Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

УДК 005:004
(індекс)

Яцук Уляна Миколаївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження використання цифрових технологій в діяльності СТО «Мартинець»
(назва роботи)

Менеджмент
(назва освітньої програми)

073 «Менеджмент»
(шифр і назва спеціальності)

Здобувач освітнього ступеня _____ Уляна ЯЦУК
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник PhD _____ Світлана САВЧУК
(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

д.е.н., проф. _____ Ірина КІНАШ
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент
к.е.н., доцент _____ Марія ПЕТРИНА
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ
2025 рік

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр
Спеціальність: _073 Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____ Ірина КІНАШ
"___"_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту _____Яцук Уляні Миколаївні_____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема: Дослідження використання цифрових технологій в діяльності СТО «Мартинець»_____

Керівник роботи _PhD Савчук С.В._____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету № 45/8 від 29.04.2025 р_____

2. Строк подання студентом роботи 16 червня 2025 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи): звітні дані СТО «Мартинець» за 2022-2024 роки

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): ВСТУП. РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ СТО «МАРТИНЕЦЬ». РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТО «МАРТИНЕЦЬ». ВИСНОВКИ.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1 Характеристика цифрових технологій, що використовуються в діяльності СТО «Мартинець»

2 Рівень цифровізації СТО «Мартинець» за методикою McKinsey's DQ (максимум - 10 балів)

3 Структура витрат СТО «Мартинець» на цифрові технології в 2024 році

4 Заходи з підвищення рівня цифровізації діяльності СТО «Мартинець»

5 Переваги інтеграції платформ Anaplan та Infor CloudSuite для СТО «Мартинець»

6 Показники ефективності проекту впровадження заходів з підвищення рівня цифровізації діяльності СТО «Мартинець»

6. Консультанти з роботи із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 02 червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи (роботи)	Примітка
1	ВСТУП.	14.06.25-15.06.25	Виконано
2	РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.	02.06.25-05.06.25	Виконано
3	РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ СТО «МАРТИНЕЦЬ».	06.06.25-10.06.25	Виконано
4	РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТО «МАРТИНЕЦЬ».	11.06.25-13.06.25	Виконано
5	ВИСНОВКИ.	14.06.25-15.06.25	Виконано

Студент-дипломник _____ _Уляна ЯЦУК_
Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи _____ __Світлана САВЧУК_
Особистий підпис Розшифрування підпису

АНОТАЦІЯ

Темою бакалаврської роботи є «Дослідження використання цифрових технологій в діяльності СТО «Мартинець».

В роботі наведено загальну характеристику СТО «Мартинець», проаналізовано його внутрішнє і зовнішнє середовище. Проаналізовано та оцінено використання цифрових технологій в діяльності СТО «Мартинець».

Аналіз використання цифрових технологій в діяльності СТО «Мартинець» показав, що на підприємстві впроваджені спеціалізовані програмні рішення, такі як CRM-система для обліку клієнтів і історії обслуговування, ERP-модуль для управління складом та постачанням, а також системи електронного запису на сервіс. Крім того, використовуються такі цифрові технології, як внутрішня корпоративна платформа для комунікації та обміну інформацією, що сприяло формуванню відкритого інформаційного середовища підприємства.

Рівень цифрової зрілості СТО «Мартинець», оцінений за методикою Digital Transformation Assessment (DTA), визнано досить високим — загальний індекс становить 6,54 з 10 можливих балів.

З метою забезпечення якісної цифрової трансформації СТО «Мартинець», в проектній частині підприємству запропоновано впровадити низку практичних заходів. Насамперед, для підвищення точності управління та аналітичної підтримки бізнес-процесів доцільним є впровадження Anaplan, що допоможе ефективніше планувати витрати, оцінювати ризики та приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку послуг автосервісу. Крім того, з метою зменшення ручної праці, покращення обміну інформацією між відділами та автоматизації сервісних операцій рекомендовано інтегрувати сучасну ERP-систему Infor CloudSuite, яка забезпечить повну прозорість процесів технічного обслуговування та управління запасами.

SUMMARY

The topic of the bachelor's thesis is "Research on the Use of Digital Technologies in the Operations of the Car Service Station "Martynets".

The thesis presents a general overview of the CSS "Martynets" and analyzes both its internal and external environment. The use of digital technologies in the company’s operations has been examined and evaluated.

The analysis revealed that CSS "Martynets" has implemented specialized software solutions, such as a CRM system for managing client records and service history, an ERP module for inventory and supply management, as well as electronic service appointment systems. Additionally, the company uses a corporate digital platform for internal communication and information exchange, which has contributed to the development of an open informational environment within the enterprise.

The digital maturity level of CSS "Martynets", assessed using the Digital Transformation Assessment methodology, was found to be relatively high — with an overall index of 6.54 out of a possible 10.

To ensure effective digital transformation, the project section of the thesis proposes a number of practical measures for implementation. Firstly, to enhance management accuracy and provide analytical support for business processes, it is advisable to implement Anaplan — a solution that will improve cost planning, risk assessment, and decision-making regarding the development of auto service offerings. Additionally, in order to reduce manual labor, improve interdepartmental communication, and automate service operations, it is recommended to integrate the modern ERP system Infor CloudSuite, which will provide full transparency of maintenance processes and inventory management.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 9
1.1 Поняття цифровізації та цифрової трансформації діяльності підприємства 9
1.2 Основні тенденції використання цифрових технологій в управлінні підприємством 14
1.3 Сучасні моделі цифровізації управління підприємством 17
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ СТО «МАРТИНЕЦЬ» 25
2.1 Загальна характеристика СТО «Мартинець» та аналіз його внутрішнього середовища 25
2.2 Аналіз зовнішнього середовища підприємства 37
2.3 Аналіз та оцінка використання цифрових технологій в діяльності СТО «Мартинець» 43
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТО «МАРТИНЕЦЬ» 53
3.1 Підвищення рівня цифровізації діяльності СТО «Мартинець» 53
3.2 Обґрунтування економічної ефективності впровадження заходів з підвищення рівня цифровізації діяльності СТО «Мартинець» 57
ВИСНОВКИ 64
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 66

ВСТУП

Актуальність даного дослідження зумовлена стрімкою трансформацією світової економіки під впливом цифрових технологій, які суттєво змінюють підходи до ведення бізнесу, управління ресурсами та взаємодії з клієнтами. У сучасних умовах цифровізація виступає не просто інструментом удосконалення технічних процесів, а стратегічною необхідністю для збереження та посилення конкурентоспроможності підприємств, зокрема у сфері обслуговування, до якої належить і СТО «Мартинець». Впровадження цифрових технологій дозволяє суттєво оптимізувати виробничі й управлінські процеси, покращити якість обслуговування клієнтів, забезпечити прозорість внутрішніх операцій і скоротити витрати. Однак цифрова трансформація вимагає не лише інвестицій у програмне забезпечення й обладнання, а й переосмислення організаційної структури, культури управління та системи прийняття рішень.

Тому вивчення підходів до впровадження цифрових інструментів, таких як ERP- та CPM-системи, набуває особливої актуальності. Це дозволяє підприємствам, таким як СТО «Мартинець», успішно адаптуватися до нових умов, підвищити гнучкість, стійкість до змін і закласти основу для сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

Питанням, присвяченим цифровізації діяльності підприємств, займались вітчизняні та зарубіжні вчені, серед яких: Бояринова К. О., Саченко А. О, Воржакова Ю. П., Хлебинська О. І., Гриценко А. А., Дергачова Г. М., Колешня Я. О, Дикань В. Л., Обруч Г. В., Кузнецов В. Є., Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В., Сігаєва Т.Є., Мартиненко М. В., Тульчинська С.О., Корзун Л.С., Фостолович В. А., Хохлов А. С., Вишневський В.П., Гаркушенко О.М., Липницький Д.В., Чекіна В.Д., Чмерук Г., Шиманович П. О., Крілик Б. Б., Якубець М. Я., Волос М. В., Романинець О. В., Цісінський М. М., Bloomberg J., Boue S., Schaibl S., Brennen J. S., Kreiss D., Davydova O., Kashchena N., Staverska T., Chmil H., Wail P., Warner S., Zolkover A., Petrunenko I. Разом з тим залишаються малодослідженими питання цифровізації діяльності невеликих сервісних підприємств.

Мета роботи: дослідити можливості, напрями та ефективність впровадження

цифрових технологій у діяльність СТО «Мартинець» задля підвищення операційної ефективності, конкурентоспроможності та адаптивності підприємства до сучасних викликів ринку.

Завданнями роботи, які конкретизують мету, є такі:

- розглянути поняття цифровізації та цифрової трансформації діяльності підприємства;

- встановити основні тенденції використання цифрових технологій в управлінні підприємством;

- охарактеризувати сучасні моделі цифровізації управління підприємством;

- навести загальну характеристика СТО «Мартинець» та проаналізувати його внутрішнє і зовнішнє середовище;

- провести аналіз та оцінку використання цифрових технологій в діяльності СТО «Мартинець»;

- запропонувати заходи з підвищення рівня цифровізації діяльності СТО «Мартинець»;

- обґрунтувати економічну ефективність впровадження заходів з підвищення рівня цифровізації діяльності СТО «Мартинець».

Об'єкт дослідження - цифрові технології, які застосовуються в роботі СТО «Мартинець» для підвищення ефективності її діяльності.

Предмет дослідження - процеси впровадження, використання та вплив цифрових технологій на організацію роботи, обслуговування клієнтів та управління СТО «Мартинець».

Під час дослідження застосовувалися різні методи, які сприяли глибокому розумінню процесів цифровізації діяльності СТО «Мартинець» у контексті його бізнес-середовища. Зокрема, пошуковий метод допоміг зібрати комплексну інформацію про підприємство. Методи індукції та системного підходу дали змогу сформулювати висновки щодо ефективності впровадження запропонованих заходів. Описовий метод сприяв структуризації ключових аспектів функціонування підприємства.

Практичне значення роботи полягає у розробці конкретних рекомендацій для покращення діяльності СТО «Мартинець» шляхом підвищення рівня цифровізації, а також у визначенні впливу реалізації цих рекомендацій на економічні результати підприємства.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття цифровізації та цифрової трансформації діяльності підприємства

У сучасному світі, що стрімко змінюється під впливом науково-технічного прогресу, трансформуються глобальні уявлення, правила і практики. Наука й технології дедалі більше інтегруються в усі сфери життя, вимагаючи від суспільства адаптивності й уміння ефективно використовувати нові відкриття. Із 2020 року, під впливом локдаунів, цифрові технології набули ще більшого значення: активізувалося використання нових форматів комунікації, взаємодії та виконання роботи. Це дало потужний поштовх до цифровізації, діджиталізації та автоматизації, продемонструвавши їхню ефективність і перспективність.

Розвиток Індустрії 4.0 стимулює глибокі зміни в економіці, формуючи нову модель господарських відносин. Усе більше організацій усвідомлюють необхідність цифрової трансформації, яка стала не просто трендом, а критично важливим фактором виживання в умовах жорсткої конкуренції. Перехід до цифрових технологій в управлінні бізнесом дозволяє оптимізувати процеси та підвищити результативність діяльності. Унаслідок цифрових змін формуються нові економічні системи, ринки та способи взаємодії. Зростає значення цифрових активів, включаючи інтелектуальну власність і віртуальні об'єкти, що відображає зміну ціннісних орієнтирів у сучасному суспільстві [2, с. 108].

У науковій літературі поняття «цифровізація» і «цифрова трансформація» часто ототожнюються, хоча між ними існують певні відмінності. Цифровізація зазвичай розглядається як перехідний етап на шляху до повної цифрової трансформації. Вона передбачає широке впровадження інформаційно-комунікаційних технологій з метою заміни ручних або традиційних процесів, підвищення ефективності виробництва, комунікацій, управління та аналізу даних [30, с. 2375].

Історія дослідження цього явища розпочалася ще наприкінці 1950-х років,

коли науковці, зокрема А. Макафі та А. Маслов, почали аналіз цифрових змін. У 1960-х роках з'явилися перші цифрові інновації, а вже у 1971 році Р. Вочел уперше вжив термін «цифровізація» для опису процесу цифрових змін у суспільстві. Новий етап цифровізації настав у 1995 році з глобальним розширенням Інтернету та мобільних технологій. У цей період поширюються терміни «Digital Economy», «електронна економіка», а значну роль у їх популяризації відіграв канадський професор Д. Топскотт. Із 2018 року розпочався третій етап — активна цифрова трансформація, пов’язана з впровадженням криптовалют і технології блокчейн.

Ці поняття вивчаються багатьма авторитетними вченими, серед яких Дж. Стігліц, Дж. Ліклайдер, Е. Брін, О. Гудзь, О. Вишневський, В. Ляшенко. Вони акцентують увагу на стратегічному значенні цифровізації для підприємств, досліджуючи її вплив на зміну бізнес-моделей, ефективність і розвиток. Д. Стігліц, зокрема, наголошує, що цифровізація — це не просто технологічний процес, а складне соціально-економічне явище, яке потребує належного управління для досягнення стійких суспільних результатів. Таблиця 1.1 ілюструє систематизацію підходів до визначення цифровізації за ознаками.

Таблиця 1.1 - Систематизація поняття «цифровізація»

Автор	Визначення	Ознака
1	2	3
Руденко М. В. [14, с. 48]	Розвиток економічних, соціальних, виробничих, технологічних, управлінських та інших форм взаємодії в суспільстві відбувається під впливом сучасних цифрових технологій, що змінює як об’єктивні умови, так і суб’єктивне сприйняття цих процесів	Поступове перетворення форм взаємодії та зв'язків між членами суспільства
Гриценко А. А. [3, с. 31]	У виробництві, розподілі, обміні та споживанні благ застосовуються цифрові технології, які грунтуються на системі дискретного кодування, обробки та передачі інформації	Засоби й методи, які забезпечують обмін даними між людьми або пристроями
Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки [10, с. 4]	Цифрові пристрої, системи та засоби інтегруються у фізичний простір, що дозволяє налагодити взаємодію між віртуальними й реальними компонентами, формуючи єдиний кіберфізичний простір	Формування нового середовища, де фізичний світ інтегрується з цифровими технологіями завдяки впровадженню різноманітних електронних систем
Піжук О.І. [13, с. 73]	Цифровізація змінює спосіб мислення, поведінки та комунікації людей, де головне не сама технологія, а як вона використовується для нових форм взаємодії та самовираження	Акцент на трансформації способів мислення та взаємодії, у якій технології слугують засобом досягнення цілей, а не самоціллю

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
J. Scott Brennen, D. Kreiss [29, с. 520]	Різні аспекти суспільного життя трансформуються відповідно до нових цифрових платформ і засобів комунікації, які стають основою для їх функціонування	Реорганізація різних соціальних процесів і галузей відповідно до нових умов, зумовлених цифровими медіа та засобами комунікації
Маркевич К. [9, с. 38]	Цифровізація визначає напрям сучасного цивілізаційного розвитку, сприяючи створенню відкритішого суспільства та вдосконаленню управлінських систем	Використання цифрових рішень для розширення участі громадян і вдосконалення управлінських процесів у суспільстві
Хохлов А. С. [23, с. 105]	Цифровізація — це не лише поширення техніки в повсякденності, а комплексне соціокультурне явище, яке змінює способи взаємодії, розширюючи можливості на всіх рівнях суспільного життя	Явище, що відкриває нові перспективи завдяки не лише технічним інструментам, але й новій мережевій логіці взаємозв’язків у різних галузях

На основі проведеного дослідження цифровізацію можна охарактеризувати як всебічну трансформацію суспільства та економіки, що здійснюється шляхом впровадження цифрових технологій у різні сфери життя. Цей процес змінює не лише інструменти, а й підходи до управління, комунікації та організації діяльності. У бізнес-середовищі цифровізація сприяє оптимізації процесів, створенню конкурентних переваг і підвищенню гнучкості у реагуванні на запити споживачів.

У наукових колах зростає інтерес до теми цифрової трансформації бізнесу. Однак важливо розрізняти просте впровадження технологій і глибоку трансформацію, яка передбачає зміну бізнес-моделей, організаційних структур, джерел доходу, а також розширення цільової аудиторії. Така трансформація виводить взаємодію з клієнтами на новий рівень і часто реалізується у формі цифрових платформ [24, с. 99].

У промисловості цифрова трансформація є відповіддю на розвиток цифрової економіки та зростаючий вплив технологій. Вона супроводжується інтенсивним впровадженням ІТ-рішень, які змінюють управлінські стратегії, комунікаційні канали, корпоративну культуру та систему цінностей. У результаті підприємства підвищують ефективність і зміцнюють конкурентні позиції [30, с. 2372].

У таблиці 1.2 наведено систематизацію понять цифрової трансформації за ознаками.

Таблиця 1.2 - Систематизація поняття «цифрова трансформація»

Автор	Визначення	Ознака
Вайл П., Ворнер С. [31, с. 48]	Основна ідея цифрової трансформації полягає не у впровадженні нових технологій, а в здійсненні змін. Важливо відрізнити свій бізнес завдяки унікальній пропозиції для споживачів, сформувавши для них значущу мету.	Зосередження уваги на впровадженні нових ідей і формуванні привабливих для споживача цілей, що здатні виділити бізнес серед конкурентів.
Лісова Р.М. [8, с. 17]	Використання інноваційних технологій спричиняє серйозні й радикальні зміни, які трансформують підходи до формування цінності та її споживання.	Наголос на тому, як новітні технології докорінно трансформують процеси формування цінності та її сприйняття.
Bloomberg J. [27, с. 103]	Цифрова трансформація охоплює стратегічні зміни бізнесу, що орієнтовані на потреби клієнтів, передбачаючи глибоку перебудову організації та використання цифрових рішень.	Виділення важливості глибоких перетворень бізнесу, що базуються на споживчих потребах і вимагають масштабних змін усередині організації разом із цифровим оновленням.
C. Boue, S. Schaibl [28, с. 79]	Це процес, що охоплює всі економічні галузі та передбачає адаптацію учасників до умов цифрової економіки. Мережеві рішення передбачають обробку даних, оцінювання сценаріїв дій і реалізацію відповідних заходів.	Деталізація функціонування цифрових мереж, які забезпечують збір, обробку, аналіз інформації та реалізацію прийнятих рішень.
Куйбіда В. С. Карпенко О. В. Наместнік В. В. [7, с. 37]	Застосування цифрових технологій призводить до глибинних змін у світогляді, поведінці та управлінських практиках людини.	Виокремлення ролі цифрових інструментів у трансформації людської свідомості, стилю життя та управлінських підходів.
Струтинська І. В. [16, с. 58]	Перехід до цифрових рішень зосереджений на потребах споживача, де нові канали комунікації, як-от чат-боти чи сервіси самообслуговування, трансформують спосіб взаємодії з клієнтами.	Наголос на користувацькому підході у впровадженні цифрових рішень, які сприяють трансформації поведінки споживачів та загальному розвитку різних сфер життя.
Нікітін Ю. О. [11, с. 16]	Це зміна підходів до роботи організації завдяки впровадженню цифрових сервісів і технологій, що здійснюється за умови співпраці всіх учасників процесу та включає паралельну розробку IT-рішень, оцінку прогресу й управління трансформацією.	Висвітлення важливості спільної участі всіх учасників процесу в розробці цифрових рішень, здійсненні трансформації та контролі за її ефективністю.

