Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Кафедра менеджменту і адміністрування

УДК 658.5:004
(індекс)

***Пересипкіна Світлана Юріївна***
(прізвище, ім'я, по батькові)

# БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

## ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ЦЕНТРУ ТОВ «555-ІФ» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ»

(назва роботи)

***Менеджмент***

(назва освітньої програми)

***073 – Менеджмент***

(шифр і назва спеціальності)

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

Здобувач освітнього ступеня _____ *С.Ю. Пересипкіна*
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник _____ *Савчук С. В., PhD*
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

**Допущено до захисту**

Завідувач кафедри

проф. _____ І.П. *Кінаш*

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

доц. _____ *І.Б. Галюк*

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

**Івано-Франківськ – 2026 рік**

**ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ**

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
ОПП Менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

*Завідувач кафедри МіА*
_____І.П. Кінаш
"__"_____2026р.

# ЗАВДАННЯ
## НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту ***Пересипкіній Світлані Юріївні***
(прізвище, ім'я, по батькові)

1 Тема роботи ***«Дослідження системи управління торговельного центру ТОВ «555-ІФ» в умовах цифровізації»***

2 Керівник роботи ***Савчук Світлана Віталіївна, Phd, доцент***

3 Затверджена наказом № 40/8 від 30.04.2026 р.

4 Термін здачі студентом закінченої роботи 19.06.2026 р.

5 Вихідні дані до роботи *звітні дані підприємства, періодична література*

6 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань)
*Вступ. Теоретичні засади дослідження системи управління підприємством в умовах цифровізаці. Характеристика системи управління ТОВ «555-ІФ» в умовах цифровізації. Удосконалення системи управління ТОВ «555-ІФ» в умовах цифровізації. Висновки. Перелік використаних джерел.*

7 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням креслень)
Рисунок 1.2 – Вплив цифрофізації на систему управління підприємством
Рисунок 2.1 - Історія розвитку ТРЦ Veles Mall
Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «555-ІФ» (Veles Mall)
Таблиця 2.2 - Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «555-ІФ»
Таблиця 2.3 - PEST-аналіз макросередовища ТОВ «555-ІФ» (Veles Mall)
Таблиця 2.4 - CLCP-аналіз мікросередовища ТОВ «555-ІФ» (Veles Mall)
Рисунок 2.2 - Динаміка доходу та чистого прибутку ТОВ «555-ІФ» за 2021–2025 рр.
Рисунок 2.3 - Структура споживачів Veles Mall
Таблиця 2.6 – Фрагмент анкети експертного оцінювання цифрової зрілості системи управління підприємства
Рисунок 3.1 - Механізм реалізації управлінського рішення щодо підвищення рівня цифрової зрілості підприємства
Таблиця 3.2 – Характеристика запропонованих заходів щодо підвищення рівня цифрової зрілості підприємства

# КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| Номер і назва етапівроботи | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|---|---|---|
| 1. Теоретичні засади дослідження системи управління підприємством в умовах цифровізації | | *виконано* |
| 1.1 Сутність та значення системи управління підприємством в сучасних умовах господарювання | | *виконано* |
| 1.2 Цифровізація як чинник трансформації систем управління підприємствами | | *виконано* |
| 1.3 Теоретичні підходи до оцінювання цифрової зрілості підприємства | *05.06.26* | *виконано* |
| 2. Характеристика системи управління ТОВ «555-ІФ» в умовах цифровізації | | *виконано* |
| 2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «555-ІФ» | | *виконано* |
| 2.2 Аналіз зовнішнього середовища діяльності ТОВ «555-ІФ» | | *виконано* |
| 2.3 Оцінка рівня цифрової зрілості системи управління ТОВ «555-ІФ» | *10.06.26* | *виконано* |
| 3. Удосконалення системи управління ТОВ «555-ІФ» в умовах цифровізації | | *виконано* |
| 3.1 Напрями удосконалення системи управління підприємством на засадах цифровізації | | *виконано* |
| 3.2 Розроблення та обґрунтування управлінського рішення щодо підвищення рівня цифрової зрілості підприємства | | *виконано* |
| 3.3 Оцінка економічної ефективності впровадження запропонованих заходів | *13.06.26* | *виконано* |
| Написання вступу, висновків, оформлення переліку використаних джерел | *15.06.26* | *виконано* |

**Студент**_____/_____ /
Особистий підпис Розшифровка підпису

**Керівник роботи**_____/ _____/
Особистий підпис Розшифровка підпису

# АНОТАЦІЯ

У бакалаврській роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти удосконалення системи управління підприємством в умовах цифровізації на прикладі ТОВ «555-ІФ». Актуальність теми обумовлена необхідністю підвищення ефективності управління підприємствами шляхом впровадження сучасних цифрових технологій та розвитку цифрової зрілості.

У роботі узагальнено теоретичні підходи до формування системи управління підприємством, розкрито сутність цифрової зрілості та проаналізовано сучасні методи її оцінювання. Проведено аналіз діяльності ТОВ «555-ІФ», досліджено його внутрішнє та зовнішнє середовище, оцінено рівень цифрової зрілості системи управління за шістьма підсистемами: цільовою, функціональною, забезпечувальною, керуючою, керованою та науково-методичною.

За результатами дослідження запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління, який передбачає впровадження CRM-системи та реалізацію програми підвищення цифрової грамотності персоналу. Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність реалізації запропонованих заходів, оскільки їх впровадження забезпечує скорочення адміністративних витрат, підвищення продуктивності праці, покращення якості управлінських рішень та зростання рівня цифрової зрілості підприємства.

**Ключові слова:** система управління підприємством, цифровізація, цифрова зрілість, цифрова трансформація, CRM-система, цифрові компетентності, управлінське рішення, торговельно-розважальний центр.

# ABSTRACT

The bachelor's thesis examines the theoretical and practical aspects of improving an enterprise management system under the conditions of digitalization using LLC "555-IF" as a case study. The relevance of the research is determined by the need to improve enterprise management efficiency through the implementation of modern digital technologies and the enhancement of digital maturity.

The thesis summarizes theoretical approaches to the formation of an enterprise management system, reveals the essence of digital maturity, and analyzes modern methods for its assessment. The activities of LLC "555-IF" are analyzed, its internal and external environment is studied, and the level of digital maturity of its management system is assessed based on six subsystems: target, functional, support, controlling, controlled, and scientific-methodological.

Based on the research findings, a set of measures aimed at improving the enterprise management system is proposed, including the implementation of a CRM system and a digital literacy development program for employees. The economic justification confirmed the feasibility of implementing the proposed measures, as they contribute to reducing administrative costs, increasing labor productivity, improving the quality of managerial decision-making, and enhancing the enterprise's level of digital maturity.



**Keywords:** enterprise management system, digitalization, digital maturity, digital transformation, CRM system, digital competencies, managerial decision, shopping and entertainment center.

