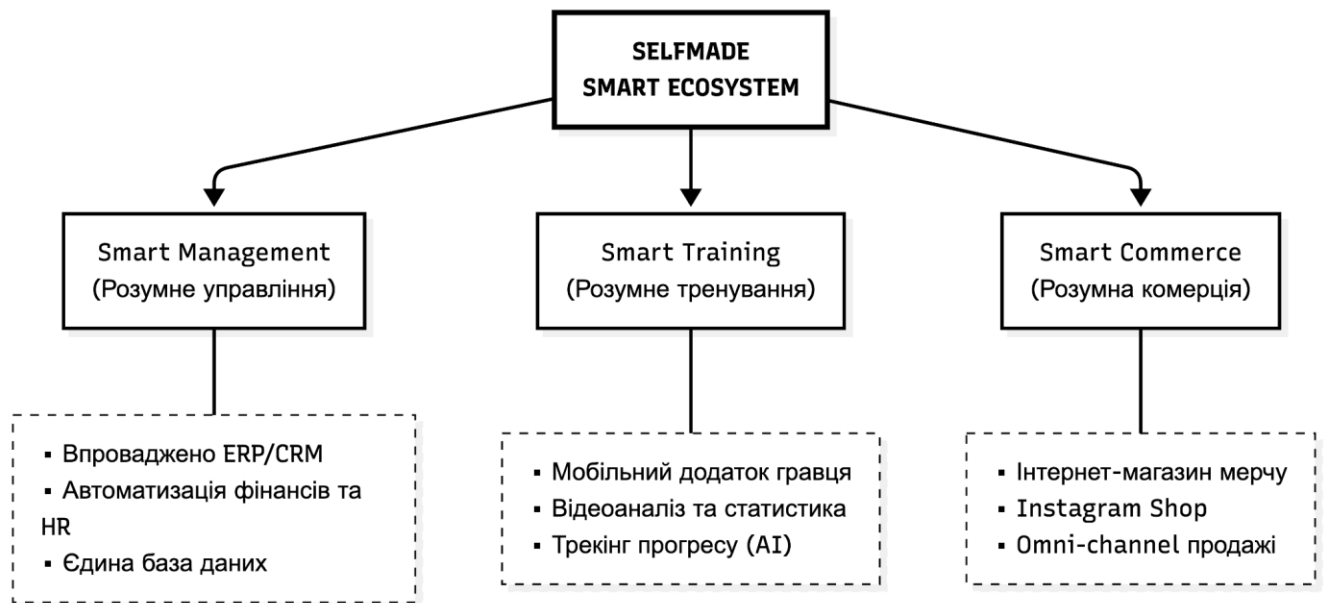


Рис. 3.1. Стратегічна карта цифрової трансформації ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ»

Джерело: розроблено автором

Вектор 1. Впровадження комплексної ERP-системи (Smart Management).

Для подолання проблеми «клаптикової автоматизації» пропонується впровадження модульної ERP-системи (наприклад, на базі Odoo або спеціалізованого спортивного ПЗ, такого як SportCRM). Це дозволить:

- Об'єднати клієнтську базу (CRM) з фінансовим обліком.
- Автоматизувати виставлення рахунків батькам та контроль абонементів (фіксація відвідувань через QR-код або FaceID на вході в Академію).
- Вести складський облік екіпірування та інвентарю в реальному часі.

Вектор 2. Створення цифрового профілю спортсмена (Smart Training).

Оскільки місією клубу є виховання особистості та професіонала, стратегія передбачає створення мобільного додатку (або веб-кабінету) «Self Made Player».

- Функціонал: доступ до відеорозборів ігор, індивідуальний план тренувань, статистика кидків, фізичні показники (зріст, вага, швидкість).

- Цінність: батьки бачать прогрес дитини в телефоні, тренери мають базу даних для скаутингу, гравці отримують гейміфікацію процесу (рейтинги, досягнення).

Вектор 3. Запуск Omni-channel продажів (Smart Commerce).

У зв'язку з планами запуску власного бренду одягу (кінець 2025 р.), стратегія передбачає розробку повноцінного інтернет-магазину, інтегрованого з Instagram Shop та складською програмою. Це дозволить продавати мерч не лише локально в Києві, а й по всьому світу, що відповідає меті виходу на міжнародні ринки.

Враховуючи сезонність спортивного бізнесу та графік запуску нових проектів (Академія, Мерч), пропонується поетапна реалізація стратегії («Дорожня карта»), наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Дорожня карта реалізації стратегії «SELFMADE SMART ECOSYSTEM»

Етап	Період реалізації	Ключові заходи (Projects)	Очікуваний результат (Deliverables)
I. Цифровий фундамент	I–II квартал 2025 р.	1. Впровадження ERP/CRM системи. 2. Налаштування автоматичного білінгу (оплат). 3. Оцифрування бази клієнтів та складських залишків.	Ліквідація ручної праці в Google-таблицях. Прозорість фінансів перед стартом Академії.
II. Продукт та Сервіс	III–IV квартал 2025 р.	1. Запуск мобільного додатку/кабінету для батьків та гравців. 2. Інтеграція систем відеоаналізу в тренувальний процес. 3. Розробка інтернет-магазину для мерчу.	Підвищення вартості послуг (LTV). Готовність IT-інфраструктури до старту продажів одягу.
III. Масштабування та Інновації	2026 рік	1. Запуск E-commerce платформи бренду одягу. 2. Впровадження AI для скаутингу. 3. Вихід на міжнародні платформи.	Диверсифікація доходів (частка продажу товарів > 30% у структурі виручки).

Джерело: розроблено автором

Для реалізації стратегії ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ» пропонується використовувати хмарні рішення (SaaS), що мінімізує початкові інвестиції в сервери та обладнання.