На сьогодні існує широкий спектр поглядів на це питання, що спонукає до їх аналізу з розподілом на дві основні групи: науковців і топменеджерів підприємств. Такий поділ враховує різні професійні підходи та орієнтації. Науковці розглядають це поняття через призму досліджень і теоретичних спостережень, тоді як керівники бізнесу формують своє розуміння процесу, спираючись на практичний досвід і

власне бачення розвитку компанії.

У таблиці 1.3 наведено систематизовані визначення цифрової трансформації з точки зору бізнес-лідерів.

Таблиця 1.3 - Поняття цифрової трансформації з точки зору бізнес-лідерів

Автор	Визначення
Дмитро Осика, директор з інформаційних технологій у компанії ДТЕК [12, с. 18]	Цифрова трансформація — це радикальна зміна підходу організації до роботи з технологіями, людьми та процесами, спрямована на суттєве підвищення ефективності бізнесу та задоволення потреб клієнтів. Вона означає не лише впровадження цифрових інструментів, а й формування цілісної цифрової культури у компанії, що охоплює продукти, послуги та взаємодію з клієнтами.
Олександр Тимошенко, IT-директор компанії TechExpert [17, с. 44]	Цифрова трансформація бізнесу (ЦТ) — це поступовий перехід компанії на більш сучасні, інноваційні процеси та технології, що підвищують ефективність. Це безперервний процес, який базується на застосуванні новітніх технологій та створенні бізнес-моделей, орієнтованих на потреби клієнтів.
Євген Кудрявченко, провідний експерт з впровадження цифрових трансформацій у Кабінеті Міністрів України [6, с. 35]	Основна суть цифрової трансформації полягає в оптимізації та автоматизації рутинних операцій, що дозволяє спростити робочі процеси і зробити їх більш продуктивними.
Михайло Федоров, віце-прем'єр-міністр та Міністр цифрової трансформації України [21, с. 15]	Цифрова трансформація державного сектору — це не просто переведення послуг в онлайн, а комплексна цифровізація всіх державних процесів. Її мета — забезпечити максимальне оцифрування різних сфер життя громадян, щоб спростити комунікацію між людьми, державою та бізнесом.

За думкою керівників підприємств, цифрова трансформація має кілька ключових характеристик. По-перше, це революційне переосмислення бізнес-процесів і технологій, яке дозволяє змінити спосіб роботи компанії. По-друге, вона передбачає впровадження сучасних цифрових технологій у щоденні операції підприємства. Також важливою складовою є автоматизація рутинних процесів з метою їх спрощення. Крім того, цифрова трансформація формує нову корпоративну культуру, що стимулює розвиток і адаптацію до змін [1, с. 60].

Погляди науковців щодо цього поняття відрізняються від позиції бізнес-лідерів. Вчені розглядають цифрову трансформацію як комплексний процес, що змінює спосіб роботи компанії через впровадження цифрових технологій і послуг. Це включає підвищення ефективності наявної інфраструктури, розвиток нових бізнес-моделей, а також збільшення прибутку або зниження витрат. Водночас трансформація покращує взаємодію з клієнтами, підвищує впізнаваність бренду і

відкриває нові цільові ринки.

Аналіз визначень показує, що цифрова трансформація виходить за межі традиційних функцій підприємства і змінює його сутність.

Важливим є розрізнення понять «цифровізація» та «цифрова трансформація». На рисунку 1.1 наведено порівняння цих понять за ключовими ознаками.

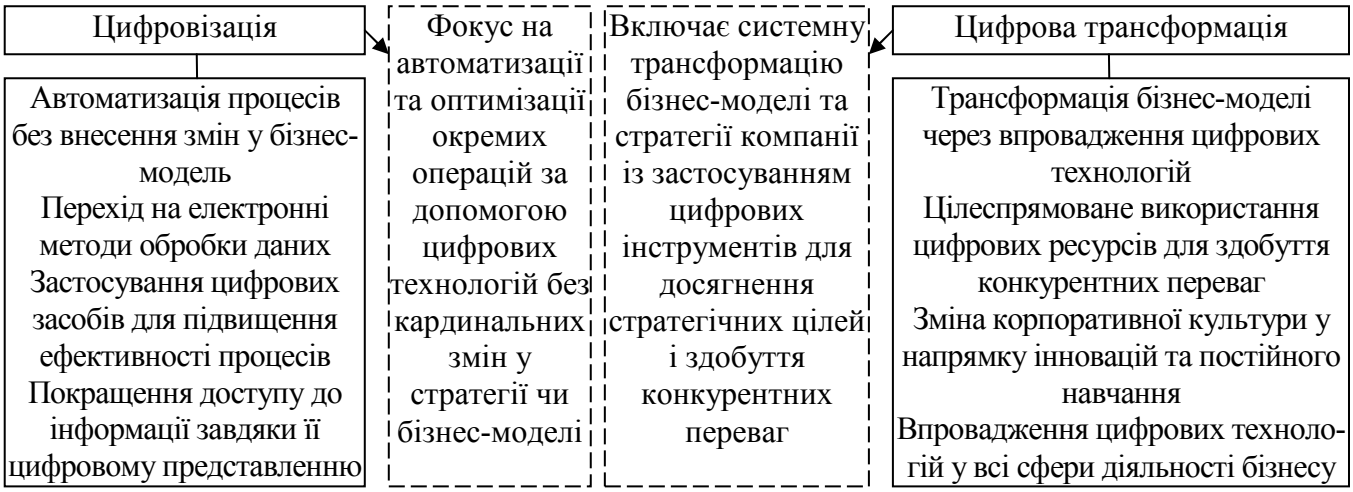


Рисунок 1.1 - Відмінність понять «цифровізація» та «цифрова трансформація» [24]

Бачимо, що цифровізація стосується покращення існуючих процесів за допомогою технологій, тоді як цифрова трансформація включає стратегічні зміни бізнес-моделі та корпоративної культури. Це розуміння допомагає організаціям краще адаптуватись до сучасних викликів і будувати успішні стратегії у цифрову епоху.

1.2 Основні тенденції використання цифрових технологій в управлінні підприємством

Цифровізація сьогодні виступає ключовим глобальним трендом, що охоплює всі сфери економіки та суспільного життя. Сучасні технології Індустрії 4.0, такі як хмарні сервіси, біотехнології, інструменти для збору і аналізу великих даних (Big Data), 3D-друк, краудсорсинг та блокчейн, радикально трансформують численні галузі економіки. Часто термін «діджиталізація» вживають як синонім оцифрування або цифровізації, однак він має ширше значення. Діджиталізація означає впровадження цифрових технологій з метою вдосконалення бізнес-процесів і оптимізації роботи, не обов’язково пов’язане з повною автоматизацією, але спрямоване на підвищення прибутковості та зниження витрат часу чи ресурсів.

Під впливом цифрових технологій формується нова парадигма управління, яка поки що недостатньо досліджена в теорії менеджменту. Одним із важливих понять сучасності стала цифрова економіка — система економічних відносин, заснована на застосуванні інформаційно-комунікаційних технологій. Ці два поняття — цифровізація і цифрова економіка — тісно взаємопов'язані і охоплюють розвиток цифрових технологій у різних сферах, включно з бізнесом, освітою, медициною та іншими галузями [18, с. 183].

Перехід промислових підприємств до цифрових трансформацій пов'язаний із зростанням ролі цифрової економіки та зміною пріоритетів у бік промисловості. Цифровізація в управлінні підприємством передбачає впровадження інноваційних цифрових технологій для підвищення ефективності, оптимізації бізнес-процесів і вирішення управлінських задач. Цей процес сприяє гнучкості, інноваційності та конкурентоспроможності компаній в умовах швидких змін бізнес-середовища. Успішність цифрової трансформації залежить від взаємодії різних факторів, які утворюють єдиний механізм розвитку.

Фактори успішної цифрової трансформації наведені на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 - Фактори успішної цифрової трансформації [4, с. 283]

Досягнення успішної цифрової трансформації вимагає наявності чітко сформованої стратегії, активної участі керівництва, підтримки інноваційної та відкритої корпоративної культури, а також гнучкості у реагуванні на зміни. Важливими складовими цього процесу є впровадження сучасних цифрових технологій, орієнтація на потреби клієнтів, ефективне управління

трансформаційними змінами та глибокий аналіз даних. Усвідомлення цих елементів дає змогу компаніям адаптуватися до викликів цифрового середовища й досягати поставлених стратегічних цілей [9, с. 38].

Розробляючи стратегію цифрової трансформації, кожне підприємство має визначити низку технологічних пріоритетів. Передусім це прискорення бізнес-процесів шляхом автоматизації, програмної оптимізації та використання віртуалізації IT-інфраструктури. Наступним завданням є забезпечення прозорого й передбачуваного управління інфраструктурою та прикладними системами, що потребує впровадження аналітичних платформ і рішень на основі Інтернету речей (IoT). Стратегія також повинна передбачати зниження витрат виробництва, зменшення ризику простоїв, підвищення якості продукції та ефективності праці. Водночас критично важливою залишається безпека даних, адже її ігнорування може звести нанівець усі досягнення цифрової трансформації.

Інтеграція інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в управління підприємством є ключовим чинником для підвищення ефективності. ІКТ об’єднують технічні засоби, методи та процеси, що забезпечують збір, зберігання, обробку і передачу інформації. Вони значно полегшують управління організаційною культурою, персоналом, маркетингом і якістю продукції. Головна мета впровадження ІКТ — забезпечення раціонального використання інформаційних ресурсів для покращення процесу ухвалення рішень, підвищення конкурентоспроможності та створення цінності для клієнтів. Як правило, цифровізація впроваджується поетапно, що ілюструє рисунок 1.3 [30, с. 2374].

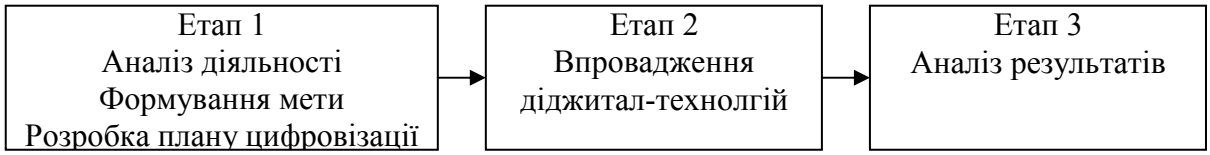


Рисунок 1.3 — Етапи впровадження цифровізації на підприємстві [30]

Цифровізація підприємств охоплює кілька послідовних рівнів — від впровадження окремих технологічних рішень до повної інтеграції цифрових інструментів у всі аспекти діяльності компанії. Кожен етап потребує ретельно спланованого підходу, стратегічного управління та поступової трансформації

внутрішніх процесів. Високий рівень цифрової зрілості, що поєднує інноваційність та організаційну гнучкість, забезпечує підприємствам здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та утримувати конкурентні позиції в цифрову епоху [15, с. 28].

Основні рівні цифровізації включають: автоматизацію ключових внутрішніх процесів, зокрема виробництва, фінансів, управління проектами та клієнтськими відносинами; впровадження сучасних IT-рішень для вдосконалення бізнес-моделі; часткове поєднання цифровізації з розвитком нових стратегічних напрямків; повну інтеграцію цифрових рішень та створення єдиних цифрових платформ; побудову інноваційної організаційної культури на основі цифрових можливостей; безперервне оновлення систем управління та регулярне впровадження новітніх технологій.

Аналіз тенденцій цифрової трансформації свідчить про необхідність адаптивності в умовах стрімких змін. Компанії, які активно впроваджують автоматизацію, аналітику даних, цифровий маркетинг, е-комерцію, мобільні технології, кібербезпеку та роботизацію, отримують переваги в конкурентному середовищі. Успішна цифровізація передбачає не лише технічні зміни, а й трансформацію корпоративної культури, підвищення кваліфікації працівників та формування інноваційного середовища [24, с. 115].

Організаційно-економічне забезпечення цифровізації — це комплекс дій, що включає реінжиніринг бізнес-процесів, впровадження IT-рішень і розвиток людського капіталу. Усе це сприяє досягненню стратегічних цілей і підвищенню стійкості підприємства в динамічному цифровому середовищі.

1.3 Сучасні моделі цифровізації управління підприємством

Ефективність функціонування підприємства є ключовим показником, що визначає рівень довіри до його здатності стабільно працювати на ринку. Прибуток виступає необхідним, але не єдиним критерієм розвитку, оскільки ефективність дозволяє оцінити результативність досягнення цілей у відношенні до використаних ресурсів. Саме завдяки оцінці ефективності керівники можуть ухвалювати обґрунтовані рішення в усіх напрямах діяльності компанії, що робить це поняття

важливим як з аналітичної, так і з управлінської точки зору.

У сучасних умовах цифрової трансформації підприємства все частіше використовують цифрові управлінські моделі для підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності. Такі моделі охоплюють усі рівні управління – від стратегічного до операційного – та сприяють покращенню бізнес-процесів, розширенню клієнтської бази і зниженню витрат [7, с. 38].

Цифровізація відкриває нові можливості, але водночас вимагає гнучкості: недооцінка або несвоєчасна адаптація до цифрових змін може зумовити втрату ринкових позицій. Існує низка підходів до цифровізації, які враховують специфіку бізнесу, галузі чи регіону. Одним із найефективніших вважається модель «Інтегрованої цифрової трансформації» (таблиця 1.4). Вона передбачає комплексне впровадження цифрових технологій у всі напрями діяльності підприємства, трансформацію бізнес-процесів і створення нових цифрових продуктів, що дозволяє досягати високих показників ефективності та стійкого розвитку.

Таблиця 1.4 - Характеристики моделі «Інтегрованої цифрової трансформації»

Характеристика	Опис	Перевага
Всебічне впровадження цифрових інструментів у всі напрями діяльності компанії	Впровадження цифрових рішень у всі ключові сфери діяльності компанії, включно з внутрішніми операціями, обслуговуванням клієнтів і співпрацею з партнерами	Підвищення загальної продуктивності та вдосконалення бізнес-процесів завдяки цифровим інструментам.
Використання передових інформаційних технологій для вдосконалення бізнес-процесів	Застосування інноваційних технологій, таких як AI, хмарні сервіси та аналітика, для удосконалення процесів і збільшення результативності	Дає змогу компаніям швидше адаптуватися до змін і ефективніше працювати на ринку, підвищуючи прибутковість
Перегляд і модернізація існуючих робочих процедур відповідно до нових цифрових вимог	Модифікація і вдосконалення діючих процесів для відповідності сучасним цифровим умовам і динамічним ринковим змінам	Зростання здатності компанії оперативно реагувати на зовнішні зміни та посилення її гнучкості
Створення інноваційних технологічних рішень для задоволення актуальних потреб ринку	Формування нових технологічних рішень і сервісів, які відповідають сучасному попиту та забезпечують конкурентні переваги	Розширення клієнтської бази і зміцнення позицій компанії на ринку через інноваційні пропозиції
Орієнтація на підвищення продуктивності та впровадження новаторських підходів	Стимулювання інноваційного підходу та підвищення ефективності за допомогою активного впровадження цифрових технологій	Забезпечення довготривалої конкурентної переваги через постійне вдосконалення і технологічний розвиток
Здатність оперативно реагувати на зміни та пристосовуватись до нових умов	Формування здатності компанії швидко пристосовуватись до змін у внутрішньому середовищі та на ринку	Підвищення адаптивності до ринкових викликів та зміцнення стійкості бізнесу в умовах нестабільності

У таблиці наведено основні характеристики моделі інтегрованої цифрової трансформації, а також короткий аналіз її переваг для підприємств. Така трансформація передбачає повномасштабне впровадження цифрових технологій у всі бізнес-процеси компанії. Це дає змогу не лише автоматизувати й оптимізувати внутрішні операції, а й створювати нові цифрові продукти та послуги, адаптовані до динамічних ринкових змін. Модель сприяє впровадженню інновацій, посиленню гнучкості й адаптивності, а також активному використанню інтелектуальних IT-рішень, таких як штучний інтелект, аналітика великих даних та хмарні сервіси. Таким чином, інтегрована цифрова трансформація здатна суттєво підвищити конкурентоспроможність компанії в умовах цифрової економіки [4, с. 286].

Інша ефективна модель — «цифрова оптимізація» (рисунок 1.4). Вона полягає у вдосконаленні процесів, товарів і послуг за рахунок використання цифрових технологій. Цей підхід охоплює аналітику даних, автоматизацію, машинне навчання та інші інструменти, спрямовані на підвищення продуктивності та ефективності. Застосування цифрової оптимізації дозволяє підприємствам знижувати витрати, покращувати якість управлінських рішень, ефективно використовувати ресурси та досягати стабільного розвитку [20, с. 56].