**ЗМІСТ**

**ВСТУП**……**7**
**РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ...…10**
1.1 Сутність та значення системи управління підприємством в сучасних умовах господарювання ……..10
1.2 Цифровізація як чинник трансформації систем управління підприємствами ……15
1.3 Теоретичні підходи до оцінювання цифрової зрілості підприємства ……20
**РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «555-ІФ» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**……..……..**24**
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «555-ІФ» ……....24
2.2 Аналіз зовнішнього середовища діяльності ТОВ «555-ІФ» ……29
2.3 Оцінка рівня цифрової зрілості системи управління ТОВ «555-ІФ» .....36
**РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «555-ІФ» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ……...42**
3.1 Напрями удосконалення системи управління підприємством на засадах цифровізації ……..…42
3.2 Розроблення та обґрунтування управлінського рішення щодо підвищення рівня цифрової зрілості підприємства …….……46
3.3 Оцінка економічної ефективності впровадження запропонованих заходів ……...53
**ВИСНОВКИ……..57**
**ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…..…….59**

# ВСТУП

**Актуальність роботи.** Стрімкий розвиток цифрових технологій, поширення цифрової економіки та активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність підприємств суттєво змінюють підходи до організації управління. Цифровізація стає одним із ключових чинників підвищення ефективності функціонування підприємств, забезпечуючи автоматизацію бізнес-процесів, оптимізацію використання ресурсів, покращення внутрішніх і зовнішніх комунікацій, а також підвищення якості управлінських рішень. Водночас сучасні умови господарювання, що характеризуються високою конкуренцією, нестабільністю зовнішнього середовища та швидкими змінами споживчих потреб, вимагають від підприємств постійного вдосконалення системи управління на основі використання цифрових технологій.

Особливо актуальними зазначені питання є для підприємств сфери торгівлі та торговельно-розважальних центрів, діяльність яких безпосередньо залежить від якості обслуговування клієнтів, ефективності взаємодії з орендарями, оперативності прийняття управлінських рішень та здатності швидко реагувати на зміни ринкового середовища. У таких умовах цифрова трансформація системи управління стає необхідною передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства, а оцінювання рівня його цифрової зрілості дозволяє визначити готовність до впровадження сучасних цифрових рішень, виявити проблемні аспекти функціонування системи управління та сформувати напрями її подальшого розвитку.

**Об'єктом дослідження** є система управління ТОВ «555-ІФ» в умовах цифровізації.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення системи управління підприємства на засадах цифровізації.

**Метою роботи** є дослідження теоретико-методичних основ і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи

управління ТОВ «555-ІФ» в умовах цифровізації. Для досягнення цієї мети передбачається вирішення наступних **завдань**:

- дослідити теоретичні засади формування системи управління підприємством та особливості її функціонування в умовах цифровізації;

- розкрити сутність цифрової зрілості підприємства та узагальнити сучасні підходи до її оцінювання;

- провести аналіз діяльності ТОВ «555-ІФ», дослідити зовнішнє середовище його функціонування та оцінити рівень цифрової зрілості системи управління;

- обґрунтувати напрями удосконалення системи управління підприємством на засадах цифровізації;

- розробити управлінське рішення щодо підвищення рівня цифрової зрілості ТОВ «555-ІФ» та оцінити економічну доцільність його реалізації.

**Методи дослідження.** Дослідження ґрунтується на використанні комплексу загальнонаукових і спеціальних методів пізнання. Зокрема, метод аналізу та синтезу застосовано для дослідження теоретичних засад формування системи управління підприємством, визначення сутності цифрової зрілості та узагальнення сучасних підходів до її оцінювання. Метод порівняння застосовано для аналізу сучасних моделей оцінювання цифрової зрілості підприємств, а також дослідження фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «555-ІФ». Графічний метод застосовано для візуалізації результатів дослідження у вигляді схем, рисунків, діаграм і таблиць. Метод експертних оцінок (анкетування) використано для оцінювання рівня цифрової зрілості системи управління ТОВ «555-ІФ» за шістьма підсистемами. Метод середніх величин застосовано для визначення інтегрального рівня цифрової зрілості підприємства. Методи економічного аналізу використано під час оцінювання фінансових показників діяльності підприємства та обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів. Для дослідження зовнішнього середовища функціонування підприємства використано PEST-аналіз та CLCP-аналіз, а для обґрунтування напрямів удосконалення системи

управління застосовано системний підхід, що дозволив комплексно оцінити взаємозв’язок між цифровізацією, рівнем цифрової зрілості та ефективністю функціонування підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління ТОВ «555-ІФ» в умовах цифровізації. Запропоновані у роботі заходи, зокрема впровадження CRM-системи та реалізація програми підвищення цифрової грамотності персоналу, можуть бути використані підприємством для підвищення рівня цифрової зрілості, удосконалення управлінських процесів, покращення інформаційної взаємодії між структурними підрозділами, підвищення якості управлінських рішень та ефективності діяльності підприємства.

**Структура і обсяг роботи.** Бакалаврська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел (39 найменувань) та додатків. Загальний обсяг бакалаврської роботи складає 72 сторінки комп’ютерного тексту, з яких 54 сторінки – це основний текст дослідження, який супроводжується 7 рисунками та 13 таблицями.

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

## 1.1 Сутність та значення системи управління підприємством в сучасних умовах господарювання

У сучасних умовах розвитку економіки ефективність діяльності підприємств значною мірою визначається здатністю їх систем управління адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Посилення глобальної конкуренції, стрімкий розвиток інформаційних технологій, цифровізація бізнес-процесів, зміна моделей поведінки споживачів та зростання вимог до швидкості прийняття управлінських рішень формують нові умови функціонування суб'єктів господарювання. За таких обставин саме система управління виступає ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, визначаючи ефективність використання його ресурсів, здатність до інноваційного розвитку та довгострокового функціонування.

Особливої актуальності питання удосконалення системи управління набуває для підприємств сфери торгівлі. Торговельні підприємства функціонують у середовищі, яке характеризується високою динамічністю попиту, швидкою зміною споживчих переваг, розвитком електронної комерції, впровадженням цифрових сервісів та необхідністю постійного вдосконалення взаємодії з клієнтами. У таких умовах традиційні підходи до управління дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює необхідність переосмислення принципів побудови системи управління та її адаптації до сучасних викликів цифрової економіки.

У науковій літературі поняття «система управління підприємством» розглядається з різних позицій, що пояснюється складністю самого об'єкта дослідження. Більшість учених трактують систему управління як цілісну сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують реалізацію

управлінського впливу на підприємство з метою досягнення визначених стратегічних і оперативних цілей [1]. Такий підхід базується на положеннях загальної теорії систем, відповідно до якої будь-яке підприємство являє собою відкриту соціально-економічну систему, що перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем [2].

Системний підхід є одним із фундаментальних напрямів сучасної управлінської науки. Його сутність полягає у розгляді підприємства не як сукупності окремих підрозділів чи процесів, а як єдиного організму, у якому всі складові взаємопов'язані між собою. Будь-які зміни в одному елементі системи неминуче впливають на функціонування інших її складових, що обумовлює необхідність комплексного підходу до прийняття управлінських рішень. Саме тому система управління повинна забезпечувати не лише координацію діяльності окремих структурних підрозділів, але й підтримувати баланс між внутрішніми можливостями підприємства та вимогами зовнішнього середовища [3].

Враховуючи складність функціонування сучасних підприємств, система управління повинна забезпечувати не лише виконання окремих управлінських функцій, а й формування єдиного механізму координації діяльності всіх структурних елементів підприємства. Вона виступає інтегруючою ланкою між стратегічними цілями організації та поточною операційною діяльністю, забезпечуючи ефективне використання ресурсів, своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища та досягнення запланованих результатів.

У науковій літературі існують різні підходи до структурування системи управління підприємством. Проте більшість дослідників сходяться на думці, що вона повинна охоплювати всі складові управлінського процесу та забезпечувати їх взаємодію. Узагальнення результатів наукових досліджень дозволяє виділити шість взаємопов'язаних підсистем системи управління підприємством [4] (рис. 1.1):

– цільову;

– функціональну;
– забезпечувальну;
– керуючу;
– керовану;
– науково-методичну.