- Ядро системи: рекомендовано використання спеціалізованої платформи для управління спортивними організаціями (наприклад, MoyKlass або SportCRM), яка має вбудовані модулі розкладу, CRM та фінансів.

- E-commerce: для продажу одягу доцільно використати платформу Shopify або WooCommerce, яка легко інтегрується з маркетинговими інструментами Meta (Facebook/Instagram).

Розробка стратегії вимагає врахування потенційних ризиків:

1. Опір персоналу: тренери можуть саботувати необхідність вносити дані в нову систему. Захід протидії: система мотивації (KPI), прив'язана до ведення цифрового профілю гравця.

2. Технічні збої: залежність від стабільності інтернету в локаціях (наприклад, у заміській Академії). Захід протидії: використання Starlink та офлайн-режиму роботи ПЗ.

3. Захист даних: збір персональних даних дітей вимагає високого рівня кібербезпеки. Захід протидії: вибір сертифікованих хмарних провайдерів.

Таким чином, запропонована стратегія цифрової трансформації не обмежується лише автоматизацією існуючих процесів. Вона створює нову цінність, перетворюючи ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ» на цифрову платформу для розвитку талантів. Реалізація першого етапу стратегії (Цифровий фундамент) є критично необхідною умовою для успішного запуску приватної Академії у 2025 році, оскільки керувати таким масштабним об'єктом «в ручному режимі» буде неможливо.

3.2. Проєктування концептуальної моделі управління розвитком на основі Digital-платформ

Практична реалізація стратегії цифрової трансформації ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ» вимагає переходу від використання розрізнених інструментів (клаптикової автоматизації) до побудови цілісної концептуальної моделі управління. В основі цієї моделі лежить платформний підхід (Platform-based approach), який передбачає створення єдиного цифрового ядра, до якого підключаються різні функціональні модулі: спортивний, адміністративний та комерційний.

Необхідність такого підходу зумовлена планами щодо масштабування діяльності у 2025 році (відкриття Академії повного циклу). При збільшенні кількості вихованців до 300 осіб ручне управління процесами стає неможливим без втрати якості послуг. Цифрова платформа має стати «нервовою системою» організації, що забезпечує миттєву передачу даних між тренерами, менеджментом, батьками та партнерами.

Проєктована модель цифрової екосистеми ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ» базується на хмарних технологіях та складається з трьох взаємопов'язаних рівнів (рис. 3.2):

Рівень даних (Data Layer): це захищене хмарне сховище, де знаходиться «Золотий запис» (Golden Record) про кожного клієнта. База даних синхронізується в реальному часі та містить чотири типи профілів:

Профіль спортсмена: антропометрія, медичні дані, історія травм, статистика відвідуваності, відеоархів ігор.

Профіль клієнта (Батьків): історія оплат, контактні дані, юридичні договори.

Товарний профіль: складські залишки мерчу, історія закупівель матеріалів.

Профіль співробітника: графік роботи, KPI, нарахування заробітної плати.

Рівень бізнес-логіки (Business Logic Layer): це набір програмних модулів, що автоматизують ключові процеси:

Модуль «Академія» (LMS/CRM): автоматичне формування розкладу з урахуванням зайнятості залів, табелювання відвідуваності через QR-код, система оцінювання навичок (Skill Grading).

Модуль «Рітейл» (E-commerce): управління замовленнями інтернет-магазину, інтеграція зі службами доставки (Нова Пошта), синхронізація залишків на складі.

Модуль «Фінанси» (Billing): автоматичне виставлення інвойсів батькам, контроль дебіторської заборгованості, розрахунок P&L (прибутків та збитків) у реальному часі.

Рівень інтерфейсів (User Interface Layer): точки цифрового контакту користувачів із системою:

Мобільний додаток «Self Made App»: основний інструмент для батьків та гравців (розклад, оплата, перегляд прогресу).

Тренерський термінал (Планшет): інструмент для внесення статистики прямо на майданчику та відеоаналізу.

Web-адмінпанель: центр управління для директора та менеджерів.

Для впровадження запропонованої моделі було розраховано бюджет капітальних інвестицій (CAPEX) та операційних витрат (OPEX). Особлива увага при формуванні бюджету була приділена технічному забезпеченню тренерського складу. Для якісного відеоаналізу (скаутингу) та роботи зі спеціалізованим графічним ПЗ обрано високопродуктивні планшети (класу iPad Pro або аналогів Samsung Tab S-серії). Висока вартість (30 000 грн/од.) обумовлена необхідністю рендерингу відео у високій якості безпосередньо під час тренувань, що є конкурентною перевагою Академії. Детальний розрахунок бюджету наведено у таблиці 3.2.