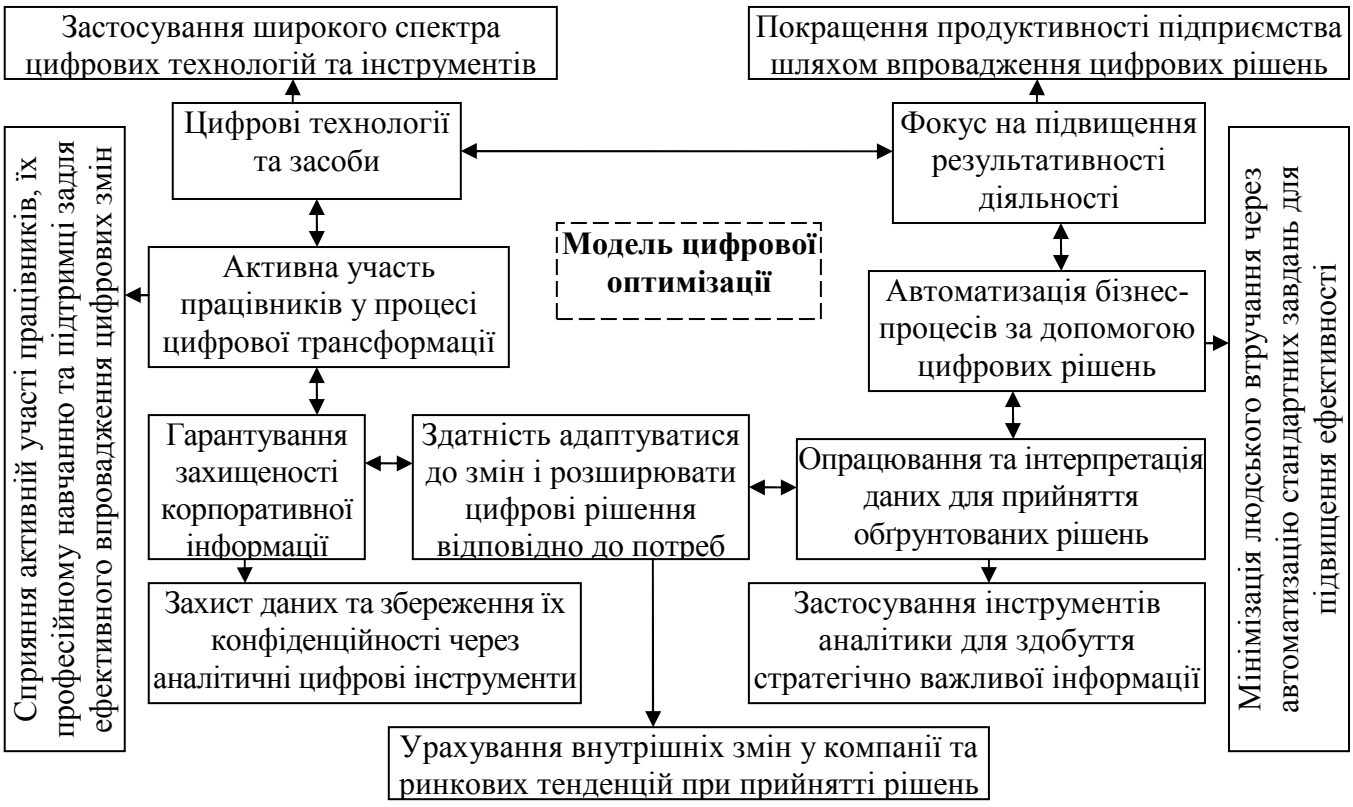


Рисунок 1.4 — Схема моделі «цифрової оптимізації» [20, с. 56]

Модель «цифрової трансформації клієнтського досвіду» набуває широкої популярності завдяки фокусу на покращенні взаємодії між компанією та її клієнтами за допомогою цифрових технологій. Вона передбачає оновлення всіх етапів клієнтської взаємодії — від процесу замовлення до підтримки. Серед основних рішень — впровадження мобільних застосунків, інтерактивних сайтів, персоналізованих сервісів, а також автоматизація обробки запитів і замовлень. Аналітика даних допомагає краще розуміти потреби споживачів і відповідати на них точніше. Головна мета цієї моделі — зробити обслуговування зручним і ефективним, підвищити задоволеність клієнтів і зміцнити їхню лояльність до бренду. Характеристики моделі представлені у таблиці 1.5 [5, с. 13; 19, с. 70].

Таблиця 1.5 - Характеристики моделі «Цифрової трансформації клієнтського досвіду» [5; 19; 20]

Характеристика	Опис	Перевага
Персоналізація	Застосування цифрової аналітики та інструментів для вивчення індивідуальних уподобань клієнтів з метою надання персоналізованих рекомендацій і сервісів	Підвищення рівня клієнтської задоволеності, зміцнення стосунків і формування довгострокової лояльності.
Мультиканальність	Забезпечення присутності компанії у кількох каналах зв’язку — від соцмереж до мобільних додатків та онлайн-підтримки — для зручності клієнті	Дає змогу клієнтам обирати зручний спосіб спілкування, покращуючи їхній досвід взаємодії з компанією
Ефективність процесів	Використання цифрових рішень та автоматизації для пришвидшення обслуговування клієнтів і оптимізації внутрішніх процедур	Зменшує витрати ресурсів і часу, підвищує оперативність реагування й ефективність надання послуг
Залучення клієнтів	Створення можливостей для активної участі клієнтів у формуванні сервісів, зокрема через онлайн-спільноти, форуми та платформи для обміну досвідом	Поглиблює взаємозв’язок із клієнтами, стимулює активну участь і сприяє розвитку лояльного середовища
Налагодження зворотного зв'язку	Впровадження цифрових систем для збору, аналізу та обробки клієнтських відгуків задля вдосконалення послуг і вирішення проблем	Дозволяє адаптувати продукти відповідно до очікувань споживачів, підвищуючи якість та релевантність сервісу

Ці підходи спрямовані на формування більш глибокого й персоналізованого клієнтського досвіду, що відповідає вимогам цифрової доби. Одночасно з цим популярності набуває модель «цифрової трансформації у ланцюгу постачання», яка є стратегічним інструментом модернізації процесів закупівель, виробництва, логістики та доставки. Вона передбачає використання цифрових платформ та технологій для автоматизації, покращення управління та підвищення ефективності

на всіх етапах постачання. Основні функції цієї моделі та напрями трансформацій показано на рисунку 1.5 [26, с. 88].

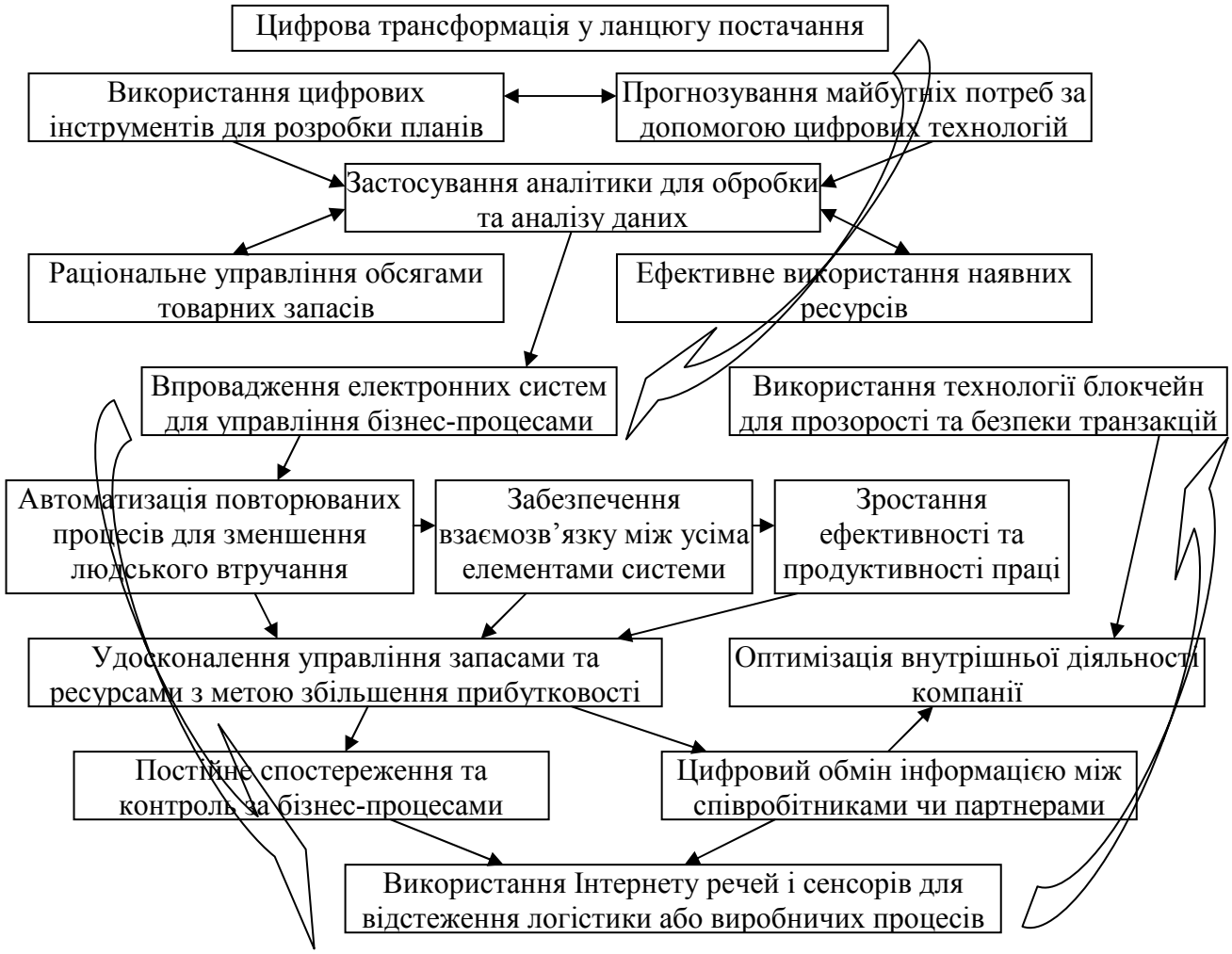


Рисунок 1.5 - Модель «цифрової трансформації у ланцюгу постачання»

Ці заходи мають на меті підвищення продуктивності, скорочення витрат, поліпшення якості продукції та кращу орієнтацію на потреби клієнтів шляхом цифрової трансформації ланцюга постачання. У цьому контексті модель «цифрової культури організації» виступає як підхід до впровадження цифрових змін, що охоплює не лише технології, а й трансформацію внутрішньої культури компанії для успішної адаптації до цифрового середовища. Основні етапи реалізації моделі подано в таблиці 1.6 [19, с. 73].

Ці елементи спільно сприяють створенню культури, яка підтримує інновації, ефективність та успішну адаптацію до цифрових змін у сучасному бізнес-середовищі.

Таблиця 1.6 — Етапи реалізації моделі «цифрової культури організації» [19]

Етап	Опис	Перевага
Лідерство та відкритість до змін	Керівництво компанії активно демонструє підтримку цифрових змін і слугує прикладом для інших, сприяючи сприйняттю нововведень на всіх управлінських рівнях	Активізує впровадження інновацій та пришвидшує реалізацію цифрових проєктів
Цифрова освіченість	Розвиток цифрових навичок працівників і інтеграція технологій у щоденну діяльність компанії	Підвищення професійної підготовки персоналу для ефективної реалізації цифрових трансформацій
Комунікація	Формування ефективної взаємодії між підрозділами та управлінськими рівнями, заохочення до співпраці й обміну думками	Покращує командну роботу, знижує рівень непорозумінь і сприяє якісному прийняттю рішень
Гнучкість та інноваційність	Впровадження адаптивних процесів, орієнтованих на впровадження нововведень та оперативне реагування на змін	Дозволяє швидко пристосовуватись до ринкових умов та зміцнює конкурентні позиції компанії
Цифрова безпека та етика	Реалізація заходів для захисту даних і дотримання етичних принципів у сфері цифрових технологій	Гарантує конфіденційність і безпечність інформації, а також мінімізує можливі етичні порушення

Моделі цифровізації представляють різні підходи до впровадження цифрових технологій у організаціях, економіках і суспільствах, кожна з яких має свої особливості, переваги та недоліки. Серед найбільш поширених виділяють три основні моделі: «зверху вниз», «знизу вгору» та «гібридна модель».

Модель «зверху вниз» передбачає, що ініціатива щодо цифровізації виходить від найвищого рівня керівництва — уряду або топ-менеджменту великої корпорації. Саме вони формують стратегію, визначають пріоритети та приймають ключові рішення. Фінансування та ресурси централізовано розподіляються, що дає змогу швидко впроваджувати технології без необхідності погоджень з нижчими рівнями. Цей підхід ефективний для масштабної побудови інфраструктури та стандартизації процесів, однак може викликати труднощі з адаптацією через недостатній час для звикання користувачів до змін — так звану «шокову терапію». Крім того, в цій моделі інновації та експерименти часто відходять на другий план. Результатом може бути швидкий розвиток цифрової інфраструктури, але не завжди її ефективне використання. Успіх «зверху вниз» значною мірою залежить від політичної стабільності, рівня розвитку інфраструктури та культури прийняття рішень у країні чи організації [11, с. 18].

На відміну від неї, модель «знизу вгору» ґрунтується на ініціативах окремих працівників, малих і середніх підприємств або громадських організацій. Тут цифрові

рішення приймаються локально, з урахуванням специфіки конкретних потреб і умов. Відсутність централізованого плану сприяє різноманіттю підходів і стимулює інновації та експерименти. Такий підхід дозволяє гнучко реагувати на зміни, що робить систему більш стійкою до непередбачуваних обставин. Важливим елементом є розвиток цифрових навичок, що забезпечує ефективне використання технологій. Ця модель формує адаптивну систему цифрової трансформації, яка враховує місцеві умови та потреби, створюючи більш гнучкий і персоналізований процес впровадження інновацій.

Гібридна модель цифровізації поєднує в собі елементи різних підходів, таких як «зверху вниз» та «знизу вгору», створюючи гнучкий і адаптивний процес впровадження цифрових технологій (рисунок 1.6). Вона використовує як централізовані платформи, так і локальні рішення, що враховують специфіку конкретних потреб. Важливим аспектом є розвиток цифрових навичок у співробітників для максимально ефективного використання технологій [2, с. 110].



Рисунок 1.6 - Гібридна модель цифровізації [2, с. 110]

Попри переваги, ця модель має й певні виклики: складність координації дій, ризик фрагментації цифрового простору, а також потребу в чіткій стратегії та політичному керівництві. Гібридний підхід дозволяє поєднати найкращі риси різних моделей, забезпечуючи ефективність і гнучкість у різних сферах діяльності.

Впровадження такої моделі може бути складним, але приносить значні переваги — зниження витрат, підвищення продуктивності, покращення взаємодії з клієнтами, а також збільшення гнучкості та стійкості компанії. Для успіху важливо мати чітке бачення, продуману стратегію і залучити всіх зацікавлених — співробітників, клієнтів і партнерів — до процесу цифрової трансформації [1, с. 61].

Гнучкість, адаптивність і здатність до інновацій — ключові характеристики будь-якої моделі цифровізації, що відображають ступінь залучення різних зацікавлених сторін у процес впровадження цифрових технологій. Всі моделі спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства, охоплюючи різні аспекти бізнесу — від операційної діяльності до взаємодії з клієнтами та управління ланцюгами постачання.

Наприклад, модель «Інтегрованої цифрової трансформації» передбачає повний перехід на цифрові рішення в усіх сферах діяльності, тоді як інші моделі зосереджуються на конкретних напрямах, таких як оптимізація процесів, клієнтський досвід або ланцюг постачання. Вибір моделі залежить від специфіки підприємства: великі корпорації віддають перевагу інтегрованому підходу, який забезпечує узгодженість та координацію, а малий бізнес частіше обирає модель «знизу вгору», що стимулює ініціативність і інновації працівників без великих витрат [19, с. 74].

Гібридна модель, поєднуючи стратегічне керівництво зверху з гнучкістю на локальному рівні, сприяє швидкій адаптації й розвитку. Модель «Цифрової оптимізації» корисна для традиційних галузей, де цифрові технології впроваджуються в існуючі процеси для підвищення їх ефективності. Важливо, щоб вибір моделі базувався на аналізі потреб, ресурсів і стратегічних цілей підприємства.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ СТО «МАРТИНЕЦЬ»

2.1 Загальна характеристика СТО «Мартинець» та аналіз його внутрішнього середовища

Станція технічного обслуговування «Мартинець» вже понад вісім років забезпечує якісне та професійне обслуговування автомобілів на Заході України. Заснована у 2017 році, СТО зарекомендувала себе як надійний партнер для власників авто, які цінують не лише оперативність, а й глибоке розуміння технічної специфіки. Розташована в селі Космач, Івано-Франківської області, компанія об'єднала навколо себе команду кваліфікованих фахівців, які забезпечують високий рівень сервісу.

СТО «Мартинець» пропонує повний спектр послуг: від діагностики до складних ремонтних робіт. Особлива увага приділяється підбору якісних запчастин — менеджери сервісу працюють лише з перевіреними сертифікованими виробниками, що гарантує довговічність та надійність ремонту. Кожен клієнт отримує індивідуальний підхід, а досвідчені майстри надають професійні консультації щодо технічного стану авто.

Компанія обслуговує понад 30 марок автомобілів, володіючи глибокими знаннями щодо особливостей кожної. Спеціалісти СТО регулярно проходять підвищення кваліфікації у профільних тренінгових центрах, щоб залишатися в курсі сучасних технологій ремонту. Такий підхід дозволяє їм впевнено працювати навіть з найскладнішими системами.

Для зручності клієнтів передбачено комфортну зону очікування, де можна скористатися безкоштовним Wi-Fi, подивитися телевізор чи випити кави. Обслуговування здійснюється оперативно завдяки попередньому запису, наявності резерву запчастин і оптимізації роботи персоналу.

СТО «Мартинець» пропонує такі послуги, як комп’ютерна діагностика, обслуговування ходової частини, двигуна, КПП, гальмівної та рульової систем, автоелектрика, ремонт навісного обладнання, паливної системи, кондиціонерів, а

також розвал-сходження. Серед переваг – багаторівневий контроль якості, наявність гарантії до шести місяців на виконані роботи, чітке дотримання технологічних процесів та прозорість цінової політики.

Клієнти обирають СТО «Мартинець» за надійність, досвід, якість та чесність. Записавшись на обслуговування заздалегідь, власники авто можуть бути впевнені, що їхній транспорт отримає максимум уваги без зайвого очікування. Сервісний центр працює з понеділка по суботу з 9:00 до 18:00, демонструючи сучасний підхід до класичного автомобільного обслуговування.

Внутрішнє середовище охоплює ті елементи загального середовища, які знаходяться всередині самої організації. Воно вважається універсальним і не залежить від форми власності чи організаційно-правового статусу підприємства. Це середовище включає всі ключові напрямки діяльності організації: місію, цілі, завдання, структуру управління, фінанси, технологію, маркетинг, корпоративну культуру.

Для вивчення внутрішнього середовища підприємства використовується методика оцінки його сильних і слабких сторін, що дозволяє виявити конкурентні переваги та проблемні зони. Першим кроком у цьому аналізі є розгляд місії підприємства як відправної точки для подальшого стратегічного аналізу.

Місія СТО «Мартинець»: забезпечувати надійне, якісне та доступне обслуговування автомобілів, поєднуючи сучасні технології, професіоналізм команди та індивідуальний підхід до кожного клієнта. Прагнемо бути сервісом, якому довіряють, і до якого хочеться повертатися.

У рамках реалізації місії, керівництвом СТО «Мартинець» визначено низку ключових цілей, що спрямовані на сталий розвиток, підвищення якості послуг та зміцнення довіри клієнтів.

Перш за все, одним із основних завдань є забезпечення стабільно високої якості обслуговування та ремонту автомобілів. Це досягається шляхом використання сертифікованих запчастин, сучасного обладнання та дотримання технологічних стандартів.

Другою ціллю є підвищення кваліфікації персоналу. Компанія прагне до того, щоб її працівники постійно оновлювали знання та навички, проходячи навчання у

спеціалізованих центрах.

Третя мета — зміцнення довіри клієнтів через прозорість у ціноутворенні, надання гарантій на виконані роботи та чітке інформування про всі етапи обслуговування.

Наступна ціль — розширення спектру послуг. СТО «Мартинець» прагне покривати всі можливі потреби автовласників — від базової діагностики до складного ремонту електронних систем.

П’ятою метою є збереження оптимального співвідношення ціни та якості. Це дозволяє залишатися доступним сервісом без втрати якості обслуговування.

Шоста ціль — впровадження цифрових рішень для зручного запису клієнтів, ведення бази обслуговування та покращення внутрішньої логістики.

Сьомою є створення комфортних умов для клієнтів, включаючи облаштовану зону очікування, привітний персонал і турботу про кожного відвідувача.

Восьма мета — підтримка репутації надійного сервісного центру у регіоні завдяки постійній роботі над якістю та сервісною культурою.