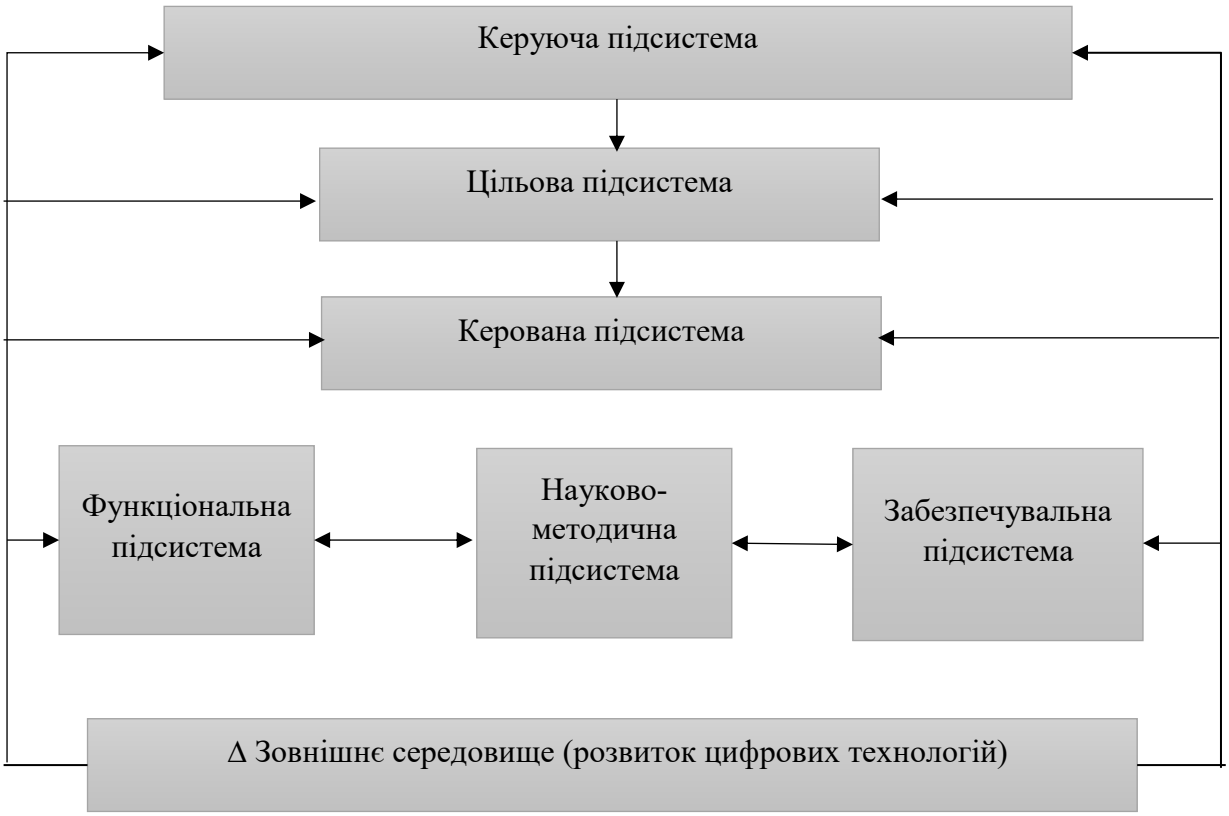



Рисунок 1.1 – Система управління підприємством [4]

Кожна із зазначених підсистем виконує власні функції, однак лише їх узгоджена взаємодія забезпечує досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства. Зміни, що відбуваються в одній підсистемі, неминуче впливають на інші, тому удосконалення системи управління повинно здійснюватися комплексно.

Особливе значення в сучасних умовах набуває цільова підсистема, оскільки саме вона визначає стратегічний напрям розвитку підприємства. Якщо раніше стратегічні цілі переважно орієнтувалися на забезпечення

фінансової стійкості та збільшення прибутку, то сьогодні вони доповнюються цілями цифрової трансформації, розвитку інновацій, формування цифрових компетентностей персоналу та підвищення рівня цифрової зрілості підприємства. Таким чином, цифровізація перестає бути окремим напрямом діяльності і стає складовою загальної стратегії розвитку підприємства [5].

Не менш важливою є забезпечувальна підсистема, яка формує ресурсне підґрунтя діяльності підприємства. Традиційно до її складу належать матеріальні, фінансові, трудові та інформаційні ресурси. Водночас сучасні дослідження свідчать, що в умовах цифровізації особливого значення набувають нематеріальні активи: інформація, знання, цифрові дані, програмне забезпечення, цифрові платформи та інтелектуальний капітал. Саме ці ресурси дедалі частіше визначають рівень конкурентоспроможності підприємства [4].

Функціональна підсистема охоплює сукупність управлінських функцій, за допомогою яких забезпечується реалізація поставлених цілей. До них належать планування, організування, мотивування, координація, комунікація, контроль та регулювання діяльності підприємства. Розвиток цифрових технологій суттєво змінює механізм реалізації кожної із зазначених функцій. Наприклад, процес планування дедалі частіше здійснюється із використанням ERP-систем та аналітичних платформ Business Intelligence, організація роботи персоналу підтримується цифровими платформами управління проєктами, контроль базується на автоматизованому моніторингу ключових показників діяльності, а процес прийняття управлінських рішень дедалі більше ґрунтується на аналізі великих масивів даних (Big Data).

Важливе місце у структурі системи управління займає керуюча підсистема, яка представлена керівниками різних рівнів управління. Саме вони забезпечують прийняття управлінських рішень, організацію взаємодії між структурними підрозділами та координацію діяльності підприємства [4]. В умовах цифровізації суттєво змінюються вимоги до сучасного менеджера. Поряд із професійними знаннями дедалі більшого значення набувають цифрова грамотність, аналітичне мислення, здатність працювати з

інформаційними системами, використовувати цифрові інструменти управління та приймати рішення на основі даних.

Своєю чергою керована підсистема охоплює всі бізнес-процеси підприємства, персонал, виробничі та допоміжні підрозділи, діяльність яких спрямовується управлінськими рішеннями. Саме ця підсистема безпосередньо забезпечує створення цінності для споживача, тому її ефективність значною мірою визначає результати діяльності підприємства. Цифровізація бізнес-процесів дозволяє скоротити час виконання операцій, мінімізувати кількість помилок, підвищити продуктивність праці та забезпечити оперативне реагування на зміни ринкової ситуації [4].

Окрему роль відіграє науково-методична підсистема, яка формує теоретичне та методичне забезпечення функціонування підприємства. Саме вона забезпечує використання сучасних концепцій менеджменту, методів аналізу, інструментів стратегічного планування, моделей оцінювання ефективності діяльності та методик прийняття управлінських рішень. В умовах цифровізації ця підсистема активно доповнюється новими концепціями цифрового управління, цифрової трансформації, цифрових екосистем, цифрової зрілості та управління цифровими активами.

Таким чином, система управління підприємством є комплексом взаємопов'язаних елементів, що забезпечують ефективне функціонування та розвиток підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Її результативність залежить від узгодженості роботи всіх підсистем, ефективного використання ресурсів і здатності адаптуватися до сучасних викликів. Водночас розвиток цифрових технологій зумовлює необхідність трансформації традиційних підходів до управління, що актуалізує дослідження впливу цифровізації на систему управління підприємством.

## 1.2 Цифровізація як чинник трансформації систем управління підприємствами

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується масштабним впровадженням цифрових технологій у всі сфери суспільного життя. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, поширення мережі Інтернет, хмарних сервісів, штучного інтелекту, Інтернету речей, аналітики великих даних та інших цифрових рішень зумовлює суттєві зміни у підходах до організації діяльності підприємств. Цифровізація поступово стає одним із ключових чинників економічного розвитку, формуючи нові моделі ведення бізнесу, змінюючи механізми взаємодії зі споживачами та трансформуючи систему управління підприємством.