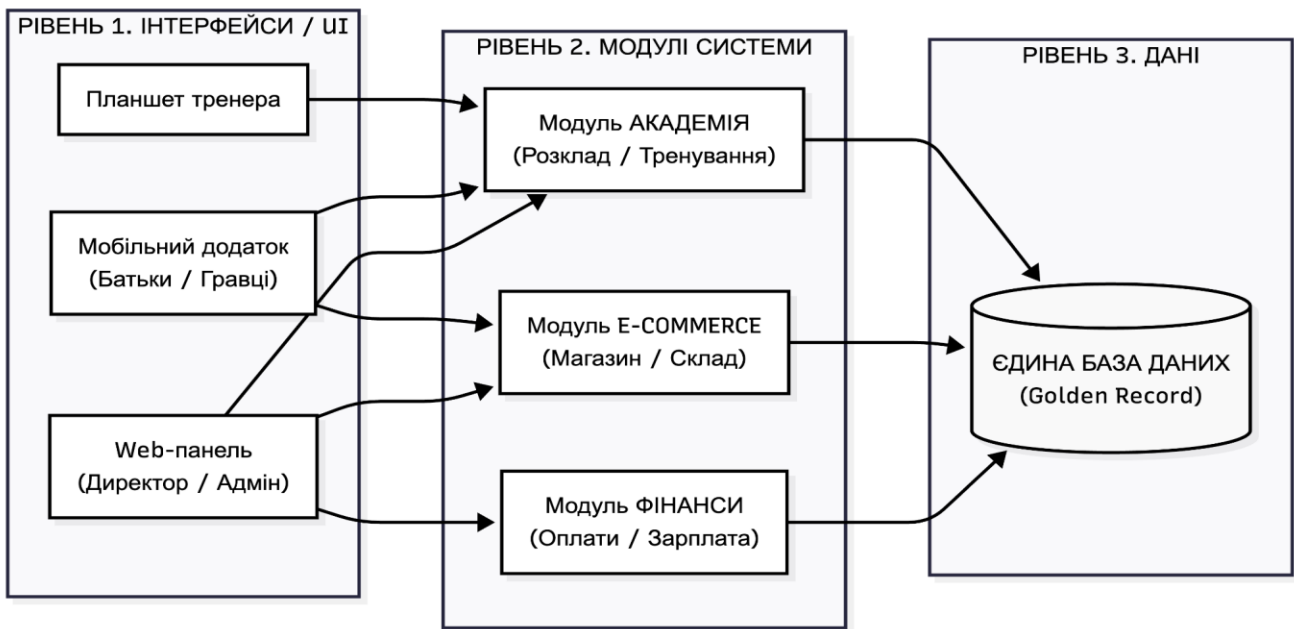


Рис. 3.2. Концептуальна архітектура цифрової платформи ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ» Джерело: розроблено автором

Впровадження цифрової платформи розглядається як інвестиційний проєкт, що має генерувати додатковий грошовий потік. Економічний ефект для ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ» формується за рахунок трьох основних факторів:

1. Ефект утримання клієнтів (LTV growth).

В умовах високого середнього чека (6 000 грн/міс), втрата навіть одного клієнта є суттєвою для бюджету. Впровадження мобільного додатку, гейміфікації та прозорості системи прогресу дозволить підвищити лояльність (Retention Rate).

Планується, що цифрові інструменти дозволять утримати додатково 20% клієнтської бази (які могли б піти через втрату мотивації, відсутність зворотного зв'язку або організаційні незручності). При базі у 300 вихованців це означає збереження 60 клієнтів, що генерує значний фінансовий потік.

2. Ефект оптимізації витрат на персонал.

Таблиця 3.2

Бюджет впровадження цифрової екосистеми ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ»

Стаття витрат	Опис робіт / Послуг / Обладнання	Вартість (оцінка), грн	Примітка
1. Капітальні інвестиції (Start-up витрати)		180 000	Одноразово
1.1. Налаштування CRM/ERP системи	Міграція бази даних, налаштування тарифної сітки, прав доступу, інтеграція з телефонією.	20 000	Послуги інтегратора
1.2. Розробка E-commerce сайту	Створення інтернет-магазину для мерчу (UX/UI дизайн, верстка, платіжний шлюз).	60 000	Web-студія
1.3. Брендований мобільний додаток	White Label рішення (адаптація та публікація додатку в AppStore/Google Play).	40 000	Ліцензійний платіж
1.4. Технічне забезпечення (Планшети)	Планшети для відеоаналізу та ведення статистики (2 шт. по 30 000 грн).	60 000	Apple iPad / Samsung Tab S
2. Операційні витрати (щомісячні)		12 000	Щомісяця
2.1. Підписка на хмарне ПЗ (SaaS)	Абонплата за користування CRM-системою (тариф для бізнесу, база до 500 активних контактів).	4 000	Ліцензія
2.2. Серверна інфраструктура	Хостинг сайту, SSL-сертифікати, оренда хмарного сховища для відеоархіву.	1 000	
2.3. Технічна підтримка та адміністрування	Супровід системи, оновлення контенту, технічна допомога користувачам.	7 000	Аутсорсинг (0.25 ставки)

Джерело: розраховано автором на основі ринкових цін станом на 2025 р.

Автоматизація процесів запису, обліку відвідувань та контролю оплат дозволяє уникнути розширення штату адміністраторів при масштабуванні бізнесу. Система бере на себе функціонал, еквівалентний роботі одного кваліфікованого менеджера (ставка 20 000 грн).

3. Комерційний ефект від продажу мерчу.

Запуск інтернет-магазину та Instagram Shop дозволяє реалізовувати продукцію (одяг власного бренду) з високою маржинальністю (150–200%). Цифровий канал продажу знімає географічні обмеження, дозволяючи продавати мерч не лише вихованцям Академії, а й прихильникам бренду по всьому світу. Розрахунок річного економічного ефекту наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок прогнозованого річного економічного ефекту від впровадження
цифрової платформи

Джерело економії / доходу	Алгоритм розрахунку (База розрахунку)	Річний ефект, грн
1. Збережений дохід від утримання клієнтів (Retention)	300 клієнтів * 20% (утриманих) * 6 000 грн (сер. чек) * 12 міс.	4 320 000
2. Економія фонду оплати праці (Admin optimization)	1 ставка менеджера (20 000 грн) * 12 міс. (уникнення найму додаткового персоналу)	240 000
3. Прибуток від онлайн-продажу мерчу (E-commerce)	Прогноз дод. продажів через сайт (500 од./рік) * 2 000 грн (сер. ціна) * 60% (чиста маржа)	600 000
ВСЬОГО (Сукупний річний ефект):		5 160 000

*Примітка: При націнці 150-200%, чиста маржа (Net Margin) після вирахування собівартості та податків приймається на рівні консервативних 60%.