Дев’ятою ціллю є зміцнення партнерських відносин із постачальниками, щоб забезпечити стабільне постачання якісних запчастин.

І, нарешті, десята мета — розвиток соціальної відповідальності: участь у житті громади, підтримка локальних ініціатив та сприяння екологічно безпечному автосервісу.

Досягненню цілей діяльності в 2025 році сприяють встановлені SMART-завдання для СТО «Мартинець», сформульовані відповідно до принципів Specific (конкретність), Measurable (вимірюваність), Achievable (досяжність), Relevant (релевантність), Time-bound (обмеженість у часі) (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 - SMART-завдання для СТО «Мартинець» на 2025 рік

Завдання	S (Конкретне)	M (Вимірюване)	A (Досяжне)	R (Актуальне)	T (Обмежене в часі)
1	2	3	4	5	6
1 Підвищити якість обслуговування	Провести аудит процесів і впровадити покращення	На 15% менше рекламацій порівняно з 2024 роком	Залучення зовнішнього консультанта та внутрішні тренінги	Якість послуг – ключ до лояльності клієнтів	До 1 листопада 2025 року

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
2 Розширити перелік послуг	Додати щонайменше 5 нових послуг (таких як обслуговування гібридів, полірування фар тощо)	Кількість нових послуг у прайсі	Потребує підготовки персоналу та закупівлі обладнання	Відповідає цілі розширення спектру послуг	До 31 грудня 2025 року
3 Поліпшити сервіс для клієнтів	Оновити зону очікування та додати онлайн-запис через сайт	100% оновлення зони та запровадження форми запису	Фінансування передбачене в бюджеті	Комфорт клієнтів — складова успіху	До 1 вересня 2025 року
4 Підвищити кваліфікацію персоналу	Організувати 3 внутрішні та 2 зовнішні навчання	5 проведених тренінгів	Підтримується керівництвом та партнерами	Забезпечує якість обслуговування	До 1 листопада 2025 року
5 Збільшити кількість клієнтів	Запровадити програму лояльності	+20% нових клієнтів порівняно з 2024 роком	Реалізується маркетинговим відділом	Відповідає меті росту	До 31 грудня 2025 року
6 Впровадити систему цифрового обліку	Перейти на CRM-систему для клієнтської бази	100% цифровий облік візитів	Доступна CRM та підтримка провайдера	Автоматизація зменшує людський фактор	До 1 жовтня 2025 року
7 Оптимізувати запаси запчастин	Впровадити облік і поповнення залишків за потребою	Скоротити час очікування деталей на 30%	Вимагає системного підходу до логістики	Покращить швидкість обслуговування	До 15 листопада 2025 року
8 Підвищити впізнаваність бренду	Запустити рекламну кампанію у соцмережах	+30% підписників у Facebook / Instagram	Підготує внутрішній маркетинг	Сприяє залученню нових клієнтів	До 1 грудня 2025 року

Для реалізації поставлених цілей підприємству важливо мати належну організаційно-виробничу структуру, яка б забезпечувала ефективне функціонування внутрішніх процесів підприємства. Формування структури підприємства та його окремих підрозділів здійснюється самостійно, з урахуванням специфіки діяльності та стратегічних орієнтирів. Структура аналізованого підприємства представлена на рисунку 2.1.

Організаційна структура управління СТО «Мартинець» є лінійно-функціональною. Цей тип структури характеризується чітким вертикальним підпорядкуванням і одночасним функціональним розподілом управлінських обов’язків. Така структура дозволяє кожному підрозділу зосередитися на виконанні специфічних завдань, що значно підвищує ефективність управління підприємством і дозволяє оперативно вирішувати як поточні, так і стратегічні питання.

До переваг лінійно-функціональної структури належить наявність чіткої

ієрархії, що забезпечує дисципліну, оперативність управлінських рішень та контроль за їх виконанням. Крім того, функціональна спеціалізація підрозділів дозволяє краще розподіляти відповідальність і забезпечує високий рівень професіоналізму в кожному напрямі. Завдяки поділу на технічний і комерційний блоки, СТО «Мартинець» здатне ефективно надавати якісні послуги та одночасно розвивати ринкову присутність.

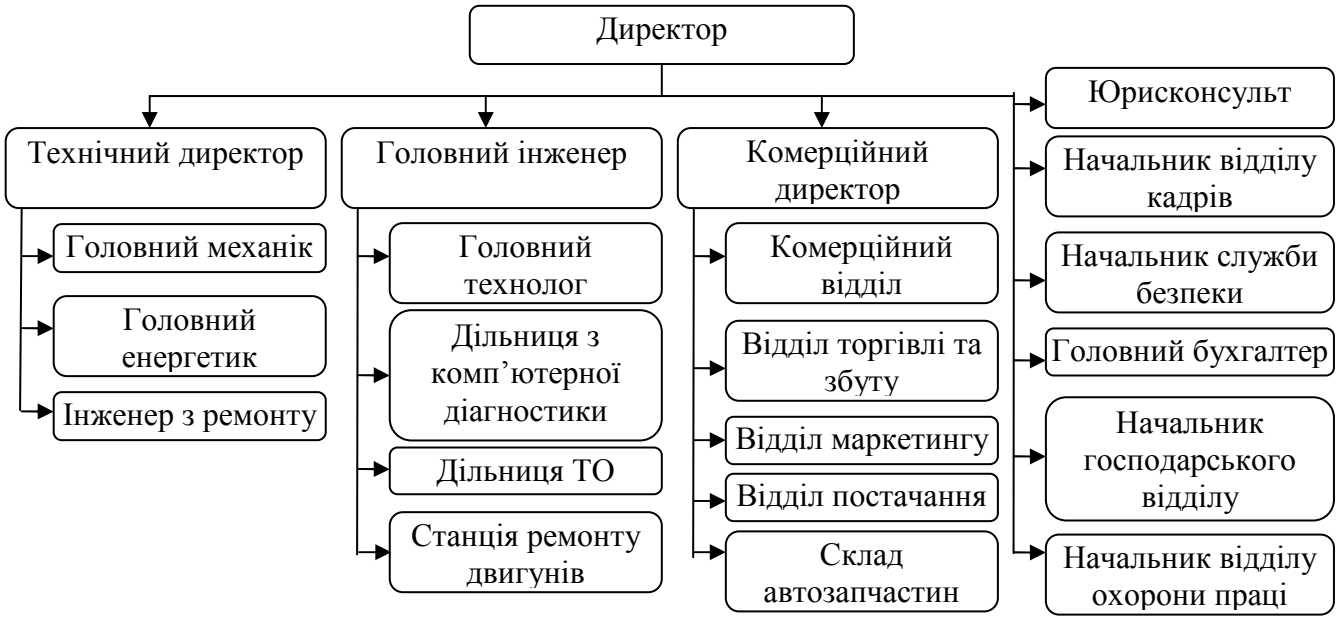


Рисунок 2.1 - Організаційна структура СТО «Мартинець»

Водночас структура має і свої недоліки. Через жорстку вертикаль можуть виникати труднощі в комунікації між підрозділами, особливо у випадках, коли необхідне оперативне міжфункціональне узгодження дій. Також можливе дублювання функцій або конфлікти відповідальності між технічним та комерційним керівництвом, а централізація управління іноді уповільнює реакцію на зміни в ринковому середовищі.

Ключовою фігурою в структурі управління є директор. Він відповідає за загальну стратегію розвитку, управління персоналом, фінансову політику та координує діяльність усіх підрозділів. У його підпорядкуванні перебувають технічний і комерційний директори, головний механік, начальники відділів кадрів, охорони праці, господарського відділу, головний бухгалтер і юрисконсульт. Директор приймає стратегічні рішення, які формують вектор розвитку СТО.

Технічний директор відповідає за технічне забезпечення діяльності

підприємства, організацію ремонтних процесів та впровадження новітніх технологій. Йому підпорядковуються головний механік, головний енергетик і інженер з ремонту. Основним завданням технічного директора є забезпечення безперебійної роботи обладнання та оптимізація виробничих процесів, пов’язаних із технічним обслуговуванням автомобілів.

Головний інженер керує виробничими підрозділами, які безпосередньо займаються наданням послуг: станцією ремонту двигунів, дільницею комп’ютерної діагностики, самою дільницею ТО, а також головним технологом. Він відповідає за дотримання технологічних стандартів, контроль якості виконаних робіт та вдосконалення виробничих процесів відповідно до сучасних вимог ринку.

Головний механік забезпечує технічне обслуговування обладнання, ремонт та контроль за технічним станом засобів виробництва. Він організовує технічні огляди, планові ремонти та модернізацію устаткування, що є запорукою стабільної роботи СТО «Мартинець». У взаємодії з іншими технічними службами він відповідає за безпеку та ефективність ремонтних процесів.

Комерційний директор координує роботу всіх напрямів, пов’язаних з продажем, закупівлями, маркетингом та логістикою. У його підпорядкуванні перебувають комерційний відділ, відділи торгівлі та збуту, маркетингу, постачання та склад автозапчастин. Він формує цінову політику, аналізує ринок, розробляє стратегії просування послуг СТО та забезпечує своєчасне постачання всіх необхідних ресурсів.

Відділ кадрів виконує функції підбору, навчання та атестації персоналу, забезпечує адаптацію нових працівників, веде кадрову документацію і відповідає за дотримання законодавчих вимог у сфері трудових відносин. Він також формує кадровий резерв і розробляє програми мотивації персоналу.

Бухгалтерія під керівництвом головного бухгалтера веде облік фінансових операцій, складає звітність, контролює використання ресурсів і забезпечує відповідність фінансової діяльності вимогам податкового законодавства. Крім того, бухгалтерія взаємодіє з банками, постачальниками та контролюючими органами.

Господарський відділ відповідає за утримання приміщень у належному стані, організовує побутові умови працівників, слідкує за технічним станом

господарського інвентарю та комунікацій. Його функції включають дрібні ремонти, закупівлі господарських товарів і забезпечення матеріально-технічної бази.

Відділ охорони праці слідкує за безпекою під час виконання ремонтних робіт. Він проводить інструктажі, контролює виконання норм охорони праці, аналізує ризики та розробляє заходи профілактики травматизму. Його діяльність спрямована на створення безпечного робочого середовища для всіх працівників СТО.

Юрисконсульт забезпечує правовий супровід діяльності СТО «Мартинець». Він розробляє договори, здійснює перевірку правових документів, представляє інтереси підприємства в судових інстанціях, вирішує юридичні питання, що стосуються господарської діяльності та трудових відносин.

Таким чином, організаційна структура СТО «Мартинець» відображає логічну і ефективну систему управління підприємством, яка дозволяє поєднувати високий рівень спеціалізації, функціональну взаємодію та стратегічне управління в межах однієї організації. Це сприяє досягненню високої якості обслуговування клієнтів та стійкому розвитку підприємства.

Станом на 1 січня 2025 року на СТО «Мартинець» працює 55 осіб. З них 29 – це основний виробничий персонал: робітники та майстри, які безпосередньо виконують ремонтно-обслуговувальні роботи. До їхніх обов’язків входить діагностика, ремонт двигунів, трансмісії, ходової частини, електросистем та інших вузлів автомобілів. Ці працівники мають високий рівень кваліфікації, досвід і постійно підвищують свій професійний рівень шляхом участі у внутрішніх тренінгах та зовнішньому навчанні.

Решта працівників складають адміністративно-управлінський персонал, фахівці бухгалтерії, відділу кадрів, маркетингу, торгівлі та збуту, постачання, охорони праці, комерційного та господарського відділу. Вони забезпечують безперебійне функціонування підприємства, займаються організацією виробничих процесів, плануванням, контролем витрат, забезпеченням необхідними ресурсами та підтримкою зв’язку з клієнтами й партнерами.

Загалом кадровий склад СТО «Мартинець» є збалансованим, що дозволяє ефективно поєднувати технічну компетентність з організаційною злагодженістю. Така структура персоналу створює основу для стабільної роботи та високоякісного

обслуговування клієнтів.

Корпоративна культура СТО «Мартинець» базується на принципах взаємоповаги, професіоналізму та орієнтації на результат. Вона формувалась поступово, в контексті практичної діяльності підприємства, й сьогодні є важливим елементом внутрішнього середовища, який забезпечує згуртованість колективу та ефективність взаємодії між підрозділами.

В основі культури лежить колективна відповідальність за якість обслуговування клієнтів. У підприємстві панує атмосфера взаємодопомоги, де працівники заохочуються до ініціативності, навчання та підвищення кваліфікації. Практикується відкрита комунікація між адміністрацією та персоналом, що сприяє швидкому вирішенню виробничих питань і зменшенню конфліктів.

Керівництво СТО приділяє увагу мотивації персоналу, стимулюючи не лише матеріально (через премії, доплати, соціальні гарантії), а й морально — через визнання досягнень, створення комфортного середовища та участь працівників у прийнятті рішень. Важливою складовою є дотримання трудової дисципліни й стандартів безпеки праці.

Загалом, корпоративна культура СТО «Мартинець» орієнтована на стабільний розвиток, довготривалу зайнятість та високий рівень внутрішньої відповідальності персоналу.

Технологія виконання ремонтних робіт на СТО «Мартинець» базується на поетапному підході, який забезпечує ефективність, якість та безпеку обслуговування автомобілів. Весь процес організований таким чином, щоб мінімізувати час простою транспортного засобу, водночас гарантуючи високу якість робіт.

Першим етапом є приймання автомобіля. Клієнт звертається до адміністратора або майстра-приймальника, де фіксуються всі зовнішні пошкодження, скарги клієнта та основні симптоми несправностей. Після цього авто передається на діагностику.

Другий етап – комп’ютерна або ручна діагностика. Вона проводиться на сучасному обладнанні для виявлення технічних несправностей, зокрема двигуна, трансмісії, гальмівної системи, ходової частини чи електроніки. Результати аналізуються, формується перелік необхідних робіт і складається кошторис, який

узгоджується з клієнтом.

Третій етап – виконання ремонтних робіт. Роботи проводяться кваліфікованими фахівцями відповідних дільниць (ремонту двигунів, ходової, електрики тощо). Усі операції виконуються згідно з технологічними картами та стандартами безпеки. При необхідності здійснюється заміна запчастин, які надаються зі складу підприємства.

Завершальний етап – контроль якості. Після завершення ремонту автомобіль проходить перевірку на працездатність та відповідність заявленим параметрам. Потім оформлюються документи, клієнт отримує детальний звіт про виконані роботи та рекомендації щодо подальшої експлуатації.

Таким чином, СТО «Мартинець» забезпечує системний, контрольований і якісний процес технічного обслуговування.

Для детального аналізу роботи СТО «Мартинець» проаналізуємо основні ТЕП його діяльності (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Основні ТЕП діяльності СТО «Мартинець» за 2022-2024 рр.

Показник	Од. виміру	Дані за роками			Зміна			
					Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
		2022	2023	2024	2023/2022		2024/2023	
Чистий дохід (виручка) від реалізації товарів, робіт, послуг	тис. грн.	48924,9	49528,3	49812,6	603,4	1,23	284,3	0,57
Собівартість реалізованих товарів, робіт, послуг	тис. грн.	45758	46866,2	47250	1108,2	2,42	383,8	0,82
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	3166,9	2662,1	2562,6	-504,8	-15,94	-99,5	-3,74
Інші операційні доходи	тис. грн.	2867,3	2901,5	1383,4	34,2	1,19	-1518,1	-52,32
Адміністративні витрати	тис. грн.	1935,1	1841,9	1610,6	-93,2	-4,82	-231,3	-12,56
Витрати на збут	тис. грн.	1357,5	1281,2	1271,4	-76,3	-5,62	-9,8	-0,76
Інші операційні витрати	тис. грн.	2252,1	2117,8	1349,1	-134,3	-5,96	-768,7	-36,3
Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн.	489,5	322,7	-285,1	-166,8	-34,08	-607,8	-188,35
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	367,1	242	-285,1	-125,1	-34,08	-527,1	-217,81
ССЧ працівників	осіб	58	57	55	-1	-1,72	-2	-3,51
у т.ч. робітників		30	29	29	-1	-3,33	0	0
Фонд оплати праці	тис. грн.	8023,7	9931,4	11102	1907,7	23,78	1170,6	11,79
Середньомісячна ЗП одного працівника	грн.	11528,3	14519,6	16821,2	2991,3	25,95	2301,6	15,85
Продуктивність праці одного працівника	тис. грн.	843,5	868,9	905,7	25,4	3,01	36,8	4,24
одного робітника		1630,8	1707,9	1717,7	77,1	4,73	9,8	0,57
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	20486,5	21731,7	22065,5	1245,2	6,08	333,8	1,54
Фондовіддача	грн.	2,39	2,28	2,26	-0,11	-4,6	-0,02	-0,88
Рентабельність діяльності	%	0,75	0,49	-0,57	-0,26	-34,67	-1,06	-216,33

Динаміка основних ТЕП діяльності СТО «Мартинець» наведена на рисунку 2.2.

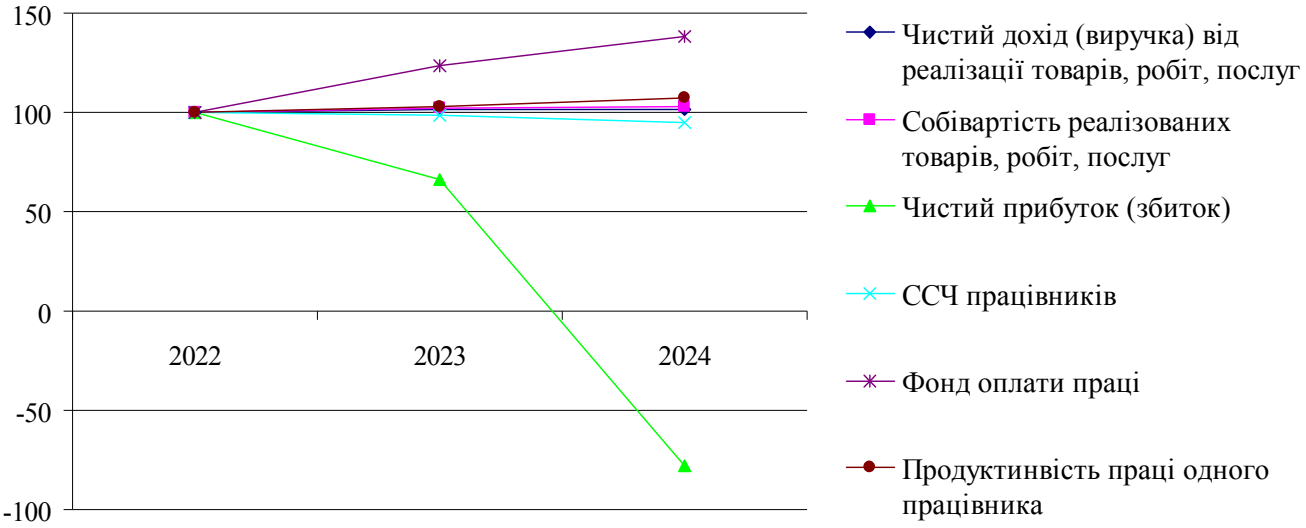


Рисунок 2.2 - Динаміка основних ТЕП діяльності СТО «Мартинець»

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності СТО «Мартинець» за 2022–2024 роки свідчить про стабільність виручки, однак з одночасним погіршенням фінансових результатів, що вказує на наявність внутрішніх викликів у витратній частині та ефективності управління ресурсами.