В умовах цифрової економіки конкурентоспроможність підприємства визначається не лише обсягами матеріальних ресурсів чи фінансового капіталу, а й здатністю ефективно використовувати інформацію, цифрові технології та інновації. Саме цифрові дані стають одним із найцінніших ресурсів підприємства, а швидкість їх обробки, аналізу та використання безпосередньо впливає на якість управлінських рішень. У зв'язку з цим цифровізація розглядається не як окремий технологічний процес, а як комплексна трансформація всіх напрямів діяльності підприємства.

У науковій літературі поняття «цифровізація», «оцифрування» та «цифрова трансформація» нерідко використовуються як синоніми, однак їх зміст є різним. Розмежування цих понять має важливе теоретичне та практичне значення, оскільки кожне з них характеризує окремий рівень використання цифрових технологій у діяльності підприємства [6].

Оцифрування (digitization) є початковим етапом цифрових змін та передбачає переведення інформації з аналогового формату у цифровий. Прикладом оцифрування є створення електронних документів замість паперових носіїв, переведення архівів у цифровий формат або використання електронного документообігу [7].

Цифровізація (digitalization) є ширшим поняттям, оскільки охоплює процес впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси підприємства з метою підвищення їх ефективності. Вона передбачає використання

інформаційних систем для автоматизації окремих функцій управління, оптимізації взаємодії з клієнтами, удосконалення внутрішніх комунікацій та скорочення операційних витрат [8].

Найвищим рівнем цифрових змін виступає цифрова трансформація (digital transformation), яка передбачає комплексне переосмислення принципів функціонування підприємства, його бізнес-моделі, організаційної структури, корпоративної культури та системи управління на основі використання цифрових технологій. На відміну від цифровізації, яка здебільшого орієнтована на вдосконалення окремих процесів, цифрова трансформація змінює логіку функціонування підприємства загалом та формує нові джерела створення цінності для споживачів [6].

Сучасні тенденції розвитку світової економіки свідчать, що цифровізація є одним із головних чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств незалежно від галузі їх діяльності. Використання цифрових технологій дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, підвищувати продуктивність праці, удосконалювати якість обслуговування споживачів, оптимізувати логістичні процеси та ефективніше використовувати наявні ресурси. Особливої актуальності ці процеси набувають для підприємств сфери торгівлі, діяльність яких безпосередньо пов'язана з інтенсивними інформаційними потоками, необхідністю оперативного реагування на зміни попиту та забезпечення високого рівня сервісу.

Сучасні зарубіжні дослідження також підтверджують, що цифровізація є не лише технологічним, а й організаційним процесом. Вона забезпечує інтеграцію цифрових технологій у процеси прийняття управлінських рішень, автоматизацію операційної діяльності, оптимізацію бізнес-процесів, розвиток цифрової взаємодії з клієнтами та партнерами, а також підвищення стійкості підприємств до змін зовнішнього середовища [9].

Водночас цифровізація змінює традиційні підходи до управління підприємством. Якщо раніше управлінські рішення переважно ґрунтувалися

на досвіді керівників та аналізі обмежених обсягів інформації, то сьогодні вони дедалі більше базуються на використанні цифрових платформ, аналітики великих даних (Big Data), штучного інтелекту, хмарних технологій та інших цифрових інструментів. Це сприяє підвищенню оперативності управління, покращенню якості прогнозування та мінімізації управлінських ризиків.

Таким чином, сучасний розвиток підприємств відбувається під значним впливом цифровізації, яка трансформує традиційні підходи до управління та змінює вимоги до функціонування системи управління. Поширення цифрових технологій, розвиток цифрової економіки та їх інтеграція у всі сфери діяльності підприємств зумовлюють необхідність перегляду існуючих управлінських підходів. Водночас багато підприємств ще не повною мірою адаптували свої системи управління до цифрових змін, що проявляється у недостатньому використанні цифрових технологій, низькому рівні автоматизації бізнес-процесів та обмеженій готовності до цифрової трансформації. За таких умов виникає потреба у вдосконаленні системи управління шляхом впровадження сучасних цифрових рішень, що сприятимуть підвищенню ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства. Узагальнену схему впливу цифровізації на систему управління підприємством наведено на рис. 1.2.

На рис. 1.2 представлено авторське бачення системи управління підприємством в умовах цифровізації, сформоване на основі узагальнення сучасних наукових підходів та положень дисертаційного дослідження. Запропонована схема відображає основні складові системи управління підприємством та демонструє вплив цифровізації на кожну з них. На відміну від традиційних моделей управління, цифровізація не розглядається як окремий напрям діяльності підприємства, а інтегрується в усі елементи системи управління, забезпечуючи їх трансформацію та підвищення ефективності функціонування.




Рисунок 1.2 – Вплив цифрофізації на систему управління підприємством

*Джерело: сформовано автором на основі [9,10]*

Центральне місце у системі займає цільова складова, яка визначає місію, стратегічні цілі та напрями розвитку підприємства. В умовах цифровізації процес формування цілей ґрунтується на використанні аналітичних даних, цифрових технологій прогнозування та сучасних інформаційних систем, що сприяє підвищенню обґрунтованості стратегічних рішень і забезпечує більшу гнучкість підприємства у реагуванні на зміни зовнішнього середовища.

Функціональна складова охоплює реалізацію основних функцій менеджменту – планування, організування, мотивування, контролювання та координації. Використання цифрових технологій дозволяє автоматизувати значну частину управлінських процесів, забезпечити оперативний обмін інформацією, підвищити швидкість прийняття управлінських рішень та ефективність виконання управлінських функцій.

Важливу роль у функціонуванні системи відіграє забезпечувальна

складова, яка формує необхідну ресурсну базу для діяльності підприємства. Поряд із традиційними ресурсами дедалі більшого значення набувають інформаційні ресурси, цифрові платформи, програмне забезпечення та сучасна інформаційно-комунікаційна інфраструктура. Їх використання сприяє оптимізації використання ресурсів, підвищенню інформаційної безпеки та ефективності бізнес-процесів.

Керуюча складова представлена суб'єктами управління, які здійснюють прийняття управлінських рішень. Цифровізація суттєво змінює характер управлінської діяльності, оскільки сучасні менеджери дедалі більше використовують цифрові інформаційні системи, інструменти бізнес-аналітики та технології обробки даних, що дозволяє підвищити оперативність, точність і якість управлінських рішень.

Об'єктом управлінського впливу виступає керована складова, яка охоплює бізнес-процеси, структурні підрозділи, персонал і ресурси підприємства. Використання цифрових технологій забезпечує прозорість бізнес-процесів, посилює контроль за їх виконанням, покращує координацію між підрозділами та сприяє підвищенню загальної керованості підприємством.

Не менш важливою є науково-методична складова, яка забезпечує методичне супроводження процесу управління, використання сучасних моделей, методів, алгоритмів та інструментів менеджменту. В умовах цифровізації вона доповнюється сучасними концепціями цифрового управління, цифрової трансформації та цифрової зрілості підприємств, що створює методичне підґрунтя для впровадження інноваційних управлінських рішень.

Таким чином, цифровізація здійснює комплексний вплив на всі складові системи управління підприємством, змінюючи зміст управлінських процесів, підходи до прийняття рішень, механізми використання ресурсів та організації бізнес-процесів. Комплексне впровадження цифрових технологій у всі складові системи управління створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства, розвитку його цифрової зрілості та

зміцнення конкурентних позицій у сучасному бізнес-середовищі.