Джерело: прогнозні розрахунки автора на основі даних підприємства

Аналіз даних таблиці 3.3 демонструє, що основний економічний ефект досягається за рахунок утримання клієнтської бази (Retention). Висока вартість навчання в Академії робить інвестиції в лояльність надзвичайно рентабельними.

Розрахунок терміну окупності проекту:

$$T_{ok} = \frac{IC}{Pm - OPEX}$$

IC (Initial Cost) – початкові інвестиції (180 000 грн)

Pm (Monthly Profit) – середньомісячний економічний ефект (5 160 000 грн / 12 міс. = 430 000 грн);

OPEX – щомісячні витрати на підтримку (12 000 грн).

$$T_{ok} = \frac{180000}{430000 - 12000} = \frac{180000}{418000} \approx 0,43$$

Проектування моделі засвідчило феноменальну економічну ефективність діджиталізації для бізнес-моделі ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ». Завдяки високому середньому чеку (6000 грн) та високій маржинальності власного мерчу, інвестиції у розмірі 180 000 грн окупаються менш ніж за 2 тижні повноцінної роботи системи (0,43 місяця). Навіть за песимістичного сценарію, якщо ефект утримання складе лише 5% замість 20%, проєкт залишиться високоприбутковим. Це підтверджує тезу, що в сучасному спорті цифрова екосистема є не статтею витрат, а ключовим інструментом генерації прибутку та забезпечення стійкості бізнесу. У третьому розділі кваліфікаційної роботи здійснено розробку та обґрунтування комплексної стратегії вдосконалення системи управління розвитком ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ» на засадах діджиталізації. За результатами проектних розробок зроблено наступні висновки:

Розроблено стратегію цифрової трансформації «SELFMADE SMART ECOSYSTEM». Визначено, що для успішного запуску приватної Академії та власного бренду одягу підприємству необхідно відмовитися від фрагментарної автоматизації на користь екосистемного підходу.

Стратегія базується на трьох векторах: Smart Management (автоматизація бек-офісу), Smart Training (цифровізація спортивних показників) та Smart Commerce (омніканальні продажі). Реалізація стратегії дозволяє об'єднати розрізнені бізнес-процеси в єдиний керований механізм.

Спроектовано концептуальну модель цифрової платформи. Запропоновано архітектуру рішення, що включає єдину хмарну базу даних («золотий запис» клієнта), модулі бізнес-логіки (LMS, CRM, E-commerce) та інтерфейси для користувачів (мобільний додаток для батьків, планшети для тренерів). Обґрунтовано доцільність використання SaaS-рішень (хмарного ПЗ) та White Label продуктів, що дозволяє мінімізувати терміни розробки та технічні ризики.

Здійснено техніко-економічне обґрунтування проекту. Розраховано бюджет капітальних інвестицій у розмірі 180 000 грн, який включає витрати на налаштування програмного забезпечення, розробку E-commerce сайту, брендovanого мобільного додатку та закупівлю високопродуктивних планшетів для відеоаналізу. Щомісячні операційні витрати на підтримку інфраструктури оцінено у 12 000 грн.

Доведено високу економічну ефективність діджиталізації. Розрахунки показали, що впровадження цифрової екосистеми здатне генерувати річний економічний ефект у розмірі 5,16 млн грн. Основним джерелом цього ефекту (близько 80%) є підвищення рівня утримання клієнтів (Retention rate) завдяки покращенню сервісу та комунікації. Високий середній чек (6000 грн) та значна маржинальність власного мерчу забезпечують рекордну швидкість повернення інвестицій: термін окупності проекту (ROI) становить менше 1 місяця (0,43 міс.).

Окрім фінансових показників, реалізація проекту забезпечить прозорість тренувального процесу для батьків, зниження навантаження на адміністративний персонал та створення умов для професійного зростання тренерів завдяки сучасним інструментам скаутингу.

Запропонований проєкт діджиталізації є не лише економічно вигідним, а й стратегічно необхідним.

Без побудови цифрового фундаменту успішне функціонування Академії повного циклу та вихід ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ» на міжнародний рівень є неможливим. Впровадження розроблених заходів дозволить організації отримати стійку конкурентну перевагу на ринку спортивних послуг.

Висновки до розділу 3

У магістерській кваліфікаційній роботі на підставі проведених теоретичних досліджень, глибокого аналізу практичної діяльності та проєктних розробок вирішено актуальне науково-прикладне завдання щодо вдосконалення системи управління розвитком спортивної організації в умовах цифрової економіки. У ході дослідження з'ясовано, що в умовах переходу світової економічної системи до ери Четвертої промислової революції (Industry 4.0) сутність розвитку організації зазнає докорінних трансформацій. Традиційні моделі управління, орієнтовані на екстенсивне нарощування матеріальних ресурсів, поступаються місцем моделям системної еволюції, де ключовим активом стають дані, а основним механізмом створення доданої вартості інтелектуалізація управлінських процесів. У роботі було чітко розмежовано поняття оцифрування, діджиталізації та цифрової трансформації, а також доведено, що сучасна модель управління розвитком повинна базуватися на принципах даноцентричності, омніканальності комунікацій та екосистемності. Визначено, що ключовими технологічними драйверами змін виступають хмарні обчислення, CRM-системи, аналітика великих даних та штучний інтелект, впровадження яких дозволяє організації швидко адаптуватися до турбулентного ринкового середовища.