Чистий дохід від реалізації послуг у 2023 році зріс на 1,23% порівняно з 2022 роком і склав 49528,3 тис. грн., а у 2024 році – до 49812,6 тис. грн. (зростання на 0,57%). Це свідчить про незначне, але стабільне зростання обсягів реалізації послуг, яке обумовлене розширенням клієнтської бази, а також поступовим підвищенням цін. Однак темпи зростання доходу є нижчими за темпи зростання витрат, що негативно вплинуло на кінцевий фінансовий результат.

Собівартість реалізованих послуг за три роки також зростала: у 2023 році — на 2,42%, а у 2024 — на 0,82%. Це свідчить про подорожчання матеріалів, енергоносіїв і зростання витрат на обслуговування обладнання. Як наслідок, валовий прибуток знизився у 2023 році на 15,94%, та на 3,74% у 2024.

Інші операційні доходи у 2024 році суттєво зменшилися на 52,32%, що говорить про скорочення надходжень від додаткових послуг. Водночас адміністративні витрати скоротилися на 4,82% у 2023 році та на 12,56% у 2024-му, що є позитивним сигналом і свідчить про вдосконалення управлінських процесів та зменшення витрат на управлінський апарат. Схожа тенденція спостерігається у витратах на збут і в інших операційних витратах, які у 2024 році зменшились майже

на 37%, завдяки скороченню непрофільних витрат.

Проте фінансовий результат від операційної діяльності у 2024 році став від'ємним і склав -285,1 тис. грн. Це негативне явище відбулося через сукупний тиск зниження валового прибутку і доходів при зростаючих загальних витратах. Збитковість стала результатом структурних викликів у прибутковості основної діяльності, що також відобразилось у значному падінні рентабельності підприємства з 0,75% у 2022 році до -0,57% у 2024 році.

У кадровому аспекті СТО зменшило кількість персоналу з 58 до 55 осіб, що свідчить про автоматизацію окремих процесів та оптимізацію штатного розпису. При цьому фонд оплати праці зріс на 23,78% у 2023 році та ще на 11,79% у 2024 році, що призвело до зростання середньої зарплати одного працівника майже на 26% у 2023 та майже на 16% у 2024 році. Це вказує на турботу про персонал і збереження ключових кадрів, але також створює додаткове навантаження на витрати.

Продуктивність праці одного працівника зростала поступово, що свідчить про збереження її рівня навіть за зменшення чисельності. Проте зниження показника фондовіддачі та різке падіння рентабельності діяльності вказують на необхідність серйозного перегляду операційної моделі.

У підсумку, СТО «Мартинець» демонструє стабільні виробничі показники, однак стикається з фінансовими труднощами, які потребують стратегічних рішень щодо підвищення ефективності витрат і прибутковості основної діяльності.

Маркетингова політика СТО «Мартинець» спрямована на забезпечення стабільного потоку клієнтів, утримання лояльної аудиторії та зміцнення конкурентних позицій на місцевому ринку автосервісу. Основу політики становить орієнтація на якість наданих послуг, індивідуальний підхід до клієнтів та постійне вдосконалення сервісу. СТО активно працює над формуванням позитивного іміджу та довіри серед автовласників, пропонуючи гарантії на виконані роботи, прозорі ціни та професійне обслуговування.

Ціноутворення підприємства базується на принципі конкурентоспроможності, що дозволяє утримувати клієнтів, не знижуючи якість послуг. У 2023–2024 роках СТО почало поступово розширювати маркетингову діяльність в інтернет-просторі — шляхом створення та оновлення сторінок у соціальних мережах, запуску

контекстної реклами, публікації відгуків клієнтів, а також впровадження онлайн-запису на обслуговування. Такий підхід дозволив охопити ширшу аудиторію та залучити нових споживачів.

Крім того, для підвищення лояльності запроваджено бонусну програму для постійних клієнтів, сезонні знижки та акційні пропозиції на популярні види ремонту. Особливу увагу СТО приділяє зворотному зв’язку: аналізуються скарги й побажання клієнтів, що дозволяє оперативно коригувати якість обслуговування.

Загалом, маркетингова політика СТО «Мартинець» носить адаптивний характер і поступово трансформується в бік цифровізації та підвищення клієнтоорієнтованості, що є важливим чинником успішного функціонування в умовах конкуренції.

За результатами аналізу внутрішнього середовища СТО «Мартинець» сформуємо перелік сильних та слабких сторін організації (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - Сильні та слабкі сторони СТО «Мартинець»

Елемент внутрішнього середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
Організаційна структура	Високий рівень управління, чіткий контроль, поділ відповідальності	Ускладнена комунікація між підрозділами, ймовірна бюрократизація
Персонал	Кваліфіковані фахівці, стабільний кадровий склад, розвиток ініціативності	Скорочення чисельності, зростання навантаження, можливе виснаження ресурсів
Технічна база та виробничі потужності	Наявність сучасного обладнання, автоматизована діагностика, широкий спектр послуг	Потреба в оновленні частини основних засобів, незначне зменшення фондовіддачі
Фінансово-економічні показники	Стабільний дохід, зростання фонду оплати праці, підвищення середньої ЗП	Збитковість за підсумками 2024 року, зниження рентабельності, падіння операційного результату
Корпоративна культура	Сприятливий морально-психологічний клімат, відкритість до нових ідей, заохочення ініціативи	Потреба в подальшій формалізації стандартів поведінки та внутрішньої етики
Маркетингова діяльність	Хороша репутація, лояльна клієнтська база, активна присутність у регіоні	Обмежене використання цифрових інструментів маркетингу, слабкий інтернет-просування
Управління якістю послуг	Системний підхід до обслуговування, індивідуальний підхід до клієнтів	Необхідність впровадження стандартизованої системи якості
Інновації та розвиток	Впровадження сучасних технологій обслуговування, технічне оновлення	Ризик відставання без інвестування в цифрові інновації

З таблиці бачимо, що СТО «Мартинець» має чітку організаційну структуру, стабільний та кваліфікований персонал, сучасне обладнання та відмінну

корпоративну культуру. Водночас підприємство стикається з фінансовими труднощами, потребує оновлення маркетингових стратегій, модернізації технічної бази та інвестування в цифрові інновації.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Зовнішнє середовище організації включає сукупність факторів, що знаходяться поза межами її організаційної структури, проте істотно впливають на діяльність. Його прийнято поділяти на середовище прямого та непрямого впливу. Середовище прямого впливу охоплює суб'єкти, з якими організація має безпосередні взаємовідносини, а непрямого — чинники макроекономічного, політичного, соціального та технологічного характеру.

Проведемо аналіз зовнішнього середовища прямого впливу на діяльність СТО «Мартинець» за моделлю п'яти сил М. Портера. Такий аналіз дозволяє глибше оцінити конкурентну позицію підприємства та зовнішні виклики, що впливають на його ефективність. Ця модель охоплює такі складові: загроза появи нових конкурентів, загроза товарів-замінників, ринкова влада постачальників, ринкова влада споживачів і рівень конкурентної боротьби у галузі.

1 Загроза появи нових конкурентів. Сфера надання автосервісних послуг є привабливою з точки зору стабільного попиту. Для нових гравців ринок виглядає відносно доступним через порівняно невеликі бар'єри входу: помірні початкові інвестиції, легкість оренди або придбання необхідного обладнання, відсутність надмірної регуляторної зарегульованості. Це створює реальну загрозу для СТО «Мартинець», адже поява нових майстерень, особливо з сучасними підходами до обслуговування клієнтів (наприклад, онлайн-запис, програми лояльності), може відтягнути частину клієнтури. Для зниження цього ризику підприємству варто зосередитися на підвищенні якості послуг, розвитку бренду, впровадженні IT-рішень та побудові довгострокових відносин із клієнтами.

2 Загроза появи товарів-замінників. Замінниками автосервісу можна вважати як самостійне обслуговування автомобіля власником, так і неофіційні майстерні, які працюють без ліцензій. З огляду на високі ціни на запчастини та обслуговування,

частина автовласників все частіше звертається до альтернативних способів ремонту, наприклад, через знайомих майстрів або використовуючи інструкції в Інтернеті. Це може зменшити потік клієнтів на СТО. Однак висока складність сучасних автомобілів та вимоги до якості виконаних робіт все ж утримують попит на кваліфіковані послуги. СТО «Мартинець» може зміцнити свої позиції, пропонуючи додаткові гарантії, доступні ціни та акційні програми.

3 Ринкова влада постачальників. СТО «Мартинець» працює із широким спектром постачальників автозапчастин, мастил, обладнання та інструментів. Концентрація постачальників на ринку є помірною, проте залежність від імпорту (особливо з країн ЄС, Туреччини або Китаю) збільшує ризик коливань цін та проблем з логістикою. Постачальники можуть диктувати умови через обмежений вибір, особливо при закупівлі запчастин до рідкісних моделей авто. Для зменшення впливу постачальників доцільно диверсифікувати базу партнерів, впроваджувати контракти з фіксованими цінами та формувати складські запаси критичних деталей.

4 Ринкова влада споживачів. Клієнти автосервісу мають значний вплив на якість і ціни послуг, адже конкуренція в галузі досить висока. Сучасні споживачі стають дедалі більш вибагливими, орієнтованими на сервіс, швидкість виконання робіт, прозорість цін та зручність. В умовах цифровізації клієнти легко порівнюють відгуки, ціни та рівень обслуговування, що змушує СТО постійно вдосконалювати свої підходи. СТО «Мартинець» повинна зосередитись на клієнтоорієнтованості, післяпродажному супроводі, системі бонусів та гнучкому ціноутворенні.

5 Рівень конкурентної боротьби у галузі. Конкуренція на ринку СТО є досить інтенсивною. В районі працює багато аналогічних сервісів, у тому числі спеціалізованих (по ремонту коробок передач, ходової, електрики тощо) та офіційних дилерських центрів. Конкуренція проявляється не лише у ціновій сфері, а й через рівень обслуговування, маркетингові інструменти, використання сучасного обладнання. Для успішної боротьби СТО «Мартинець» слід підтримувати високий професіоналізм персоналу, впроваджувати нові технології ремонту, активізувати маркетинг та інвестувати в імідж підприємства.

Результати аналізу зовнішнього середовища прямого впливу на СТО «Мартинець» узагальнені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Результати аналізу зовнішнього середовища прямого впливу на СТО «Мартинець»

Фактор (Сила)	Характеристика	Вплив на СТО «Мартинець»	Оцінка сили впливу
Конкуренція серед наявних фірм	Висока конкуренція в галузі техобслуговування, велика кількість СТО в районі, подібні послуги та ціни	Потреба в постійному підвищенні якості, сервісу, впровадженні маркетингових інструментів	Сильний
Загроза появи нових конкурентів	Невисокі бар'єри для входу в галузь, зокрема завдяки поширенню франшиз і доступності обладнання	Можлива поява нових гравців на ринку, потреба в диференціації послуг	Середній – сильний
Загроза товарів-замінників	Наявність альтернативних варіантів — неофіційні майстерні, послуги приватних майстрів, DIY-рішення	Зменшення обсягу обслуговування, особливо в економ-сегменті	Середній
Сила постачальників	Помірна залежність від постачальників запчастин; вплив мають ціни, строки постачання, якість	Необхідність вибудови надійних партнерських зв'язків, укладання довгострокових контрактів	Середній
Сила покупців (споживачів)	Клієнти мають широкий вибір сервісів, часто орієнтуються на ціну, швидкість та репутацію	Висока залежність від лояльності клієнтів, потреба у формуванні довіри й бренду	Сильний

Отже, аналіз за Портером свідчить про наявність низки ризиків, проте при ефективному управлінні СТО «Мартинець» має потенціал зміцнити свої ринкові позиції за рахунок підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу СТО «Мартинець» ґрунтується на розгляді основних чинників макросередовища, які можуть впливати на діяльність підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі. До таких чинників належать: політичні, економічні, соціально-демографічні, технологічні, екологічні та правові (PESTEL-аналіз). Розглянемо детальніше вплив кожного з них на СТО «Мартинець».

Політичні чинники. Політична ситуація в Україні є відносно нестабільною, з огляду на триваючу війну, яка впливає як на загальну економіку, так і на рівень споживчої активності. Наявність загальнодержавних програм підтримки малого і середнього бізнесу (пільгове кредитування, податкові послаблення тощо) може позитивно впливати на фінансову стабільність підприємства. Разом з тим, часті зміни у законодавстві, регуляторній базі та податковій системі створюють ризики для планування та довгострокових інвестицій. Для СТО «Мартинець» важливо моніторити ці зміни та адаптуватися до нових умов, а також активно співпрацювати

з місцевими органами влади, особливо у питаннях дотримання стандартів безпеки, охорони праці та екологічного контролю.

Економічні чинники. Українська економіка демонструє поступове відновлення після спадів, пов’язаних із повномасштабною війною. Однак інфляція, коливання валютного курсу, зростання цін на енергоносії та запчастини залишаються серйозними викликами для автосервісної галузі. Разом з тим, зростання кількості вживаних автомобілів на внутрішньому ринку (через обмеження імпорту нових авто) створює попит на послуги з ремонту та технічного обслуговування. СТО «Мартинець» має шанс скористатися цим трендом і зміцнити позиції, зокрема шляхом розвитку комплексних пакетів обслуговування, впровадження програм лояльності, а також розширення партнерств із автоімпортерами та страховими компаніями.

Соціально-демографічні чинники. У сучасних умовах важливе значення має зміна структури споживачів: зростає кількість клієнтів середнього віку, які володіють власними автомобілями і мають обмежений час для обслуговування. Високий рівень трудової міграції зменшує кількість кваліфікованих кадрів у галузі. Це створює виклик для підприємств, які змушені шукати нові підходи до набору і мотивації персоналу. СТО «Мартинець» варто зосередитися на побудові привабливого бренду роботодавця, підвищенні кваліфікації майстрів та розвитку системи внутрішнього навчання. Крім того, зростає вимогливість клієнтів до сервісу — чистота, швидкість, комфорт, якість — що зумовлює необхідність постійного удосконалення обслуговування.

Технологічні чинники. Технологічний прогрес суттєво впливає на діяльність СТО. Зокрема, розширення використання електроніки в автомобілях, зростання кількості гібридних та електромобілів, необхідність застосування складного діагностичного обладнання, впровадження CRM-систем і автоматизованих баз обліку клієнтів — усе це вимагає оновлення інструментальної бази та постійного навчання персоналу. СТО «Мартинець» повинно активно впроваджувати цифрові рішення в облік замовлень, управління ресурсами, комунікацію з клієнтами. Використання онлайн-запису, чат-ботів та цифрової діагностики може стати додатковою конкурентною перевагою.

Екологічні чинники. Зростання екологічної свідомості суспільства впливає і на сферу автосервісу. Очікується, що підприємства будуть дотримуватись екологічних стандартів утилізації відходів, фільтрації викидів, мінімізації шкідливих впливів. Крім того, зростає інтерес до ремонту електрокарів та впровадження енергоощадних технологій. СТО «Мартинець» варто розглянути можливість впровадження екологічного менеджменту, отримання відповідних сертифікатів, а також рекламного акценту на дотримання природоохоронних стандартів — це може стати додатковим іміджевим бонусом.

Правові чинники. Правове поле в галузі автосервісу регламентується низкою актів, зокрема щодо сертифікації, безпеки праці, захисту прав споживачів, податкової звітності тощо. Часті зміни законодавства вимагають постійного моніторингу. Крім того, можуть виникати ризики перевірок, штрафів, необхідності доопрацювання внутрішніх регламентів. СТО «Мартинець» має забезпечити юридичну грамотність персоналу, наявність чітких інструкцій, регламентів, договорів із клієнтами та постачальниками. Наявність штатного юриста — безперечна перевага у мінімізації правових ризиків.

В таблиці 2.5 побудуємо матрицю PESTEL-аналізу зовнішнього середовища непрямого впливу на діяльність СТО «Мартинець».

Таблиця 2.5 - PESTEL-аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу на діяльність СТО «Мартинець»

Група чинників	Напрям впливу (+/-)	Ваговий коефіцієнт	Оцінка сили впливу (1–5)	Результат впливу	Програма дій підприємства
1	2	3	4	5	6
Політичні					
Державна підтримка МСБ	+	0,5	4	2	Участь у державних програмах та грантах
Нестабільність політики	–	0,33	4	-1,32	Гнучке бюджетування, створення фінансових резервів
Зміни податкової політики	–	0,17	3	-0,51	Консультації з юристом, адаптація облікової політики
Разом		1		0,17	
Економічні					
Інфляція	–	0,25	4	-1	Перегляд цінової політики, контроль витрат
Курсові коливання	–	0,25	3	-0,75	Закупівля запчастин наперед, диверсифікація постачальників

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
Зростання ринку вживаних авто	+	0,35	5	1,75	Орієнтація на довгострокове обслуговування таких авто
Зростання вартості енергоносіїв	–	0,15	3	-0,45	Енергоефективні технології, модернізація освітлення/обігріву
Разом		1		-0,45	
Соціальні					
Зміна структури клієнтів	+	0,3	3	0,9	Розширення спектру послуг для різних цільових груп
Відтік кадрів	–	0,45	5	-2,25	Розвиток HR-бренду, підвищення зарплат, навчання персоналу
Вимоги до сервісу	+	0,25	4	1	CRM-система, тренінги з клієнтського сервісу
Разом		1		-0,35	
Технологічні					
Ускладнення електроніки авто	–	0,45	4	-1,8	Підвищення кваліфікації персоналу, інвестиції в діагностику
Розвиток цифрових сервісів	+	0,35	3	1,05	Онлайн-запис, база клієнтів, цифрові замовлення
Популяризація електромобілів	+	0,2	2	0,4	Вивчення ринку та підготовка до нових видів ремонту
Разом		1		-0,35	
Екологічні					
Зростання вимог до утилізації відходів	–	0,4	3	-1,2	Встановлення належної утилізації, звітність
Попит на еко-сервіси	+	0,3	2	0,6	Просування «зеленого» іміджу
Ризик штрафів за порушення	–	0,3	3	-0,9	Внутрішній аудит екологічної політики
Разом		1		-1,5	
Правові					
Зміни законодавства	–	0,5	4	-2	Моніторинг змін, регулярні консультації з юристом
Стандарти безпеки праці	+	0,25	3	0,75	Підвищення кваліфікації, контроль дотримання вимог
Захист прав споживачів	+	0,25	3	0,75	Впровадження прозорих умов обслуговування
Разом		1		-0,5	

З таблиці 2.5 бачимо, що сукупний результат впливу PESTEL-факторів має негативне значення, рівне –2,98. Це свідчить про домінування несприятливих чинників, зокрема в правовій, соціальній, екологічній та економічній площинах. Найбільшу загрозу становлять: кадровий дефіцит, законодавча мінливість, посилення екологічного контролю, складність технологій. Тому підприємству слід розробити антикризову стратегію, інвестувати у персонал, технології, в тому числі й інформаційні (цифрові), та адаптивне управління.