### 1.3 Теоретичні підходи до оцінювання цифрової зрілості підприємства

Розвиток цифрової економіки та широке впровадження цифрових технологій зумовили необхідність переосмислення традиційних підходів до оцінювання ефективності діяльності підприємств. Якщо раніше рівень розвитку підприємства визначався переважно фінансовими, виробничими та економічними показниками, то сьогодні одним із ключових критеріїв його конкурентоспроможності стає рівень цифрової зрілості. Саме цифрова зрілість відображає готовність підприємства ефективно використовувати цифрові технології, інтегрувати їх у бізнес-процеси та забезпечувати сталий розвиток в умовах цифрової економіки.

У сучасній науковій літературі поняття «цифрова зрілість» трактується як комплексна характеристика рівня розвитку підприємства, що відображає ступінь інтеграції цифрових технологій у систему управління, бізнес-процеси, корпоративну культуру, систему прийняття управлінських рішень та взаємодію із зацікавленими сторонами. На відміну від цифровізації, яка характеризує процес впровадження цифрових технологій, цифрова зрілість відображає досягнутий результат цих змін та здатність підприємства ефективно використовувати їх у своїй діяльності [11].

У наукових дослідженнях цифрова зрілість розглядається не лише як рівень технологічного розвитку підприємства, а як інтегральна характеристика, що поєднує технологічні, організаційні, кадрові та управлінські аспекти його функціонування. Це свідчить про те, що оцінювання цифрової зрілості повинно здійснюватися комплексно та враховувати всі складові системи управління підприємством [12].

Важливою передумовою успішної цифрової трансформації підприємства є об'єктивна оцінка рівня його цифрової зрілості. Вона дозволяє визначити ступінь готовності підприємства до впровадження цифрових технологій, виявити

проблемні аспекти цифрового розвитку, оцінити наявний потенціал і сформувати пріоритетні напрями подальшого вдосконалення системи управління. Отримані результати є основою для розроблення цифрової стратегії та планування заходів цифрової трансформації.

Процес оцінювання цифрової зрілості доцільно здійснювати поетапно. Насамперед підприємство має визначити поточний рівень цифрового розвитку та оцінити цифрові компетентності персоналу. Наступним етапом є встановлення бажаного рівня цифрової зрілості відповідно до стратегічних цілей підприємства. Завершальним кроком виступає розроблення комплексу заходів, спрямованих на усунення виявлених недоліків і досягнення запланованого рівня цифрового розвитку [13].

У сучасних дослідженнях цифрова зрілість розглядається як інтегральна характеристика, що відображає здатність підприємства ефективно використовувати цифрові технології для підвищення результативності управління, оптимізації бізнес-процесів, розвитку цифрових компетентностей персоналу та створення конкурентних переваг. На відміну від ранніх підходів, які пов'язували цифрову зрілість переважно із цифровим маркетингом та онлайн-присутністю підприємства, сучасне трактування охоплює всі складові системи управління, включаючи стратегічне управління, організаційну структуру, кадровий потенціал, інформаційне забезпечення, корпоративну культуру та управління бізнес-процесами.

Значний внесок у розвиток методичного забезпечення оцінювання цифрової зрілості зробили міжнародні консалтингові компанії та науково-дослідні центри. Найбільш відомими є моделі MIT Center for Digital Business & Capgemini, Deloitte Digital Maturity Model, KPMG Digital Business Aptitude, Arthur D. Little Digital Transformation Index, Cisco Digital Business Transformation Framework, Acatech Industry 4.0 Maturity Index та інші (табл.1.1). Незважаючи на відмінності у структурі, всі вони базуються на комплексному оцінюванні цифрового розвитку підприємства за такими ключовими напрямами, як стратегія, бізнес-процеси, цифрові технології, персонал, корпоративна культура,

управління даними та взаємодія зі споживачами.

Таблиця 1.1 – Характеристика найбільш поширених моделей оцінювання цифрової зрілості підприємства

| Модель | Розробник | Основні напрями оцінювання | Особливості |
|---|---|---|---|
| Digital Maturity Model (DMM) | Deloitte [14] | Стратегія, клієнти, технології, операційна діяльність, організаційна культура | Одна з найбільш поширених моделей оцінювання цифрової зрілості. Дає змогу комплексно оцінити рівень цифрового розвитку підприємства та визначити напрями цифрової трансформації. |
| Digital Transformation Framework | MIT Center for Digital Business & Capgemini [15] | Бізнес-модель, клієнтський досвід, операційні процеси | Акцентує увагу на взаємозв'язку цифрових технологій із трансформацією бізнес-моделі та створенням нової цінності для клієнтів. |
| Digital Business Aptitude (DBA) | KPMG [16] | Стратегія, цифрові компетентності, процеси, технології, корпоративне управління | Передбачає самооцінювання цифрової зрілості та порівняння результатів із середньогалузевими показниками. |
| Industry 4.0 Maturity Index | Acatech (Німеччина) [17] | Ресурси, інформаційні системи, організаційна структура, корпоративна культура | Орієнтована на оцінювання цифрової трансформації підприємств відповідно до концепції Industry 4.0 та визначення етапів цифрового розвитку. |
| Digital Transformation Index (DTI) | Arthur D. Little [18] | Стратегія, продукти, клієнти, операційна діяльність, IT, корпоративна культура | Дає можливість оцінити рівень цифрової трансформації підприємства за окремими функціональними напрямами та визначити пріоритети подальшого розвитку. |

*Джерело: сформовано автором на основі [14-18]*

Аналіз зазначених моделей свідчить, що їх основною перевагою є комплексний підхід до оцінювання цифрової трансформації та можливість визначення сильних і слабких сторін цифрового розвитку підприємства. Водночас більшість із них мають універсальний характер, тому не завжди враховують особливості функціонування підприємств окремих галузей, зокрема торговельної сфери. Крім того, значна частина моделей розроблена для великих

міжнародних компаній, що ускладнює їх безпосереднє використання українськими підприємствами без відповідної адаптації.

З огляду на це, у сучасних дослідженнях дедалі частіше застосовується адаптивний підхід до оцінювання цифрової зрілості, який передбачає формування системи критеріїв відповідно до специфіки діяльності конкретного підприємства. Для підприємств сфери торгівлі доцільно оцінювати рівень цифрової зрілості через основні складові системи управління: цільову, функціональну, забезпечувальну, керуючу, керовану та науково-методичну.

Таким чином, цифрова зрілість є важливою характеристикою сучасного підприємства, яка відображає рівень інтеграції цифрових технологій у систему управління, бізнес-процеси та корпоративне середовище. Оцінювання цифрової зрілості дозволяє визначити поточний стан цифрового розвитку підприємства, виявити напрями, що потребують удосконалення, та сформувати пріоритети подальшої цифрової трансформації. Аналіз існуючих моделей показав, що, незважаючи на відмінності у методичних підходах, більшість із них ґрунтується на комплексному оцінюванні цифрової стратегії, бізнес-процесів, технологій, персоналу та організаційної культури.

# РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «555-ІФ» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

## 2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «555-ІФ»

ТОВ «555-ІФ» здійснює управління торговельно-розважальним центром Veles Mall, який є одним із найбільших торговельних комплексів Івано-Франківської області. Торговельний центр розташований за адресою: м. Івано-Франківськ, вул. Вовчинецька, 225А, у густонаселеному житловому районі, що забезпечує його високу транспортну доступність та значний потік відвідувачів.