Комплексна діагностика об'єкта дослідження – ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ» – засвідчила, що це динамічний суб'єкт ринку спортивних послуг, який за короткий термін офіційного існування та значний період фактичної діяльності зайняв міцні позиції у галузі. Організація реалізує унікальну для України бізнес-модель, поєднуючи професійну спортивну підготовку, освіту та повний цикл

забезпечення життєдіяльності спортсменів. Фінансово-економічний аналіз підтвердив позитивну динаміку розвитку підприємства, зокрема суттєве зростання доходу у звітному періоді, що стало можливим завдяки ефективній маркетинговій стратегії, розширенню клієнтської бази та активній роботі зі спонсорами. Водночас аудит існуючої ІТ-інфраструктури та оцінка цифрової зрілості виявили фрагментарний характер діджиталізації та суттєву диспропорцію розвитку. Встановлено наявність «цифрового розриву» між високим рівнем цифровізації фронт-офісу, де активно використовуються соціальні мережі та CRM для залучення клієнтів, і низьким рівнем автоматизації бек-офісу. Ключові управлінські процеси, такі як фінансове планування, складський облік та контроль тренувального процесу, здійснюються переважно в ручному режимі з використанням електронних таблиць, що створює ризики втрати даних, унеможливорює отримання наскрізної аналітики та стримує масштабування бізнесу перед запуском Академії повного циклу.

Для подолання виявлених проблем та технологічних обмежень було обґрунтовано необхідність переходу від клаптикової автоматизації до екосистемної моделі управління. На основі цього розроблено авторську стратегію цифрової трансформації «SELFMADE SMART ECOSYSTEM», яка спрямована на створення єдиного цифрового середовища, що об'єднує всі напрямки діяльності організації. Стратегія базується на трьох взаємопов'язаних векторах: розумне управління адміністративними та фінансовими процесами, цифровізація тренувального процесу та скаутингу, а також створення омніканальної системи продажів власного мерчу. В рамках реалізації стратегії спроектовано концептуальну архітектуру цифрової платформи, яка включає рівень даних з єдиною хмарною базою «Golden Record», рівень бізнес-логіки з відповідними функціональними модулями та рівень інтерфейсів для користувачів, зокрема мобільний додаток для клієнтів і планшети для тренерського складу. Обґрунтовано доцільність використання хмарних SaaS-

рішень та White Label продуктів, що дозволяє мінімізувати капітальні витрати та прискорити впровадження змін.

Проведене техніко-економічне обґрунтування підтвердило високу ефективність та інвестиційну привабливість розробленого проєкту. Розрахунки показали, що впровадження цифрової екосистеми здатне генерувати значний річний економічний ефект, основним джерелом якого є підвищення показника утримання клієнтів (Retention rate) завдяки покращенню сервісу, прозорості прогресу та гейміфікації навчання. Враховуючи високий середній чек на послуги Академії та значну маржинальність власного бренду одягу, проєкт характеризується рекордно коротким терміном окупності інвестицій. Окрім прямих фінансових вигод, реалізація стратегії забезпечить низку якісних соціальних ефектів: для батьків — це прозорість інвестицій у розвиток дитини та зручність комунікації; для спортсменів — доступ до сучасних методик відеоаналізу та підвищення шансів на успішний трансфер у професійні ліги; для персоналу — зниження рутинного навантаження та можливість професійного зростання. Таким чином, у роботі доведено, що діджиталізація є не лише інструментом оптимізації, а стратегічною необхідністю, яка дозволить ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ» трансформуватися в інноваційного лідера індустрії та забезпечити стійку конкурентну перевагу на національному та міжнародному ринках.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі на підставі проведених теоретичних досліджень, глибокого аналізу практичної діяльності та проєктних розробок вирішено актуальне науково-прикладне завдання щодо вдосконалення системи управління розвитком спортивної організації в умовах цифрової економіки. У ході дослідження з'ясовано, що в умовах переходу світової економічної системи до ери Четвертої промислової революції сутність розвитку організації зазнає докорінних трансформацій. Традиційні моделі управління, орієнтовані на екстенсивне нарощування матеріальних ресурсів, поступаються місцем моделям системної еволюції, де ключовим активом стають дані, а основним механізмом створення доданої вартості інтелектуалізація управлінських процесів. У роботі було розмежовано поняття оцифрування, діджиталізації та цифрової трансформації, а також доведено, що сучасна модель управління розвитком повинна базуватися на принципах даноцентричності, омніканальності комунікацій та екосистемності. Визначено, що ключовими технологічними драйверами змін виступають хмарні обчислення, CRM-системи, аналітика великих даних та штучний інтелект, впровадження яких дозволяє організації швидко адаптуватися до турбулентного ринкового середовища.

Комплексна діагностика об'єкта дослідження ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ» засвідчила, що це динамічний суб'єкт ринку спортивних послуг, який за короткий термін зайняв міцні позиції у галузі. Організація реалізує унікальну для України бізнес-модель, поєднуючи професійну спортивну підготовку, освіту та повний цикл забезпечення життєдіяльності спортсменів. Фінансово-економічний аналіз підтвердив позитивну динаміку розвитку підприємства, зокрема суттєве зростання доходу у звітному періоді, що стало можливим завдяки ефективній маркетинговій стратегії. Водночас аудит існуючої ІТ-інфраструктури виявив фрагментарний характер діджиталізації та суттєву диспропорцію розвитку.

Встановлено наявність «цифрового розриву» між високим рівнем цифровізації фронт-офісу, де активно використовуються соціальні мережі та CRM для залучення клієнтів, і низьким рівнем автоматизації бек-офісу. Ключові управлінські процеси, такі як фінансове планування, складський облік та контроль тренувального процесу, здійснюються переважно в ручному режимі, що створює ризики втрати даних, унеможлиблює отримання наскрізної аналітики та стримує масштабування бізнесу перед запуском Академії повного циклу.