2.3 Аналіз та оцінка використання цифрових технологій в діяльності СТО «Мартинець»

У сучасних умовах функціонування ринку автомобільного обслуговування цифрова трансформація стає необхідною умовою підвищення ефективності роботи та зміцнення конкурентних позицій підприємства. СТО «Мартинець» активно інтегрує сучасні IT-рішення для автоматизації бізнес-процесів, покращення взаємодії між відділами та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Метою проведеного аналізу стало визначення ефекту від впровадження цифрових інструментів у діяльність СТО «Мартинець» з позицій оптимізації внутрішніх процесів, продуктивності персоналу та рівня комунікації між структурними одиницями. У процесі дослідження було використано комплексний підхід до оцінки ефективності цифровізації.

Аналіз показав, що впровадження спеціалізованих програмних рішень, таких як CRM-система для обліку клієнтів і історії обслуговування, ERP-модуль для управління складом та постачанням, а також системи електронного запису на сервіс, суттєво покращили координацію між технічними, адміністративними й комерційними підрозділами. Це дозволило досягти приросту продуктивності праці на 4,24% у 2024 році.

Крім того, використання таких цифрових технологій, як внутрішньої корпоративної платформи для комунікації та обміну інформацією (зокрема, інтеграція з Google Workspace та месенджерами для командного спілкування) сприяло формуванню відкритого інформаційного середовища, активізації внутрішніх ініціатив і підвищенню залученості персоналу до корпоративного життя підприємства.

Одним із ключових інструментів стало використання Google Workspace – хмарного офісного середовища, що забезпечує роботу з електронною поштою на корпоративному домені, календарями для планування технічних завдань, а також доступ до спільних документів через Google Drive. Це дозволяє співробітникам різних відділів – зокрема, технічного, комерційного та відділу постачання – оперативно обмінюватися інформацією, координувати дії та зберігати всю технічну

документацію в одному середовищі.

Для оперативного обслуговування клієнтів СТО інтегрувала CRM-систему AutoBOSS, яка дозволяє вести облік клієнтів, транспортних засобів, історії обслуговування, автоматично формувати нагадування про планове ТО та аналізувати навантаження майстрів. Це сприяє підвищенню якості обслуговування та лояльності клієнтів.

Система електронного запису на обслуговування та ERP-модуль управління запасами забезпечили прозоре планування робіт та ефективну логістику автозапчастин. Облік на складі, автоматичне оновлення залишків, інтеграція з постачальниками — усе це дозволяє уникнути затримок у ремонті.

Для внутрішньої комунікації між підрозділами використовується корпоративний чат на базі Telegram/Slack з налаштованими групами за відділами та проєктами, а також система обміну внутрішніми повідомленнями через Google Chat. Це забезпечує швидкий обмін інформацією між майстрами, керівниками змін і адміністративним персоналом.

Крім того, в рамках розвитку корпоративної культури та прозорого управління, СТО «Мартинець» створила внутрішній портал на базі Google Sites – для розміщення внутрішніх новин, регламентів, політик безпеки праці та навчальних матеріалів. Це дозволяє персоналу мати швидкий доступ до всієї необхідної інформації.

В таблиці 2.6 узагальнимо цифрові технології, що використовуються в діяльності СТО «Мартинець», вкажемо їх основне призначення та переваги для підприємства.

Отже, впровадження цифрових технологій в управлінську та операційну діяльність СТО «Мартинець» сприяло позитивним зрушенням у внутрішніх процесах сервісу — зокрема, покращенню координації між працівниками, ефективнішій організації графіків ремонтів та зростанню задоволеності персоналу. Це підтверджує важливість цифрової трансформації для сучасних сервісних підприємств, які прагнуть стабільності та конкурентоспроможності.

Водночас, цифровізація не повинна обмежуватись лише застосуванням онлайн-сервісів чи комунікаційних платформ. Вона передбачає глибше

переосмислення та адаптацію бізнес-процесів — таких як управління клієнтською базою, логістикою запчастин, технічним обслуговуванням і якістю сервісу — до нових цифрових умов. На сьогодні розвиток цифрової складової на підприємстві має поступовий характер і здебільшого спрямований на покращення внутрішньої взаємодії та елементів дистанційної координації роботи. Для досягнення повної ефективності цифровізації СТО «Мартинець» потребує системного підходу до модернізації управлінських моделей та технологічних рішень.

Таблиця 2.6 - Характеристика цифрових технологій, що використовуються в діяльності СТО «Мартинець»

Цифрова технологія / платформа	Основне призначення	Переваги для СТО «Мартинець»
Google Workspace	Хмарний офіс: електронна пошта, календарі, документи, дисковий простір	– Централізований обмін технічною та адміністративною документацією
		– Планування графіків ТО, нарад та ремонтів
		– Швидкий доступ до документів з будь-якого пристрою
CRM-система AutoBOSS	Управління клієнтською базою, записами, історією обслуговування	– Повна історія ремонту кожного автомобіля
		– Автоматичне нагадування клієнтам про сервіс
		– Підвищення якості обслуговування та персоналізованого підходу
ERP-модуль для управління складом	Автоматизація закупівель, облік автозапчастин	– Мінімізація втрат часу на пошук запчастин
		– Точний контроль залишків і формування заявок
		– Зменшення простоїв через відсутність комплектуючих
Онлайн-запис на обслуговування	Цифрове планування завантаження майстрів і дільниць	– Зменшення черг і очікувань
		– Ефективне планування ремонтів
		– Покращення клієнтського досвіду
Корпоративний месенджер (Slack / Telegram)	Внутрішня комунікація між відділами	– Миттєвий обмін інформацією між майстрами, керівниками та офісом
		– Прозорість управління робочим процесом
		– Створення тематичних каналів (наприклад, «запчастини», «маркетинг», «охорона праці»)
Google Chat / Google Meet	Відеозустрічі, короткі оперативні наради	– Економія часу на збори
		– Зручне спілкування з партнерами, постачальниками та колегами
Внутрішній портал (Google Sites)	Розміщення внутрішніх документів, новин, інструкцій	– Доступ до політик, регламентів, навчальних матеріалів
		– Формування єдиного інформаційного простору
		– Підтримка єдності корпоративної культури
Google Drive / OneDrive	Хмарне сховище даних	– Зберігання копій технічних актів, договорів, креслень
		– Захист інформації завдяки резервному копіюванню

Для оцінки рівня цифровізації СТО «Мартинець» доцільно застосувати адаптовану методику, яка враховує специфіку роботи автосервісного підприємства.

Однією з найбільш комплексних у цьому напрямку є Digital Transformation Assessment (DTA). Ця методика дозволяє провести всебічну оцінку цифрової зрілості організації за ключовими напрямами, що мають значення саме для СТО.

Основні компоненти методики DTA в контексті діяльності СТО «Мартинець» включають (таблиця 2.7):

- цифрова стратегія: наявність чіткої концепції цифрового розвитку підприємства, інтеграція цифрових рішень у загальну стратегію сервісного обслуговування автомобілів;

- цифрові технології: рівень впровадження CRM-систем, електронних черг, онлайн-бронювання, автоматизованого обліку запчастин та інструментів діагностики;

- цифрові компетенції: готовність персоналу працювати з цифровими платформами (наприклад, електронні системи замовлень, діагностичне ПЗ), наявність навчальних програм для підвищення ІТ-компетенцій;

- цифрова культура: наскільки керівництво та колектив відкриті до змін, впровадження нових інструментів, підтримки ініціатив цифровізації;

- цифрові процеси: рівень оптимізації внутрішніх процедур – запис на обслуговування, облік витрат часу на ремонт, контроль якості обслуговування;

- цифрова безпека: наявність систем резервного копіювання, захисту клієнтських даних, політик щодо безпеки цифрової інформації.

Застосування даної моделі дозволяє виявити сильні сторони цифрового розвитку СТО «Мартинець» та сфери, які потребують вдосконалення, з урахуванням специфіки надання технічних послуг і комунікації з клієнтами.

Рівень цифрової зрілості СТО «Мартинець» оцінюється як досить високий — загальний індекс становить 6,54 з можливих 10 балів. Підприємство демонструє активне впровадження сучасних цифрових рішень, має сформовану стратегію цифрового розвитку та приділяє увагу підвищенню цифрових навичок персоналу. Водночас залишаються напрямки, які потребують подальшої оптимізації для поглиблення цифрової трансформації підприємства.

Додатково здійснимо оцінку рівня цифровізації СТО «Мартинець» за методикою McKinsey’s Digital Quotient (DQ) — інструментом, що дозволяє комплексно виміряти цифрову зрілість компанії на основі чотирьох ключових

складових: стратегії, культури, організаційної структури та технічних можливостей.

Таблиця 2.7 - Оцінка рівня цифровізації для СТО «Мартинець» за DTA методикою

Критерій	Опис	Оцінка
Цифрова стратегія		
Розроблена концепція цифрового розвитку підприємства	У СТО «Мартинець» розроблено офіційну стратегію цифрового розвитку, яка узгоджена з загальними цілями підприємства	8/10
Впровадження цифрових підходів у загальну бізнес-стратегію	Основні напрямки цифрової стратегії впроваджені в ключові сервіси СТО, але ще не повністю охопили адміністративні та логістичні ланки	6/10
Цифрові технології		
Застосування сучасних інформаційних технологій у щоденній діяльності	Для обліку клієнтів, планування ремонтів і взаємодії з постачальниками СТО «Мартинець» ефективно застосовує CRM-платформу	8/10
Використання програмного забезпечення для спрощення робочих операцій	Більшість сервісних процесів автоматизовано, проте операції обліку запчастин і планування змін все ще виконуються вручну	8/10
Залучення новітніх технічних рішень для підвищення якості послуг	СТО «Мартинець» вже застосовує сучасне діагностичне обладнання, однак поки що обмежено використовує аналітику великих даних, IoT-сенсори та штучний інтелект у сервісному обслуговуванні	6/10
Цифрові компетенції		
Рівень цифрових знань і навичок співробітників	Персонал володіє базовими IT-навичками, однак необхідне періодичне навчання для ефективного використання нових цифрових інструментів в автосервісі	7/10
Систематичне підвищення цифрової грамотності працівників	На СТО діють внутрішні тренінги з роботи з CRM та обліковими системами, хоча варто охопити цими програмами більше працівників	6/10
Цифрова культура		
Активне сприяння цифровим змінам з боку управлінського складу.	Власник і топменеджмент СТО зацікавлені у впровадженні IT-рішень, проте майстри і завідувачі підрозділів не завжди виявляють ініціативу	6/10
Формування робочої атмосфери, що стимулює впровадження новацій	На СТО заохочуються пропозиції щодо вдосконалення обслуговування, проте не всі працівники активно долучаються до генерації змін	6/10
Цифрові процеси		
Оптимізація виробничих і сервісних процесів завдяки цифровим рішенням	Завдяки цифровізації обробка замовлень стала швидшою, але є резерви у скороченні витрат часу на погодження і контроль запасів	7/10
Здатність компанії швидко реагувати на зміни в цифровому середовищі	СТО оперативно перебудовує графіки та комунікацію завдяки цифровим сервісам, однак кризове реагування ще потребує чіткішої координації	6/10
Цифрова безпека		
Захист інформаційних систем і даних від несанкціонованого доступу	СТО «Мартинець» використовує базовий захист даних клієнтів, але необхідне регулярне оновлення безпекових рішень і контроль за їхньою ефективністю	6/10
Виявлення та мінімізація загроз, пов’язаних з цифровою трансформацією	Підприємство має прописані інструкції з цифрової безпеки, однак варто частіше оновлювати їх згідно з актуальними загрозами та ризиками	5/10
Загальний індекс цифровізації		6,54/10

У таблиці 2.8 та на рисунку 2.3 наведено результати аналізу цифрового рівня підприємства за методикою McKinsey’s DQ, яка дозволяє глибше оцінити поточний стан цифрової трансформації на СТО «Мартинець».

Таблиця 2.8 – Рівень цифровізації СТО «Мартинець» за методикою McKinsey’s DQ

Показник	Характеристика	Оцінка
Стратегія	Стратегія цифрового розвитку на СТО «Мартинець» сформована й орієнтована на основні цілі, однак її повне впровадження у діяльність усіх підрозділів ще не завершене	7/10
Культура	На підприємстві формується сприятливе середовище для впровадження інновацій, проте слід активніше залучати керівників середньої ланки та охопити навчальними програмами ширше коло працівників	6/10
Організація	Існуюча структура управління СТО «Мартинець» забезпечує базовий рівень взаємодії між відділами, однак для ефективної цифровізації необхідно посилити внутрішню координацію та автоматизувати повторювані операції	6/10
Можливості	У низці процесів на СТО досі переважає ручне виконання операцій, а обмежене використання аналітичних цифрових інструментів ускладнює адаптацію до змін у попиті та конкурентному середовищі	7/10
Загальна оцінка		26/40

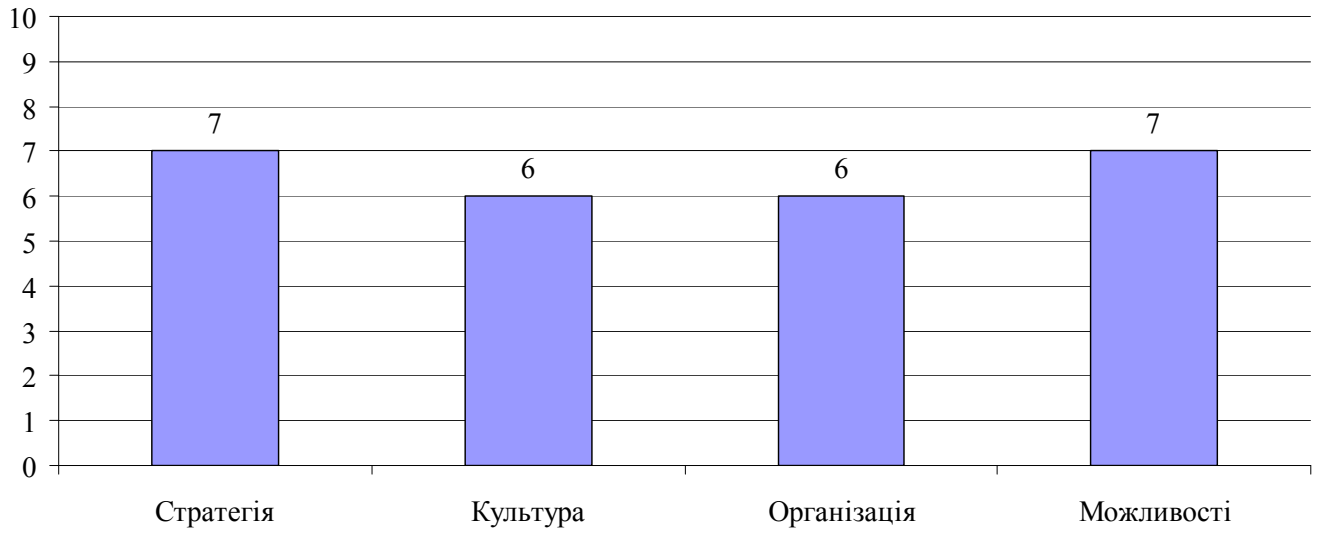


Рисунок 2.3 - Рівень цифровізації СТО «Мартинець» за методикою McKinsey’s DQ (максимум - 10 балів)

Рівень цифрової зрілості СТО «Мартинець», відповідно до методики McKinsey’s Digital Quotient, оцінюється як середній, з вираженим потенціалом до подальшого розвитку.

На підприємстві сформована чітка цифрова стратегія, що орієнтована на оптимізацію внутрішніх процесів, запровадження новітніх технологічних рішень та

підвищення якості обслуговування клієнтів. Проте повна інтеграція цієї стратегії в діяльність усіх структурних підрозділів ще не завершена.

СТО «Мартинець» інвестує в цифрові інструменти для покращення управлінських і виробничих процесів. Однак застосування таких сучасних технологій, як штучний інтелект (AI), Інтернет речей (IoT) та аналітика великих даних (Big Data), поки що обмежене, що стримує подальший технічний прогрес і розширення спектру послуг.

На підприємстві підтримується інноваційна атмосфера, але потребує посилення участь середньої управлінської ланки у реалізації цифрових проєктів. Взаємодія між сервісними зонами, адміністративним персоналом і технічним відділом відбувається, однак вона потребує кращої координації для ефективного впровадження цифрових рішень.

CRM-системи активно використовуються для ведення обліку клієнтів та планування обслуговування, проте застосування передових технологій обмежується лише базовими функціями, що зменшує можливості для масштабування і персоналізації послуг.

Програми навчання персоналу в напрямі цифрових навичок існують, однак наразі охоплюють лише частину працівників. Відсутність системного підходу до підвищення кваліфікації у сфері цифрових інструментів призводить до недостатнього використання їхнього потенціалу в щоденній роботі.

Хоча основні бізнес-процеси автоматизовані (наприклад, облік клієнтів, розклад сервісних робіт), рутинні операції — такі як внутрішня звітність, погодження документів або облік витрат — і досі частково виконуються вручну, що призводить до неефективного витрачання часу.

Аналітичні системи, що можуть підтримувати прийняття рішень, наразі використовуються обмежено. Це уповільнює реакцію компанії на зміни попиту, сезонність або зміни в поведінці клієнтів. Кібербезпека на підприємстві підтримується базовими засобами, але потребує регулярного оновлення політик та систем захисту, що особливо важливо з огляду на збереження конфіденційності клієнтських даних.

Усунення зазначених недоліків дозволить СТО «Мартинець» значно

покращити рівень цифрової зрілості, посилити конкурентні позиції на ринку автосервісних послуг та забезпечити стабільний технологічний розвиток у довгостроковій перспективі.

Далі проаналізуємо витрати СТО «Мартинець» на цифрові технології протягом 2022-2024 років (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 - Витрати СТО «Мартинець» на цифрові технології протягом 2022-2024 років, тис. грн.