Загальна площа Veles Mall становить понад 60 тис. м². На території комплексу функціонує близько 150 магазинів, заклади громадського харчування, багатозальний кінотеатр, дитячий розважальний центр, підприємства побутового обслуговування, аптека, банківські сервіси та інші об'єкти інфраструктури. Для зручності відвідувачів облаштовано автомобільний паркінг більш ніж на 1200 паркомісць [19].

Перший і другий поверхи комплексу займає торгова галерея, де представлені продуктовий супермаркет, магазини одягу, взуття, електроніки, спортивних товарів, ювелірних виробів, товарів для дому, дитячої продукції та інших категорій. На третьому поверсі розташовані зона громадського харчування Veles Gastro Hall, сучасний кінотеатр, дитячий розважальний центр, а також магазини дитячих товарів, книг, іграшок і товарів для творчості [19].

Важливою особливістю діяльності Veles Mall є поєднання торговельної, сервісної та розважальної функцій, що дозволяє забезпечити комплексне обслуговування відвідувачів. Крім того, підприємство активно використовує цифрові канали комунікації, зокрема офіційний вебсайт, сторінки у соціальних мережах та онлайн-інформування про акції, події й роботу торговельного центру, що сприяє підвищенню якості взаємодії зі споживачами.

Історія торговельно-розважального центру Veles Mall розпочалася у 2002 році, коли було прийнято рішення про реконструкцію будівлі колишнього Будинку культури «Позитрон» (рис.2.1). Уже в 2003 році на її базі відкрився торговельний центр «Велес», який став одним із перших сучасних торговельних комплексів Івано-Франківська. У наступні роки підприємство активно розвивалося: у 2012 році було здійснено розширення торговельних площ, а у 2018 році розпочато будівництво нового корпусу. Найважливішим етапом розвитку стало відкриття у 2023 році сучасного торговельно-розважального центру Veles Mall, який нині є одним із найбільших торговельних комплексів Івано-Франківської області [20].




Рисунок 2.1 - Історія розвитку ТРЦ Veles Mall

*Джерело: сформовано автором на основі [20]*

На сьогодні Veles Mall є сучасним багатофункціональним центром, що поєднує торговельні, сервісні та розважальні послуги. Постійне оновлення інфраструктури, розширення спектра послуг і впровадження сучасних технологій сприяють зміцненню його конкурентних позицій на регіональному ринку та створюють передумови для подальшого розвитку в умовах цифровізації [19].

Загальна характеристика ТОВ «555-ІФ» наведена в табл. 2.1. Як свідчать представлені дані, підприємство здійснює діяльність понад 20 років та

спеціалізується на наданні в оренду й експлуатації власного чи орендованого нерухомого майна.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «555-ІФ» (Veles Mall)

| Показник | Характеристика |
|---|---|
| Повне найменування | Товариство з обмеженою відповідальністю «555-ІФ» |
| Код ЄДРПОУ | 32076620 |
| Дата державної реєстрації | 30 червня 2004 року |
| Організаційно-правова форма | Товариство з обмеженою відповідальністю |
| Статус юридичної особи | Зареєстровано |
| Юридична адреса | 76006, Івано-Франківська обл., м. Івано-Франківськ, с. Вовчинець, вул. Вовчинецька, 225А |
| Керівник | Байов Сергій Олександрович |
| Основний вид економічної діяльності (КВЕД) | 68.20 «Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна» |
| Статутний капітал | 2 000 000 грн |
| Кількість працівників | 75 осіб |
| Основний об'єкт діяльності | Управління торговельно-розважальним центром Veles Mall |
| Основні напрями діяльності | Надання в оренду торговельних площ, експлуатація нерухомості, комплексне обслуговування об'єктів, надання адміністративних та інформаційних послуг, консультування з питань комерційної діяльності та управління |
| Цифрові канали комунікації | Офіційний вебсайт, сторінки у соціальних мережах, онлайн-каталог магазинів, електронні інформаційні сервіси |

*Джерело: складено автором на основі даних відкритих державних реєстрів та інформації про підприємство [19, 21, 22]*

Кадровий потенціал є одним із ключових ресурсів ТОВ «555-ІФ», що забезпечує ефективне функціонування торговельно-розважального центру Veles Mall. Відповідно до відкритих даних, чисельність персоналу підприємства становить 75 працівників, що є достатнім для виконання адміністративних, організаційних, технічних та сервісних функцій підприємства. З урахуванням специфіки діяльності підприємства персонал доцільно поділити на кілька основних категорій: адміністративно-управлінський персонал, працівників, відповідальних за експлуатацію та технічне обслуговування торговельного центру, адміністративно-господарський персонал, а також фахівців, які забезпечують взаємодію з орендарями, організацію маркетингових заходів і сервісне обслуговування

відвідувачів. Така структура дозволяє забезпечити безперебійну роботу торговельного комплексу, підтримувати належний рівень сервісу та оперативно реагувати на потреби орендарів і клієнтів [21].

В умовах цифровізації особливого значення набуває розвиток цифрових компетентностей працівників, оскільки ефективне управління сучасним торговельно-розважальним центром передбачає використання інформаційних систем, електронного документообігу, цифрових засобів комунікації, онлайн-сервісів та інструментів цифрового маркетингу. Це сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, покращенню якості обслуговування та зміцненню конкурентних позицій підприємства. Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «555-ІФ» за 2021–2025 роки наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «555-ІФ» за 2021–2025 рр.

| Показник | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | Темп приросту 2025/2024, % |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Дохід, грн | 43 863 600 | 56 749 500 | 77 839 500 | 135 342 700 | 240 998 100 | 78,07 |
| Чистий прибуток, грн | 9 585 800 | 22 738 500 | -43 476 600 | 27 307 400 | 79 569 100 | 191,38 |
| Активи, грн | 63 843 700 | 86 111 600 | 56 127 000 | 106 263 900 | 118 648 200 | 11,65 |
| Зобов'язання, грн | 46 770 900 | 46 300 300 | 59 792 300 | 90 621 800 | 91 321 400 | 0,77 |
| Кількість працівників, осіб | 44 | 40 | 54 | 80 | 75 | –6,25 |
| Дохід на одного працівника, грн | 996 900 | 1 418 738 | 1 441 472 | 1 691 784 | 3 213 308 | 89,93 |

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «555-ІФ», оприлюдненої через сервіс Opendatabot [21]*

Аналіз даних табл. 2.2 свідчить, що у 2025 році ТОВ «555-ІФ» суттєво покращило результати своєї діяльності порівняно з попереднім роком. Дохід підприємства зріс на 78,07 %, досягнувши 240,99 млн грн. Ще більш динамічне зростання спостерігається за показником чистого прибутку, який збільшився

на 191,38 %, що свідчить про значне підвищення ефективності діяльності підприємства.

Як видно з рис. 2.2, упродовж 2021–2025 років фінансові результати ТОВ «555-ІФ» характеризуються стійкою тенденцією до зростання. Дохід підприємства збільшився з 43,86 млн грн у 2021 році до 240,99 млн грн у 2025 році. Позитивна динаміка збереглася навіть після початку повномасштабної війни, що свідчить про здатність підприємства адаптуватися до складних умов господарювання. У 2023 році підприємство зафіксувало чистий збиток, незважаючи на збільшення доходу. Це можна пояснити значними інвестиційними витратами, пов'язаними із завершенням будівництва та підготовкою до відкриття нового торговельно-розважального центру Veles Mall, а також загальним зростанням витрат в умовах воєнного стану.