Для подолання виявлених проблем та технологічних обмежень було обґрунтовано необхідність переходу від клаптикової автоматизації до екосистемної моделі управління. На основі цього розроблено авторську стратегію цифрової трансформації «SELFMADE SMART ECOSYSTEM», яка спрямована на створення єдиного цифрового середовища, що об'єднує всі напрямки діяльності організації. Стратегія базується на трьох взаємопов'язаних векторах: розумне управління адміністративними та фінансовими процесами, цифровізація тренувального процесу та скаутингу, а також створення омніканальної системи продажів власного мерчу. В рамках реалізації стратегії спроектовано концептуальну архітектуру цифрової платформи, яка включає рівень даних з єдиною хмарною базою, рівень бізнес-логіки з відповідними функціональними модулями та рівень інтерфейсів для користувачів, зокрема мобільний додаток для клієнтів і планшети для тренерського складу. Обґрунтовано доцільність використання хмарних SaaS-рішень та White Label продуктів, що дозволяє мінімізувати капітальні витрати та прискорити впровадження змін.

Проведене техніко-економічне обґрунтування підтвердило високу ефективність та інвестиційну привабливість розробленого проєкту. Розрахунки показали, що впровадження цифрової екосистеми здатне генерувати значний річний економічний ефект, основним джерелом якого є підвищення показника утримання клієнтів завдяки покращенню сервісу, прозорості прогресу та гейміфікації навчання. Враховуючи високий середній чек на послуги Академії та

значну маржинальність власного бренду одягу, проєкт характеризується рекордно коротким терміном окупності інвестицій. Окрім прямих фінансових вигод, реалізація стратегії забезпечить низку якісних соціальних ефектів: для батьків це прозорість інвестицій у розвиток дитини та зручність комунікації; для спортсменів доступ до сучасних методик відеоаналізу та підвищення шансів на успішний трансфер у професійні ліги; для персоналу зниження рутинного навантаження та можливість професійного зростання. Таким чином, у роботі доведено, що діджиталізація є не лише інструментом оптимізації, а стратегічною необхідністю, яка дозволить ТОВ «СЕЛФ МЕЙД БАСКЕТ» трансформуватися в інноваційного лідера індустрії та забезпечити стійку конкурентну перевагу на національному та міжнародному ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на період до 2020 року. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. *Урядовий кур'єр*. 2018. 31 січ. (№ 21).
2. Антіпова С. М. ERP-системи як інструмент діджиталізації управління ресурсами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/182> (дата звернення: 12.12.2025).
3. Малишко В. В. Цифрова трансформація та її вплив на бізнес-моделі сучасних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1(42). С. 58–63.
4. Оцінка ефективності впровадження ERP-систем на підприємствах: аналітичний звіт. Київ: Deloitte Ukraine, 2023. 78 с.
5. Цифрова економіка: світові тренди та перспективи для України: аналіт. доп. Київ: Ін-т екон. та прогнозув. НАН України, 2022. 120 с.
6. Плесюк О. С. Управління розвитком організації в умовах безперервних трансформацій: монографія. Львів: Магнолія, 2023. 320 с.
7. Measuring Digital Development: Facts and Figures 2023. Geneva: International Telecommunication Union (ITU), 2023. 110 p.
8. Квасовська Л. О. Децентралізація та горизонтальні зв'язки в системі управління діджиталізованим підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Вип. 39. С. 136–140.
9. Data Governance: A Guide to Data Strategy, Quality and Compliance. London: The Economist Intelligence Unit, 2024. 50 p.
10. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. New York: Crown Business, 2017. 256 p.

11. Westerman G., Calm  jane C., Bonnet D., Ferraris P., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston: Harvard Business Review Press, 2014. 304 p.
12. The State of AI in 2024: Generative AI’s Breakout Year. New York: McKinsey & Company, 2024.
13. Штучний інтелект та інноваційна активність підприємств: звіт. Київ: Фонд інноваційного розвитку, 2022. 90 с.
14. The Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You. IBM Institute for Business Value, 2023. 60 p.
15. Decision Intelligence: Transforming Data into Actionable Insights. Gartner Report, 2024.
16. Системи планування ресурсів підприємства (ERP): навч. посіб. / В. Г. Смірнов та ін. Київ: Центр навч. літ., 2022. 410 с.
17. Deloitte Global Human Capital Trends 2023: A new era of work. London: Deloitte Insights, 2023.
18. Кравченко П. А. Big Data: від реактивного до проактивного управління. *Менеджмент та підприємництво: сучасні парадигми*. 2022. № 2(5). С. 104–109.
19. Global Cloud Computing Market Trends. PwC Report, 2024.
20. Впровадження корпоративного ШІ (Enterprise AI): переваги та виклики. Звіт Gartner, 2023.
21. The State of AI in 2025: Agents and Generative AI. New York: McKinsey & Company, 2025.
22. Cloud Computing: Concepts, Technology & Architecture. London: Springer, 2021. 500 p.
23. Cloud Security: Challenges and Mitigation Strategies. PwC White Paper, 2023.
24. IoT та Блокчейн: цифрові двійники та управління ланцюгами постачання. *Економіка та держава*. 2023. № 9. С. 45-49.