Показник	Роки			Зміна			
				Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
	2022	2023	2024	2023/2022		2024/2023	
Підписка на CRM-систему	56,9	64,3	68,7	7,4	13,01	4,4	6,84
Оплата ліцензій на офісне програмне забезпечення	22,5	28	25,9	5,5	24,44	-2,1	-7,5
Придбання та обслуговування комп'ютерного обладнання	87,3	188,2	96,3	100,9	115,58	-91,9	-48,83
Оплата послуг інтернет-зв'язку	15,4	15,8	17,2	0,4	2,6	1,4	8,86
Програмне забезпечення для діагностики автомобілів	277,1	218,4	145,2	-58,7	-21,18	-73,2	-33,52
Навчання персоналу (курси та тренінги з цифрових інструментів і програм)	115,2	85,4	132,7	-29,8	-25,87	47,3	55,39
Витрати на комунікаційні платформи для організації роботи та віддаленої співпраці.	85,6	38,4	95,2	-47,2	-55,14	56,8	147,92
Підписка на хмарні сервіси для зберігання та обміну даними	74,5	82,1	80,5	7,6	10,2	-1,6	-1,95
Кібербезпека (антивірусні програми, системи захисту даних та резервного копіювання)	45,3	72,1	34,2	26,8	59,16	-37,9	-52,57
Технічна підтримка та IT-аутсорсинг	108,4	116,3	78,3	7,9	7,29	-38	-32,67
Всього	888,2	909	774,2	20,8	2,34	-134,8	-14,83

У період з 2022 по 2024 роки СТО «Мартинець» демонструвала змінну динаміку витрат на цифрові технології. У 2023 році загальні витрати зросли на 20,8 тис. грн. (2,34%) порівняно з 2022 роком, що свідчить про активне продовження цифровізації бізнесу. Найбільше зростання спостерігалося в статтях «Придбання та обслуговування комп'ютерного обладнання» (+115,58%) і «Кібербезпека» (+59,16%), що було зумовлено модернізацією технічної бази та посиленням захисту даних у відповідь на зовнішні загрози. Водночас витрати на навчання персоналу та програмне забезпечення для діагностики знизилися, що відображає тимчасове уповільнення внутрішніх освітніх програм.

У 2024 році ситуація змінилася: загальні витрати скоротилися на 134,8 тис. грн. або 14,83% порівняно з попереднім роком. Найбільше скорочення торкнулося

діагностичного ПЗ (-33,52%) та технічної підтримки (-32,67%). Водночас суттєво зросли витрати на комунікаційні платформи (+147,92%) та навчання персоналу (+55,39%), що свідчить про акцент на гнучку організацію роботи та розвиток цифрових навичок. Загалом компанія демонструє гнучкість у перерозподілі ресурсів відповідно до стратегічних пріоритетів цифровізації.

Структура витрат СТО «Мартинець» на цифрові технології в 2024 році наведена на рисунку 2.4.



Рисунок 2.4 - Структура витрат СТО «Мартинець» на цифрові технології в 2024 році

З рисунка бачимо, що у 2024 році структура витрат СТО «Мартинець» на цифрові технології демонструє орієнтацію на функціональні та інфраструктурні потреби підприємства. Найбільша частка коштів спрямована на програмне забезпечення для діагностики автомобілів — 18,8%, що відповідає специфіці діяльності СТО. Значні витрати також були на навчання персоналу — 17,1%, що свідчить про прагнення підвищити цифрову компетентність працівників.

Комунікаційні платформи (12,3%) та комп’ютерне обладнання (12,4%) займають важливе місце, забезпечуючи ефективну організацію роботи. Хмарні сервіси (10,4%) і IT-аутсорсинг (10,2%) також мають суттєву частку, відображаючи перехід до сучасної цифрової інфраструктури. Менші витрати були на CRM-систему (8,9%) і кібербезпеку (4,4%), що може потребувати перегляду з огляду на ризики.

З проведеного аналізу можемо зробити висновок, що цифровізація діяльності СТО «Мартинець» знаходиться на достатньо активному етапі розвитку. Підприємство впроваджує сучасні цифрові інструменти, зокрема CRM-системи, програмне забезпечення для діагностики, хмарні сервіси та комунікаційні платформи. Значні інвестиції в навчання персоналу свідчать про розуміння важливості цифрових компетенцій у сфері технічного обслуговування. Водночас залишаються напрямки, що потребують удосконалення — зокрема, ширше використання аналітичних інструментів, автоматизація рутинних процесів та підвищення рівня кібербезпеки. Незважаючи на певні виклики, компанія демонструє потенціал до подальшого цифрового зростання, що є запорукою її конкурентоспроможності, гнучкості та ефективності в умовах сучасного ринку.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТО «МАРТИНЕЦЬ»

3.1 Підвищення рівня цифровізації діяльності СТО «Мартинець»

СТО «Мартинець» активно прагне вдосконалити свою діяльність, поступово впроваджуючи цифрові рішення не лише в технічні та сервісні процеси, а й в управлінську й організаційну структуру. Цифровізація діяльності на підприємстві включає поступове впровадження сучасних інформаційних технологій з метою оптимізації процесів, підвищення продуктивності, оперативності обслуговування клієнтів і посилення конкурентних переваг. На сьогодні ключовими напрямами цифрових змін є налагодження внутрішньої комунікації, створення умов для дистанційної роботи та обробки клієнтських запитів у цифровому середовищі.

Водночас компанія має певну залежність від зовнішніх фахівців у сфері IT, що уповільнює впровадження інноваційних рішень. Для підвищення ефективності доцільно модернізувати інформаційні системи, зокрема автоматизувати бухгалтерський облік, управління запасами та документообіг. До ключових викликів цифровізації варто віднести: обмежену інтеграцію цифрової стратегії в усі підрозділи, низький рівень автоматизації рутинних завдань, ручне управління запасами, нестачу інструментів для прийняття управлінських рішень та потребу в удосконаленні кіберзахисту. Своєчасне вирішення цих проблем сприятиме якісній цифровій трансформації СТО «Мартинець».

Для забезпечення якісної цифрової трансформації СТО «Мартинець» доцільно впровадити низку практичних заходів, орієнтованих на специфіку автосервісної діяльності. Насамперед, для підвищення точності управління та аналітичної підтримки бізнес-процесів доцільним є впровадження Anaplan, що допоможе ефективніше планувати витрати, оцінювати ризики та приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку послуг автосервісу.

Крім того, з метою зменшення ручної праці, покращення обміну інформацією між відділами та автоматизації сервісних операцій рекомендовано інтегрувати сучасну ERP-систему Infor CloudSuite, яка забезпечить повну прозорість процесів

технічного обслуговування та управління запасами (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 - Заходи з підвищення рівня цифровізації діяльності СТО «Мартинець»

Першим кроком вдосконалення цифровізації діяльності СТО «Мартинець» є впровадження платформи Anaplan, за допомогою якої можна виконувати аналіз даних, формування звітності та стратегічне планування. Anaplan є хмарною платформою для планування, яка поєднує потужну аналітику, гнучкість моделей та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс. Для СТО «Мартинець», що прагне покращити управлінські процеси, оптимізувати витрати та оперативно реагувати на зміни в ринку автосервісу, ця система відкриває широкі можливості.

Функціонально Anaplan забезпечує:

- фінансове планування: побудова бюджетів, прогнозів і аналіз витрат у розрізі підрозділів та напрямів (наприклад, ремонтні послуги, діагностика, запчастини);

- операційне планування: контроль завантаженості майстрів, планування закупівель, витрат на обладнання та логістику;

- моделювання сценаріїв: оцінка впливу зміни цін, обсягів послуг або витрат на прибутковість компанії;

- централізоване управління даними: зменшення залежності від Excel та ручного аналізу;

- інтеграція з іншими системами: CRM, ERP, системами бухгалтерського обліку тощо.

Для СТО «Мартинець», що поступово переходить до більш діджиталізованої моделі управління, Anaplan стане основою для прозорого прийняття рішень, оптимізації фінансових і операційних потоків, а також для вдосконалення

комунікації між підрозділами. Платформа дозволяє об'єднати планування на всіх рівнях компанії — від сервісного майданчика до керівництва — в єдиному цифровому середовищі.

Завдяки гнучкості моделювання, Anaplan може бути адаптована під специфіку автосервісу: сезонні коливання попиту, закупівлю запчастин, управління персоналом і аналіз рентабельності окремих послуг. Це зробить бізнес СТО «Мартинець» більш стабільним, конкурентоспроможним та технологічно готовим до майбутніх викликів.

Доповнити Anaplan доцільно гнучкою ERP системою. Платформа Infor CloudSuite є сучасним хмарним рішенням, яке забезпечує повнофункціональну ERP-систему для підприємств, що прагнуть підвищити ефективність своїх операцій, забезпечити інтеграцію процесів та підтримати цифрову трансформацію. Для СТО «Мартинець», яке вже використовує ERP-модуль для управління складом, але стикається з обмеженнями його гнучкості та масштабованості, впровадження Infor CloudSuite може стати логічним наступним кроком у вдосконаленні цифрової інфраструктури.

Infor CloudSuite охоплює широке коло функцій: управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management): контроль запасів, автоматизація замовлень, постачання та відстеження деталей і комплектуючих; фінансовий облік: автоматизація бухгалтерського обліку, формування фінансових звітів, управління витратами; управління сервісом і ремонтами: облік виконаних робіт, планування ремонтів; виробниче та ресурсне планування: можливість точного розподілу ресурсів, включаючи персонал, час, матеріали; інтеграція з CRM та іншими системами: забезпечення єдиного інформаційного середовища.

Для СТО «Мартинець» переваги платформи полягають у тому, що вона:

- дозволяє централізовано управляти всіма бізнес-процесами — від прийому замовлення до його виконання та фінансової звітності;

- забезпечує масштабованість: система легко адаптується до збільшення обсягів робіт, відкриття нових підрозділів чи впровадження додаткових послуг;

- має гнучку архітектуру, що дозволяє адаптувати рішення під специфіку автосервісу — включаючи управління запасами запчастин, моніторинг стану

обладнання та планування завантаження ремонтних зон;

- завдяки хмарному доступу надає можливість керівництву та працівникам працювати з інформацією в режимі реального часу — з офісу, сервісного майданчика або віддалено.

Інтеграція Infor CloudSuite дозволить СТО «Мартинець» вийти за межі базової автоматизації складу, підвищити продуктивність, скоротити втрати та покращити взаємодію між підрозділами. Це рішення — стратегічний крок до побудови гнучкого, адаптивного та повністю цифровізованого автосервісного підприємства.

Імплементація Anaplan та Infor CloudSuite стане ключовим етапом у цифровій трансформації СТО «Мартинець» (таблиця 3.1). Платформа Anaplan забезпечує гнучке планування, глибоку аналітику та моделювання сценаріїв, що є особливо важливим для управління послугами автосервісу в умовах коливань попиту, сезонності та змін вартості ресурсів. Вона дозволяє прогнозувати фінансові результати, оптимізувати витрати на ремонтні роботи, діагностику, закупівлю запчастин і підвищити точність прийняття управлінських рішень.

Таблиця 3.1 - Переваги інтеграції платформ Anaplan та Infor CloudSuite для СТО «Мартинець»

Перевага	Характеристика переваги
Централізоване управління бізнес-процесами	Об'єднання фінансів, складу, ремонтів і персоналу в єдиній системі управління
Прогнозування та моделювання сценаріїв	Створення фінансових моделей та планування різних варіантів розвитку подій
Підвищення ефективності прийняття рішень	Аналітика в реальному часі дає змогу ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення
Автоматизація рутинних процесів	Скорочення витрат часу на ручні операції та зменшення ймовірності помилок
Гнучке планування ресурсів	Можливість точного планування завантаження майстрів, потреб у запчастинах і послугах
Скорочення витрат	Оптимізація закупівель, зменшення втрат на зберігання і простої обладнання
Масштабованість	Системи легко адаптуються до розширення бізнесу або додавання нових сервісів
Покращення міжпідроздільної комунікації	Єдиний цифровий простір сприяє кращій координації між ремонтною, адміністративною та складською службами
Підвищення якості обслуговування клієнтів	Завдяки швидшому доступу до даних, зменшенню простоїв та кращому контролю над процесами
Адаптація до ринкових змін	Модульність і гнучкість рішень дозволяють швидко реагувати на зміни попиту та нові виклики

Infor CloudSuite, своєю чергою, об’єднує всі основні бізнес-процеси СТО —

управління складом, фінансами, ремонтом, закупівлями, людськими ресурсами — в єдиній ERP-системі. Це рішення забезпечує централізований доступ до даних у реальному часі, автоматизує рутинні процеси та покращує взаємодію між підрозділами. Особливо важливою є можливість контролювати наявність запчастин, планувати завантаження працівників і керувати витратами на обслуговування обладнання.

Поєднання Anaplan та Infor CloudSuite створює комплексну цифрову екосистему, яка не лише підвищує ефективність і продуктивність СТО «Мартинець», але й сприяє адаптації до ринкових змін та підтримує інноваційний розвиток. Така інтеграція дає змогу оперативно реагувати на виклики, покращити якість сервісу та зміцнити конкурентні позиції на ринку автосервісу.

3.2 Обґрунтування економічної ефективності впровадження заходів з підвищення рівня цифровізації діяльності СТО «Мартинець»

Оцінювання економічної ефективності цифрової трансформації СТО «Мартинець» полягає у визначенні переваг, які можуть бути досягнуті завдяки впровадженню сучасних інформаційних систем. Зокрема, мова йде про автоматизацію ключових бізнес-процесів, поліпшення управління ресурсами, прискорення прийняття рішень і зростання прозорості операційної діяльності. Інтеграція платформ Infor CloudSuite та Anaplan дозволяє не лише оптимізувати витрати та збільшити доходи, а й забезпечити кращу координацію між відділами, що особливо важливо для СТО, де процеси ремонту, закупівлі та обслуговування тісно пов’язані.

Для обґрунтованого впровадження необхідно здійснити розрахунки показників економічної доцільності враховуючи специфіку сервісної діяльності. Прямі вигоди включають зменшення витрат на адміністративні процеси, підвищення точності обліку та ефективне управління фінансами. Непрямі – це підвищення продуктивності, конкурентоспроможності й адаптивності до змін (таблиця 3.2). Сукупність таких ефектів дозволяє СТО «Мартинець» посилити позиції на ринку, зменшити ризики та закласти основу для сталого розвитку в умовах зростаючої цифровізації галузі.

Таблиця 3.2 - Вигоди впровадження Infor CloudSuite та Anaplan

Прямі економічні вигоди		Непрямі економічні вигоди	
Зниження операційних витрат	Інтеграція Infor CloudSuite та Anaplan дозволяє СТО «Мартинець» зменшити витрати на виконання стандартних операцій шляхом автоматизації обліку, планування ремонтів і замовлень запчастин. Скорочення потреби у ручному введенні даних та дублюванні операцій сприяє ефективнішому використанню працівників і матеріальних ресурсів, що особливо важливо для сервісу зі зростаючим навантаженням	Підвищення конкурентоспроможності	Завдяки впровадженню аналітичних інструментів, СТО «Мартинець» отримує змогу оперативніше реагувати на зміну попиту на послуги, зокрема сезонні коливання у ремонтах або зміну цін на автозапчастини. Інноваційні рішення дозволяють впроваджувати нові сервіси швидше, що зміцнює позиції підприємства на ринку
Збільшення доходів	Платформи допомагають СТО «Мартинець» забезпечити більш точне планування обслуговування клієнтів, уникати затримок та знижувати відсоток недовиконаних замовлень. Завдяки покращеному управлінню процесами розробки нових послуг (наприклад, онлайн-бронювання або діагностики), підприємство швидше впроваджує актуальні продукти, що сприяє зростанню прибутку	Зменшення ризиків	Цифрові платформи забезпечують глибшу прозорість фінансової та операційної діяльності СТО «Мартинець», дозволяючи уникати фінансових втрат і штрафів. Систематичний контроль ключових показників у реальному часі допомагає швидше виявляти потенційні проблеми в обслуговуванні або обліку
Покращення управління фінансами	Anaplan дає змогу точніше прогнозувати грошові потоки, витрати на запчастини й оплату праці, що важливо для уникнення касових розривів. Ефективніше управління фінансами дозволяє СТО «Мартинець» уникати непотрібного кредитування та підтримувати високу ліквідність	Підвищення продуктивності	Завдяки централізованій платформі, співпраця між адміністрацією, майстрами та відділом постачання стає більш узгодженою. Доступ до актуальної інформації в реальному часі дозволяє керівникам оперативно приймати рішення щодо розподілу замовлень, навантаження працівників і закупівель матеріалів

Впровадження сучасних цифрових рішень, таких як Infor CloudSuite та Anaplan, є стратегічно важливим кроком для підвищення ефективності діяльності СТО «Мартинець» та зміцнення його конкурентних позицій. Цей процес вимагає чіткої організації, що включає всі ключові етапи: підготовку, налаштування, тестування, навчання персоналу, запуск систем у роботу та подальшу підтримку. Календарний план реалізації охоплює 12 місяців і передбачає поетапне впровадження, що дозволяє мінімізувати ризики, пов’язані з переходом на нові IT-рішення (таблиця 3.3). Такий підхід забезпечує стабільність процесів і адаптацію

персоналу до нових умов. Загалом, це інвестиція не лише в цифрові інструменти, а й у довгостроковий розвиток компанії.

Таблиця 3.3 - Календарний план впровадження Infor CloudSuite та Anaplan

Етап	Завдання	Тривалість	Період виконання
Підготовка до впровадження	Всього	2 місяці	Місяць 1-2
	1 Проведення аналізу цифрових потреб підприємства	3 тижні	1-й місяць
	2 Визначення основних критеріїв успішності проєкту	1 тиждень	1-й місяць
	3 Пошук, оцінка та укладання угод з IT-постачальниками	2 тижні	2-й місяць
	4 Формування детального плану реалізації систем	2 тижні	2-й місяць
Проєктування та налаштування	Всього	3 місяці	Місяць 3-5
	1 Оцінка поточного функціоналу та проєктування цільових бізнес-процесів	1 місяць	3-й місяць
	2 Створення технічної архітектури майбутньої системи	1 місяць	4-й місяць
	3 Адаптація програмного забезпечення під особливості діяльності СТО	1 місяць	5-й місяць
Тестування	Всього	2 місяці	Місяць 6-7
	1 Проведення первинного (внутрішнього) тестування компонентів	2 тижні	6-й місяць
	2 Перевірка сумісності модулів у рамках загальної системи	2 тижні	6-й місяць
	3 Залучення кінцевих користувачів для тестування реальних сценаріїв	1 місяць	7-й місяць
Навчання персоналу	Всього	1 місяць	Місяць 8
	1 Підготовка інструкцій, посібників і відеоуроків	2 тижні	8-й місяць
	2 Організація тренінгів і практичних занять для працівників	2 тижні	8-й місяць
Впровадження	Всього	2 місяці	Місяць 9-10
	1 Інсталяція програмного забезпечення на робочі комп’ютери	2 тижні	9-й місяць
	2 Перенесення та налаштування даних з існуючих систем	2 тижні	9-й місяць
	3 Офіційний запуск програмного забезпечення у робоче середовище	1 місяць	10-й місяць
Підтримка та вдосконалення	Всього	2 місяці	Місяць 11-12
	1 Постійний контроль за стабільністю системи та оперативне реагування на збої	1 місяць	11-й місяць
	2 Аналіз ефективності використання та подальша оптимізація функціоналу	1 місяць	12-й місяць

Для успішної реалізації проекту впровадження заходів з підвищення рівня цифровізації діяльності СТО «Мартинець» необхідно врахувати всі можливі витрати, пов'язані з впровадженням (таблиця 3.4).

Аналіз витрат на проєкт впровадження цифровізації діяльності СТО «Мартинець» свідчить про комплексний підхід до модернізації підприємства. Загальна сума витрат становить 2136 тис. грн., що охоплює ключові напрями цифрової трансформації – від закупівлі ліцензій до технічного оновлення та навчання персоналу.