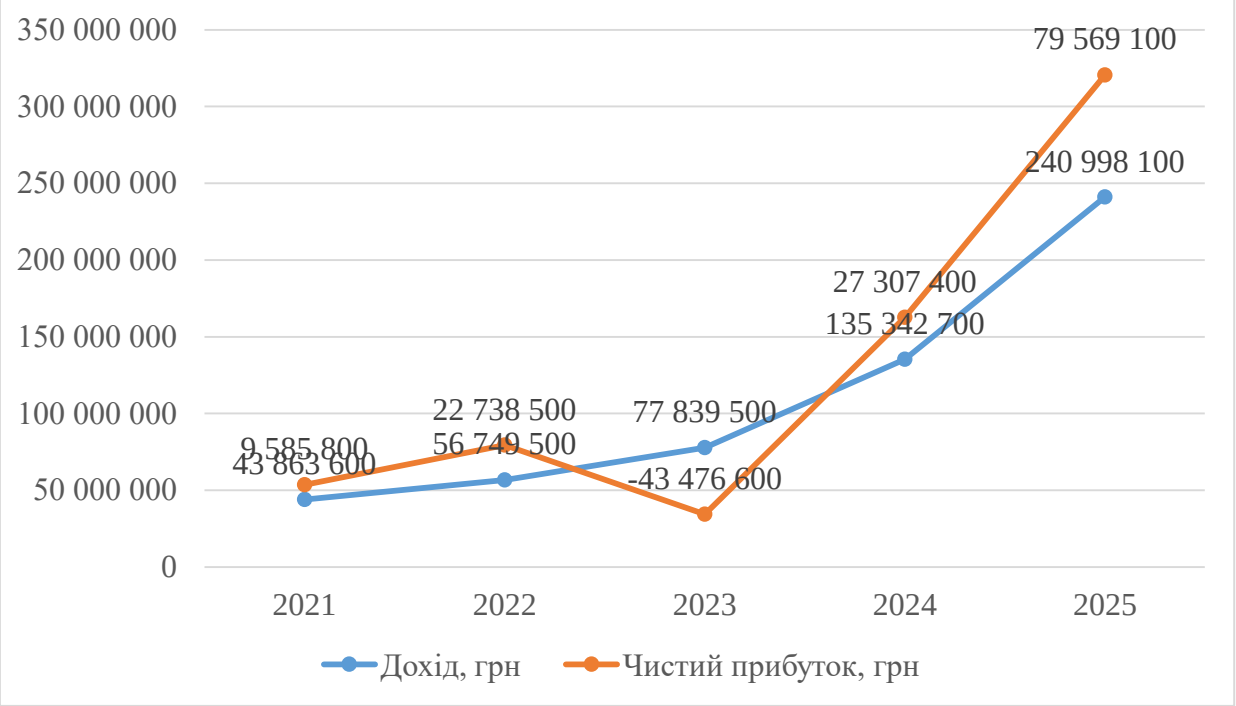



Рисунок 2.2 - Динаміка доходу та чистого прибутку ТОВ «555-ІФ» за 2021–2025 рр.

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «555-ІФ», оприлюдненої через сервіс Opendatabot [21]*

Після відкриття Veles Mall фінансові результати суттєво покращилися. Уже у 2024–2025 роках підприємство продемонструвало стрімке зростання як

доходу, так і чистого прибутку, що пов'язано зі збільшенням орендних площ, розширенням кількості орендарів, зростанням потоку відвідувачів та активним використанням сучасних цифрових інструментів управління і маркетингу.

Незважаючи на незначне скорочення чисельності персоналу (на 6,25 %), показник доходу на одного працівника збільшився майже на 90 %, що свідчить про підвищення продуктивності праці та більш ефективне використання трудових ресурсів. Загалом отримані результати характеризують позитивну динаміку розвитку ТОВ «555-ІФ» та створюють сприятливі передумови для впровадження сучасних цифрових технологій в систему управління підприємством.

Таким чином, проведений аналіз дозволив встановити, що ТОВ «555-ІФ» є сучасним підприємством, яке здійснює управління одним із найбільших торговельно-розважальних центрів Івано-Франківської області – Veles Mall. Підприємство характеризується позитивною динамікою основних фінансово-економічних показників, постійним розвитком матеріально-технічної бази та розширенням масштабів діяльності. Незважаючи на виклики, пов'язані з воєнним станом, підприємство успішно адаптувалося до змін зовнішнього середовища, а відкриття нового комплексу Veles Mall стало важливим чинником зростання доходів і прибутковості. Отримані результати свідчать про наявність достатнього потенціалу для подальшого розвитку підприємства та впровадження сучасних цифрових технологій в систему управління.

## 2.2 Аналіз зовнішнього середовища діяльності ТОВ «555-ІФ»

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від впливу факторів зовнішнього середовища, які формують умови його функціонування та визначають можливості подальшого розвитку. Для підприємств сфери торгівлі, зокрема торговельно-розважальних центрів, особливого значення набувають політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, оскільки вони безпосередньо впливають на рівень

споживчого попиту, конкурентне середовище, інвестиційну активність і впровадження цифрових технологій. З метою визначення основних можливостей і загроз, що впливають на діяльність ТОВ «555-ІФ», доцільно провести PEST-аналіз макросередовища, результати якого наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - PEST-аналіз макросередовища ТОВ «555-ІФ» (Veles Mall)

| **Опис змін** | **Загроза / можливість** | **Імовірність** | **Важливість** | **Загальний вплив** | **Програма дій** |
|---|---|---|---|---|---|
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
| **Політичні (P)** | | | | | |
| Воєнний стан та безпекова ситуація в Україні | – | 0,99 | 10 | **9,90** | Посилення заходів безпеки, розроблення планів безперервності діяльності |
| Зміни податкового та господарського законодавства | ± | 0,85 | 8 | **6,80** | Постійний моніторинг законодавства, адаптація внутрішніх регламентів |
| Євроінтеграційні процеси та гармонізація нормативної бази | + | 0,80 | 7 | **5,60** | Впровадження сучасних стандартів управління та обслуговування |
| **Економічні (E)** | | | | | |
| Інфляційні процеси та зростання експлуатаційних витрат | – | 0,95 | 9 | **8,55** | Оптимізація витрат, підвищення енергоефективності |
| Зростання доходів населення та відновлення попиту | + | 0,85 | 8 | **6,80** | Розширення спектра послуг, залучення нових орендарів |
| Конкуренція між торговельно-розважальними центрами | – | 0,90 | 8 | **7,20** | Формування конкурентних переваг, розвиток маркетингових програм |

*Продовження табл.2.3*

| 1 | 2 | 3 | 4 | **5** | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Соціальні (S)** | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Зміна споживчих переваг та поведінки покупців | ± | 0,95 | 9 | **8,55** | Розвиток клієнтоорієнтованих сервісів, програм лояльності |
| Урбанізація та концентрація населення в містах | + | 0,80 | 7 | **5,60** | Розширення торговельних і сервісних пропозицій |
| Зростання вимог до якості сервісу та комфорту | + | 0,90 | 8 | **7,20** | Покращення якості обслуговування, розвиток сервісної інфраструктури |
| **Технологічні (Т)** | | | | | |
| Розвиток цифрових технологій у сфері торгівлі | + | 0,98 | 10 | **9,80** | Впровадження CRM-, ERP-систем, цифрових сервісів і бізнес-аналітики |
| Поширення електронної комерції та омніканальних продажів | ± | 0,92 | 9 | **8,28** | Інтеграція онлайн- та офлайн-комунікацій, цифровий маркетинг |
| Розвиток штучного інтелекту та аналітики даних | + | 0,88 | 8 | **7,04** | Використання BI-систем, аналітики даних та персоналізованих маркетингових рішень |

*Джерело: сформовано автором*

Як свідчать результати PEST-аналізу (табл. 2.3), найбільший вплив на діяльність ТОВ «555-ІФ» здійснюють політичні та технологічні фактори. Серед політичних чинників найбільш вагомою загрозою залишається воєнний стан, який впливає на безпеку ведення бізнесу, купівельну активність населення та інвестиційний клімат. Водночас євроінтеграційні процеси та удосконалення нормативно-правової бази створюють додаткові можливості для впровадження сучасних стандартів управління та розвитку підприємства.