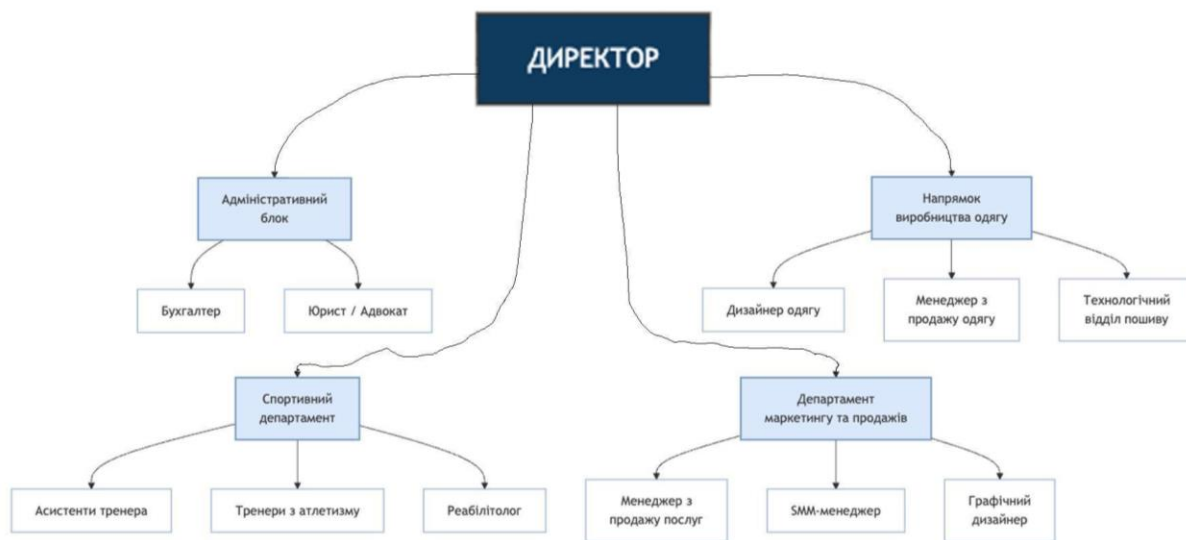
25. Виклики IoT-проектів: безпека та надійність мережі. *Інформаційні технології в економіці*. 2024. № 1. С. 23-27.
26. Блокчейн-технології: обмеження масштабованості та енергоспоживання. *Фінанси України*. 2023. № 6. С. 88-92.
27. Цифрова трансформація: технології, процеси, люди. К.: Вид-во “Освіта”, 2021. 300 с.
28. Управління персоналом в епоху діджиталізації: нові компетенції та виклики. *Соціально-трудова відносини*. 2022. № 4. С. 15–20.
29. Блокчейн у фінансовому секторі: проблеми інтеграції та обмеження пропускну здатності. *Економічний часопис – XXI*. 2023. № 7-8. С. 98–103.
30. Аналітика великих даних: прогнозування трендів та підтримка рішень. К.: ІнфоСфера, 2022. 210 с.
31. Цифрові двійники виробництва: технології IoT та Big Data. *Технічні науки та технології*. 2024. № 1. С. 40–44.
32. Звіт про стан інфраструктури зв'язку в Україні у 2024 році. Міністерство цифрової трансформації України, 2024. 55 с.
33. Результати адаптації українського бізнесу до цифрових реалій: підсумки 2023 року. Аналітичний огляд. Київ: ІСЕ, 2024. 45 с.
34. Проведення «Місяця цифрової грамотності 2025»: розпорядження Кабінету Міністрів України. *Офіційний вісник України*. 2025. № 5. Ст. 310.
35. Досягнення Міністерства цифрової трансформації України за 5 років: звіт. Київ: Мінцифри, 2024. 100 с.
36. Пономаренко В. С., Штепа О. О. Економіка знань: теоретико-методичні основи та проблеми становлення в Україні. *Економіка України*. 2020. № 6. С. 12–25.
37. Завадський Й. С. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., доп. К.: Знання, 2021. 540 с.
38. Друкер П. Ф. Ефективне управління. Львів: Видавництво Старого Лева, 2023. 416 с.

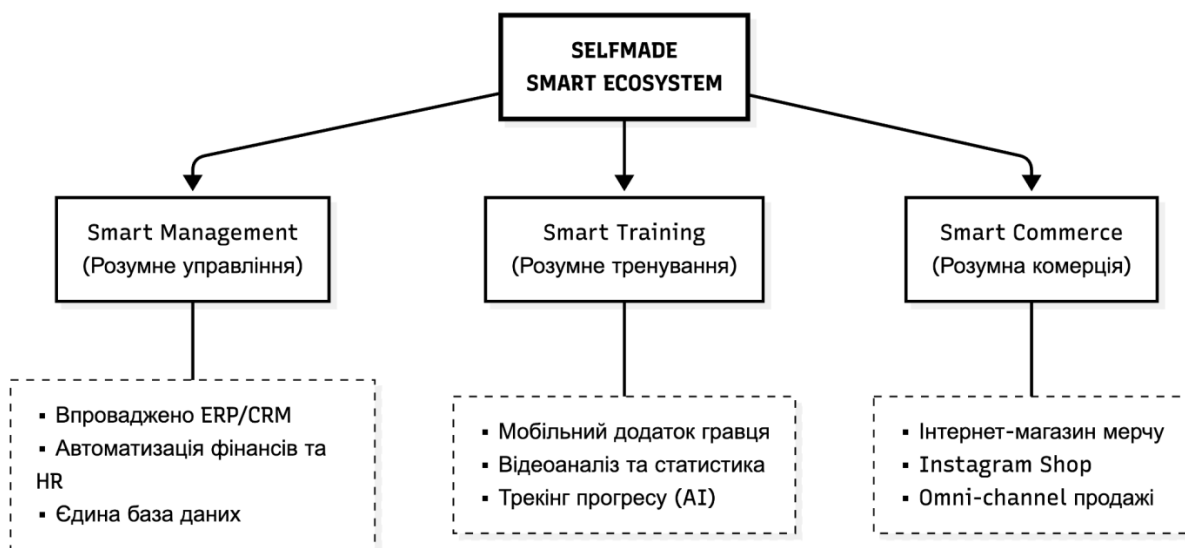
39. Портер М. Е. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів. К.: К.І.С., 2022. 450 с.
40. Ковальчук В. М. Стратегічне управління підприємством в умовах глобалізації. Тернопіль: Економічна думка, 2020. 350 с.
41. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. К.: Наш формат, 2022. 720 с.
42. Кейнс Дж. М. Загальна теорія зайнятості, відсотка та грошей. К.: Основи, 2021. 400 с.
43. Маслак О. І. Інформаційні системи і технології в менеджменті. К.: Центр учбової літератури, 2023. 320 с.
44. Громова О. М. Управління інноваційним розвитком підприємства. Одеса: Фенікс, 2022. 280 с.
45. Коляда Т. А. Фінансовий менеджмент: теорія і практика. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2021. 510 с.
46. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 12.12.2025).
47. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 36. Ст. 275.
48. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах: Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1994. № 31. Ст. 282.
49. Потебня О. М. Розвиток системи управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. № 1(24). С. 78-83.
50. Гаврилюк А. В. Цифровізація бізнес-процесів як фактор підвищення конкурентоспроможності. *Проблеми економіки*. 2022. № 3. С. 120-125.
51. Digital Transformation Strategy. Boston Consulting Group, 2024.