Таблиця 3.4 - Розрахунок витрат за проєктом впровадження заходів з підвищення рівня цифровізації діяльності СТО «Мартинець»

Опис	Ціна, грн.
Ліцензії для користувачів Infor CloudSuite	260000
Ліцензії для користувачів Anaplan	180000
Оцінка потреб, складання плану впровадження	55000
Infor CloudSuite: встановлення, налаштування та інтеграція з існуючими системами	455000
Anaplan: встановлення, налаштування та інтеграція з існуючими системами	380000
Тренінги для співробітників для роботи з Infor CloudSuite	87000
Тренінги для співробітників для роботи з Anaplan	64000
Щорічна підтримка та оновлення Infor CloudSuite	52000
Щорічна підтримка та оновлення Anaplan	38000
Закупівля або оновлення серверів	320000
Закупівля або оновлення мережевого обладнання	185000
Резерв та покриття непередбачуваних витрат	60000
Всього	2136000

Найбільшу частку витрат становлять встановлення, налаштування та інтеграція систем Infor CloudSuite (455 тис. грн.) та Anaplan (380 тис. грн.), що разом складає понад 39% загального бюджету. Це обґрунтовано складністю інтеграційних процесів та адаптацією систем під специфіку діяльності СТО.

Високими є також витрати на оновлення IT-інфраструктури – закупівля серверів (320 тис. грн.) та мережевого обладнання (185 тис. грн.), що є критично важливим для стабільної роботи нових платформ.

Ліцензії на програмне забезпечення становлять 440 тис. грн., або понад 20% бюджету. Інвестиції в навчання персоналу (151 тис. грн.) вказують на орієнтацію на якісне впровадження і ефективне використання систем.

Загалом, проєкт охоплює всі важливі аспекти цифровізації, має реалістичний бюджет і потенціал забезпечити довгострокове зростання ефективності та конкурентоспроможності СТО «Мартинець».

Розрахунок TCO (Total Cost of Ownership). Початкові витрати на впровадження системи: 2136 тис. грн. Щорічні витрати на підтримку та оновлення наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Щорічні витрати на підтримку та оновлення, грн.

Категорія витрат	Вартість на рік
Щорічна підтримка та оновлення Infor CloudSuite	52000
Щорічна підтримка та оновлення Anaplan	38000
Резерв на непередбачені витрати	15000
Разом	105000

Витрати на підтримку та оновлення за 3 роки наступні роки після впровадження: 105000 * 3 = 315 тис. грн.

Загальний ТСО за 5 років: 2136 + 315 = 2451 тис. грн.

За розрахунками експертів, внаслідок впровадження інформаційних систем Infor CloudSuite та Anaplan, очікуване підвищення чистого доходу від реалізації товарів, робіт та послуг СТО «Мартинець» становитиме від 5% до 15%, при цьому ріст собівартості становитиме від 3% до 13%. Для розрахунку економічної ефективності приймемо ріст чистого доходу в 10% та собівартості - 8% відносно значення 2024 року. Решту доходів та витрат приймемо на рівні 2024 року, за винятком адміністративних витрат, які зростуть на величину щорічних витрат на підтримку та оновлення інформаційних систем.

В таблиці 3.6 наведемо розрахунки росту доходів та чистого прибутку СТО «Мартинець» на 2026 рік, оскільки підприємство проводитиме цифрову трансформацію своєї діяльності протягом усього 2025 року.

Таблиця 3.6 - Розрахунок доходів та чистого прибутку СТО «Мартинець» на 2026 рік

Показник	Факт	Прогноз	Відхилення	
	2024	2026	абс.	відн.
Чистий дохід (виручка) від реалізації товарів, робіт, послуг	49812,6	54793,9	4981,3	10
Собівартість реалізованих товарів, робіт, послуг	47250	51030	3780	8
Валовий прибуток (збиток)	2562,6	3763,9	1201,3	46,88
Інші операційні доходи	1383,4	1383,4	0	0
Адміністративні витрати	1610,6	1715,6	105	6,52
Витрати на збут	1271,4	1271,4	0	0
Інші операційні витрати	1349,1	1349,1	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності	-285,1	811,2	1096,3	384,53
Чистий прибуток (збиток)	-285,1	608,4	893,5	313,4

З таблиці бачимо, що ріст чистого прибутку СТО «Мартинець» в 2026 році становитиме 893,5 тис. грн. Така величина додатково отриманого чистого прибутку прогнозовано зберігатиметься протягом наступних 3 років.

Розрахуємо показники ефективності проекту впровадження заходів з підвищення рівня цифровізації діяльності СТО «Мартинець».

Чистий дисконтований дохід (ЧДД) розраховується як різниця між сумарними дисконтованими доходами, отриманими від реалізації проєкту, та сумарними дисконтованими витратами на його реалізацію:

$$ЧДД_n = \sum_{i=1}^{n} ДД_i , \quad (3.1)$$

де ДДі - поточна вартість доходу в *i*-му періоді, *n* — загальна кількість періодів реалізації проєкту..

Поточна (дисконтована) вартість у кожному окремому періоді розраховується за формулою (3.2):

$$ДД_i = \frac{D_i - R_i}{(1+d)^i}, \quad (3.2)$$

де D_i - доходи за *i*-й період, R_i — витрати за той самий період, *d* — ставка дисконту (коефіцієнт дисконтування).

Якщо розраховане значення ЧДД є позитивним, тобто перевищує нуль, то проєкт вважається економічно доцільним та вигідним для впровадження.

Показники для оцінки ефективності проекту впровадження заходів з підвищення рівня цифровізації діяльності СТО «Мартинець» представлені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Показники для визначення ефективності проекту впровадження заходів з підвищення рівня цифровізації діяльності СТО «Мартинець»

Показники	Од. виміру	Значення
Одноразові витрати	тис. грн.	2136
Приріст чистого прибутку	тис. грн.	893,5
Коефіцієнт дисконтування		0,23
Термін реалізації проекту	роки	5

Результати розрахунків чистого дисконтованого доходу і теперішньої вартості для усіх років реалізації проекту наведені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Розрахунок ЧДД проекту впровадження заходів з підвищення рівня цифровізації діяльності СТО «Мартинець», тис. грн.

Період	D_i	R_i	$1/(1+d)^1$	$Д_i/(1+d)^1$	$R_i/(1+d)^1$	ДД	ЧДД
1	0	2136	0,813	0	1736,57	-1736,57	-1736,57
2	893,5		0,661	590,6	0	590,6	-1145,97
3	893,5		0,5374	480,17	0	480,17	-665,8
4	893,5		0,4369	390,37	0	390,37	-275,43
5	893,5		0,3552	317,37	0	317,37	41,94
Усього				1778,51	1736,57		41,94

З аналізу таблиці видно, що чистий дисконтований дохід за весь період реалізації проєкту становить 41,94 тис. грн. Оскільки це значення є додатним, можна зробити висновок про економічну доцільність і ефективність впровадження проєкту.

Період окупності визначається моментом, коли накопичений ЧДД переходить у позитивне значення. Для орієнтовного визначення цього моменту використовують формулу (3.3):

$$t_{ок} \approx t - \frac{ЧДД^{-}}{ЧДД^{+} - ЧДД^{-}}, \quad (3.3)$$

де де t — останній період, коли ЧДД ще є від'ємним, ЧДД$^{-}$ — останнє від'ємне значення чистого дисконтованого доходу, ЧДД$^{+}$ — перше додатне значення.

$$t_{ок} \approx 4 - \frac{-275,43}{41,94 - (-275,43)} = 4,87 \text{ року}.$$

Індекс прибутковості (PI) розраховується як відношення сукупного дисконтованого доходу до сукупних дисконтованих витрат і визначається за формулою (3.4):

$$ІП = \frac{\sum_{i=1}^{n} \frac{D_i}{(1+d)^i}}{\sum_{i=1}^{n} \frac{R_i}{(1+d)^i}}, \quad (3.4)$$

де D_i — доходи в i-му періоді, R_i — витрати в i-му періоді, d — ставка дисконтування, n — кількість періодів реалізації проєкту.

PI = 1778,51/1736,57 = 1,024.

Середньорічна рентабельність проєкту демонструє, який обсяг прибутку припадає на кожну гривню, інвестовану у впровадження. Для її розрахунку використовують формулу (3.5).

$$СР = \frac{ІП - 1}{n} 100\%, \quad (3.5)$$

де ІП — індекс прибутковості, n — тривалість реалізації проєкту у роках.

$$СР = \frac{1,024 - 1}{5} 100\% = 0,48\%$$

На підставі розрахунків видно, що індекс прибутковості перевищує одиницю, а середньорічна рентабельність є позитивною. Це свідчить про те, що проєкт упровадження цифрових рішень на СТО «Мартинець» є економічно доцільним і приносить прибуток, що підтверджує ефективність інвестицій у цифровізацію діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Цифровізація — це вдосконалення бізнес-процесів за допомогою сучасних технологій. Успішна цифровізація включає реорганізацію процесів, IT-інтеграцію та розвиток персоналу. Вона сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Ключовими факторами є гнучкість, інноваційність і залучення всіх зацікавлених сторін.

В роботі проведене дослідження використання цифрових технологій в діяльності станції технічного обслуговування «Мартинець» - компанії, що пропонує повний спектр послуг: від діагностики до складних ремонтних робіт.

Дослідження внутрішнього середовища СТО «Мартинець» показало, що підприємство має чітку організаційну структуру, стабільний та кваліфікований персонал, сучасне обладнання та відмінну корпоративну культуру. Водночас підприємство стикається з фінансовими труднощами, потребує оновлення маркетингових стратегій, модернізації технічної бази та інвестування в цифрові інновації.

Аналіз зовнішнього середовища прямої дії показав, що в діяльності СТО «Мартинець» наявні низка ризиків, проте при ефективному управлінні компанія має потенціал зміцнити свої ринкові позиції. PESTEL-аналіз зовнішнього середовища непрямої дії показав, що найбільшу загрозу діяльності СТО «Мартинець» становлять: кадровий дефіцит, законодавча мінливість, складність технологій. Тому підприємству слід розробити антикризову стратегію, інвестувати у персонал, технології, в тому числі й інформаційні (цифрові), та адаптивне управління.

Аналіз використання цифрових технологій в діяльності СТО «Мартинець» показав, що на підприємстві впроваджені спеціалізовані програмні рішення, такі як CRM-система для обліку клієнтів і історії обслуговування, ERP-модуль для управління складом та постачанням, а також системи електронного запису на сервіс. Крім того, використовуються такі цифрові технології, як внутрішня корпоративна платформа для комунікації та обміну інформацією, що сприяло формуванню відкритого інформаційного середовища підприємства.

Рівень цифрової зрілості СТО «Мартинець», оцінений за методикою Digital Transformation Assessment (DTA), визнано досить високим — загальний індекс становить 6,54 з 10 можливих балів. Підприємство демонструє активне

впровадження сучасних цифрових рішень, має сформовану стратегію цифрового розвитку та приділяє увагу підвищенню цифрових навичок персоналу. Водночас залишаються напрямки, які потребують подальшої оптимізації для поглиблення цифрової трансформації підприємства.

Рівень цифрової зрілості СТО «Мартинець», відповідно до методики McKinsey's Digital Quotient, оцінено як середній, з вираженим потенціалом до подальшого розвитку.

Структура витрат СТО «Мартинець» на цифрові технології за 2024 рік демонструє орієнтацію на функціональні та інфраструктурні потреби підприємства. Найбільша частка коштів спрямована на програмне забезпечення для діагностики автомобілів — 18,8%, що відповідає специфіці діяльності СТО. Значні витрати також були на навчання персоналу — 17,1%, що свідчить про прагнення підвищити цифрову компетентність працівників.

З метою забезпечення якісної цифрової трансформації СТО «Мартинець», в проектній частині підприємству запропоновано впровадити низку практичних заходів. Насамперед, для підвищення точності управління та аналітичної підтримки бізнес-процесів доцільним є впровадження Anaplan, що допоможе ефективніше планувати витрати, оцінювати ризики та приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку послуг автосервісу. Крім того, з метою зменшення ручної праці, покращення обміну інформацією між відділами та автоматизації сервісних операцій рекомендовано інтегрувати сучасну ERP-систему Infor CloudSuite, яка забезпечить повну прозорість процесів технічного обслуговування та управління запасами.

В роботі наведено переваги, які отримає СТО «Мартинець» від впровадження систем Infor CloudSuite та Anaplan в свою діяльність, розроблено календарний план такого впровадження, проведено розрахунок витрат на впровадження сучасних цифрових рішень. Крім того, розраховано показники ефективності проекту впровадження заходів з підвищення рівня цифровізації діяльності СТО «Мартинець»: чиста теперішня вартість проекту є додатною, індекс прибутковості перевищує одиницю, середньорічна рентабельність є позитивною. Це свідчить про те, що проєкт упровадження цифрових рішень на СТО «Мартинець» є економічно доцільним, що підтверджує ефективність інвестицій у цифровізацію діяльності підприємства.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Бояринова К. О., Саченко А. О. Домінанти цифрової трансформації економічної діяльності промислових підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць*. 2023. № 26. С. 59-64.

2 Воржакова Ю. П., Хлебинська О. І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. *Журнал «Економіка та держава»*. 2021. №9. С. 107-111.

3 Гриценко А. А. Роль дискретного кодування у виробничих та торговельних процесах цифрової економіки. *Journal of Digital Production & Distribution*. 2019. №8. С. 28–37.

4 Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КІЛ»: збірник наукових праць*. 2020. №17. С 280-290.

5 Дикань В. Л., Обруч Г. В., Кузнецов В. Є. Розроблення інструментарію проактивно-інноваційного управління промисловими підприємствами в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. №80. С. 9-21.

6 Кудрявченко Є. Оптимізація та автоматизація рутинних операцій у цифровій трансформації. *Управління в Україні.* 2021. №9. С. 33–41.

7 Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Вплив цифрових технологій на управлінську культуру та поведінкові змінні. *Вісник Київського національного університету, серія «Соціальні технології»*. 2022. №18(3). С. 34–44.

8 Лісова Р. М. Радикальні зміни ціннісної пропозиції через інноваційні технології. *Український журнал інновацій в економіці*. 2020. №7(1). С. 15–22.

9 Маркович К. Цифровізація як драйвер відкритого суспільства: управлінський вимір. *Вісник Інституту державного управління*. 2022. №25, С. 33–44.

10 Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки. 2018. 24 с.

11 Нікітін Ю. О. Колаборативна цифрова трансформація: інтеграція

IT‑рішень, сервісів та оцінювання ефективності. *Журнал цифрової економіки та організацій*. 2024. №2. С. 12–23.

12 Осика Д. Цифрова трансформація як радикальна зміна підходів до технологій, людей і процесів в організації. *Вісник цифрових технологій та інновацій.* 2023. №7. С. 15–24.

13 Піжук О. І. Цифровізація як інструмент нової комунікативної культури. *Соціальні трансформації в Україні*. 2020. №12. С. 70–81.

14 Руденко М. В. Цифрові технології як фактор трансформації соціально-економічних взаємодій. *Український соціально-економічний часопис*. 2021. №34. С. 45–52.

15 Смоляр Л. Г., Іляш І. Р., Трофименко О. О. Трансформаційні ефекти цифровізації у забезпеченні розвитку промислового виробництва в умовах Індустрії 4.0. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 24-30.

16 Струтинська І. В. Цифрові канали комунікації і трансформація клієнтського досвіду. *Маркетинг і менеджмент*. 2023. №10. С. 55–65.

17 Тимошенко О. Цифрова трансформація бізнесу: безперервний процес впровадження інновацій. *Бізнес-інформ*. 2022. №14. С. 42–51.

18 Толстова А. В., Мизников А. В. Особливості формування системи управління підприємством в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. №78-79. С. 179-188.

19 Томах В.В., Сігаєва Т.Є., Мартиненко М. В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. *Академічні візії*. 2023. № 18. С. 67-76.

20 Тульчинська С.О., Корзун Л.С. Цифровізація як засіб трансформації економіки України. *Сучасні проблеми економіки і підприємництво: збірник наукових праць*. 2020. Вип. 25. С. 52-59.

21 Федоров М. Комплексна цифровізація державного сектору: мета і виклики. *Державне управління*. 2020. №11. С. 12–20.

22 Фостолович В. А. Цифровізація в сучасній системі управління. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. №7. С. 154-168.

23 Хохлов А. С. Цифровізація як соціокультурне явище: зміна комунікативних

моделей та соціальних практик. *European Journal of Social Culture*. 2023. №18. С. 101–109.

24 Цифровізація економіки України: трансформаційний потенціал : монографія / В.П. Вишневський, О.М. Гаркушенко, Д.В. Липницький, В.Д. Чекіна; за редакцією В.П. Вишневського, С.І. Князева. Київ: Академперіодика, 2020. 180 с.

25 Чмерук Г. Цифровізація - тренд світового розвитку, який визначає розвиток економіки і суспільства. *Економічний простір*. 2020. №153. С. 18-24.

26 Шиманович П. О., Крілик Б. Б., Якубець М. Я., Волос М. В., Романинець О. В., Цісінський М. М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2023. № 12. С. 85-93.

27 Bloomberg J. Customer‑Driven Strategic Digital Transformation: A Business Model Perspective. *Journal of Business Strategy & Digitalization*. 2019. №5. P. 101–117.

28 Boue S., Schaibl S. Network‑Based Digital Transformation Across Industries. International *Journal of Network Economics*. 2021. №14. P. 77–91.

29 Brennen J. S., Kreiss D. Digital Platforms as the Architecture of Social Transformation. *International Journal of Communication Technologies*. 2016. №10. P. 512–526.

30 Davydova O., Kashchena N., Staverska T., Chmil H. Sustainable Development of Enterprises with Digitalization of the Economic Management. *International Journal of Advanced Science and Technology*. 2020. №29. P. 2370-2378.

31 Wail P., Warner S. Digital Transformation: Beyond Technology to Business Purpose. *International Journal of Digital Economics*. 2018. №12. P. 45–59.

32 Zolkover A., Petrunenko I. Benefits and Risks of Digital Business Transformation: The Example of Eastern Europe Countries. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2022. Vol. 9. № 2. P. 344-356.

Тема бакалаврської роботи:

Дослідження використання цифрових технологій в діяльності СТО «Мартинець»

Обсяг пояснювальної записки __68_ аркушів.

Кількість рисунків _11_

Кількість таблиць _23_

Графічний матеріал (слайди, плакати) __6_ шт.

1 Характеристика цифрових технологій, що використовуються в діяльності СТО «Мартинець»

2 Рівень цифровізації СТО «Мартинець» за методикою McKinsey’s DQ (максимум - 10 балів)

3 Структура витрат СТО «Мартинець» на цифрові технології в 2024 році

4 Заходи з підвищення рівня цифровізації діяльності СТО «Мартинець»

5 Переваги інтеграції платформ Anaplan та Infor CloudSuite для СТО «Мартинець»

6 Показники ефективності проекту впровадження заходів з підвищення рівня цифровізації діяльності СТО «Мартинець»

Додатки __ шт.

«_16_» червня 2025 р.