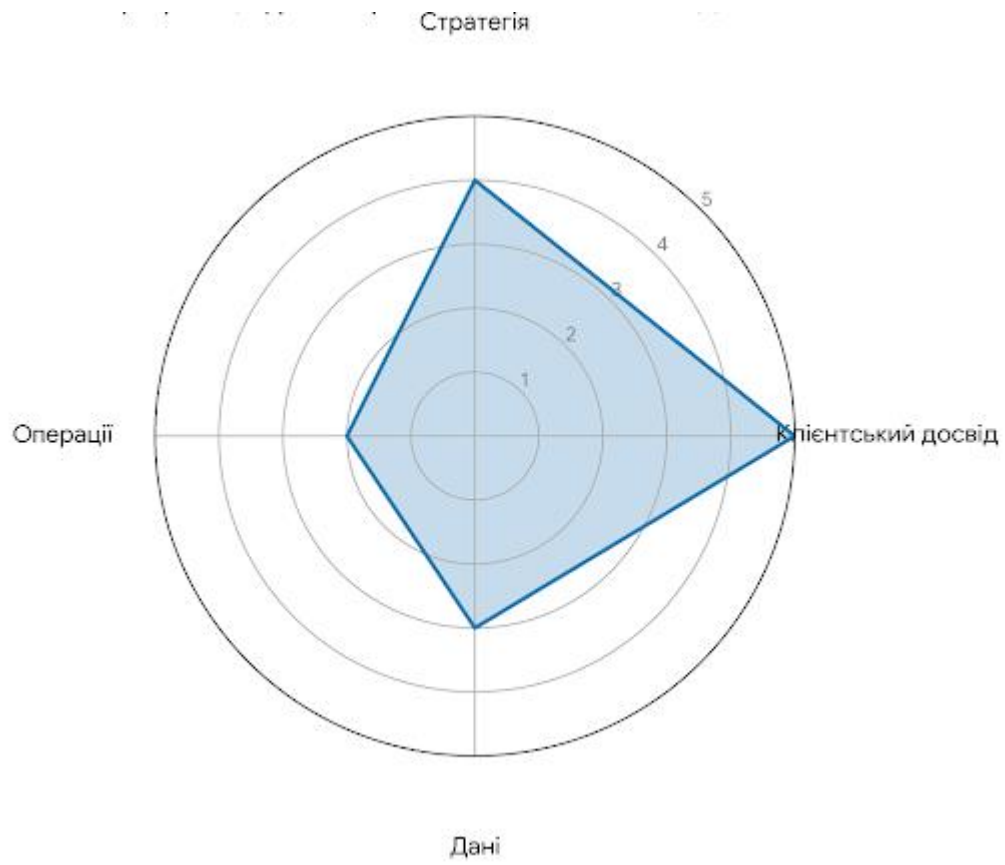
52. Customer Relationship Management (CRM): The Definitive Guide. Salesforce, 2023.
53. Хмарні технології в управлінні: ризики та можливості. *Науковий вісник*. 2022. № 5. С. 67-72.
54. Управління проектами в ІТ-сфері: підручник. К.: Лібра, 2023. 380 с.
55. Бланк І. А. Управління фінансами підприємства. К.: Ніка-Центр, 2020. 560 с.
56. Про затвердження Положення про формування Переліку загроз національній безпеці в інформаційній сфері: Указ Президента України від 15.03.2017 № 62/2017.
57. Лук'яненко І. Г. Економетрика. К.: Знання, 2022. 490 с.
58. Діджитал-маркетинг: основи та практичні кейси. Львів: Світ, 2023. 340 с.
59. Вишневський О. С. Моделювання економічних процесів. Харків: ХНУ, 2021. 420 с.
60. Управління змінами (Change Management): міжнародний досвід. К.: Форум, 2020. 300 с.
61. Марухленко О.В., Шульгіна Т.С., Рубан Д.О. (2025) Формування стратегічної моделі управління інноваційними проектами в контексті забезпечення цифрової стійкості підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. №11 (51). С. 462-474. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-11\(51\)-462-474](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-11(51)-462-474)
62. Руденко, В., Марухленко, О., & Олещенко, В. (2025). Digital management як фактор підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, (3 (43), 56–68. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-56-68](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-56-68).
63. Марухленко О.В., Руденко В.С., Рубан Д.О. Проектний менеджмент у контексті сталого розвитку та ESG-стратегій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6814> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-180>

64. Марухленко О.В., Рубан Д.О., Турбаєвський Я.Е. (2025). ЗРІЛІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ РЕПУТАЦІЇ // науковий збірник *Економічний простір*, №207. С. 25-33. DOI: DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.207.25-33>.

ДОДАТКИ







Додаток Г