Серед економічних факторів найбільший вплив мають інфляційні процеси, зростання експлуатаційних витрат і високий рівень конкуренції між торговельно-розважальними центрами. Разом із тим поступове відновлення споживчого попиту сприяє збільшенню товарообігу, підвищенню рівня заповнюваності торговельних площ та розвитку сервісної інфраструктури.

Соціальні фактори характеризуються зміною споживчих уподобань і підвищенням вимог відвідувачів до якості обслуговування, комфорту та різноманітності послуг. Це спонукає підприємство постійно вдосконалювати сервіс, розширювати перелік послуг і впроваджувати клієнтоорієнтовані підходи.

Особливе значення для діяльності ТОВ «555-ІФ» мають технологічні фактори. Стрімкий розвиток цифрових технологій, електронної комерції, систем автоматизації та цифрових каналів комунікації відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління торговельним центром, покращення взаємодії з орендарями та відвідувачами, а також зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Саме тому цифровізація є одним із ключових напрямів подальшого розвитку системи управління ТОВ «555-ІФ».

Поряд із факторами макросередовища на діяльність підприємства значний вплив здійснюють фактори безпосереднього оточення, які визначають умови його функціонування, конкурентоспроможність та ефективність взаємодії з основними групами стейкхолдерів. Для комплексної оцінки факторів прямої дії використано CLCP-аналіз, який передбачає дослідження впливу споживачів (Customers), законодавства та органів державної влади (Legislation), конкурентів (Competitors) і партнерів (Partners). Результати аналізу наведено в табл. 2.4.

Результати CLCP-аналізу свідчать, що найбільший вплив на діяльність ТОВ «555-ІФ» здійснюють споживачі та конкуренти. Це зумовлено високими вимогами відвідувачів до якості обслуговування, активним розвитком цифрових сервісів і посиленням конкуренції між торговельно-розважальними центрами та онлайн-торгівлею. Водночас важливими факторами залишаються вимоги законодавства щодо безпеки та цифровізації бізнес-процесів, а також ефективна співпраця з орендарями, які є ключовими партнерами торговельного центру. Отримані результати підтверджують необхідність

подальшого вдосконалення системи управління підприємством із використанням сучасних цифрових технологій.

Таблиця 2.4 - CLCP-аналіз мікросередовища ТОВ «555-ІФ» (Veles Mall)

| Фактор | Оцінка впливу | Питома вага впливу | Експертна оцінка | Зважена оцінка |
|---|---|---|---|---|
| **C – Споживачі (Customers)** | | | | |
| Зростання вимог до якості сервісу | 3 | 0,07 | 5 | 0,35 |
| Популярність цифрових сервісів (онлайн-карта, соціальні мережі, мобільні сервіси) | 3 | 0,08 | 5 | 0,40 |
| Зміна споживчих уподобань та поведінки покупців | 3 | 0,07 | 4 | 0,28 |
| Зниження купівельної спроможності населення | 2 | 0,06 | 4 | 0,24 |
| **Разом за групою C** | | | | |
| **L – Законодавство та державні органи (Legislation)** | | | | |
| Податкове законодавство | 2 | 0,05 | 4 | 0,20 |
| Дотримання вимог пожежної та техногенної безпеки | 3 | 0,06 | 5 | 0,30 |
| Вимоги щодо цифрового документообігу та захисту персональних даних | 3 | 0,05 | 4 | 0,20 |
| **Разом за групою L** | | | | |
| **C – Конкуренти (Competitors)** | | | | |
| Посилення конкуренції серед торговельно-розважальних центрів | 3 | 0,08 | 5 | 0,40 |
| Розвиток електронної комерції | 3 | 0,07 | 5 | 0,35 |
| Агресивна маркетингова політика конкурентів | 2 | 0,05 | 4 | 0,20 |
| **Разом за групою C** | | | | |
| **P – Партнери (Partners)** | | | | |
| Розширення співпраці з орендарями | 3 | 0,08 | 5 | 0,40 |
| Співпраця з постачальниками цифрових технологій | 2 | 0,06 | 4 | 0,24 |
| Партнерство з банками та платіжними системами | 2 | 0,05 | 4 | 0,20 |
| **Разом за групою P** | | | | |

*Джерело: сформовано автором*

Конкурентне середовище, у якому функціонує ТОВ «555-ІФ», характеризується достатньо високим рівнем конкуренції. Основними конкурентами торговельно-розважального центру Veles Mall є Арсен,

Panorama PLAZA та нещодавно відкритий ТРЦ А7 (табл. 2.5). Окрім цього, певний конкурентний вплив здійснюють торгові центри Глобус, Флагман, Галерея N, а також спеціалізовані торговельні комплекси та стріт-ритейл. Водночас дедалі більшої конкуренції торговельно-розважальним центрам створюють маркетплейси та інтернет-магазини, які активно розвивають електронну комерцію та омніканальні моделі продажу.

Таблиця 2.5 - Порівняльна характеристика основних конкурентів ТОВ «555-ІФ» (Veles Mall)

| Критерій | Veles Mall | Арсен | А7 |
|---|---|---|---|
| Рік відкриття | 2023 (новий комплекс) | 2008 | 2026 |
| Орієнтовна площа | понад 60 тис. м² | близько 35 тис. м² | близько 20 тис. м² |
| Кількість магазинів | близько 150 | понад 100 | понад 50 |
| Супермаркет | + | + | + |
| Фудкорт | + | + | + |
| Кінотеатр | + | - | – |
| Дитячий розважальний центр | + | - | + |
| Паркінг | понад 1200 місць | понад 800 місць | + |
| Нові міжнародні бренди | + | ± | +++ |
| Цифрові канали комунікації | сайт, Facebook, Instagram | сайт, Facebook | сайт, Facebook, Instagram |
| Проведення заходів та акцій | активно | менш активно | активно |

*Джерело: сформовано автором на основі [19, 23, 24]*

Отже, порівняльний аналіз основних конкурентів свідчить, що Veles Mall займає провідні позиції серед торговельно-розважальних центрів Івано-Франківська за масштабами діяльності, різноманітністю торговельних і розважальних послуг та рівнем розвитку інфраструктури. Водночас відкриття ТРЦ «А7» посилило конкурентне середовище, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення системи управління та підвищення якості обслуговування відвідувачів. Разом із тим стрімкий розвиток цифрових технологій та активізація цифрової діяльності конкурентів вимагають

подальшого впровадження інноваційних цифрових рішень і вдосконалення взаємодії з відвідувачами та орендарями.

Важливим фактором зовнішнього середовища ТОВ «555-ІФ» є споживачі, оскільки саме їхні потреби, поведінка та очікування визначають напрями розвитку торговельно-розважального центру. Veles Mall позиціонує себе як найбільший торговельно-розважальний центр Івано-Франківської області, що поєднує понад 150 магазинів, сучасний фудкорт, багатозальний кінотеатр, дитячий розважальний комплекс, супермаркет, заклади сфери послуг та паркінг більш ніж на 1200 автомобілів. Така концепція свідчить, що основними відвідувачами є сім'ї з дітьми, молодь, люди середнього віку та мешканці Івано-Франківська й прилеглих громад, які відвідують торговельний центр не лише з метою здійснення покупок, а й для проведення дозвілля.

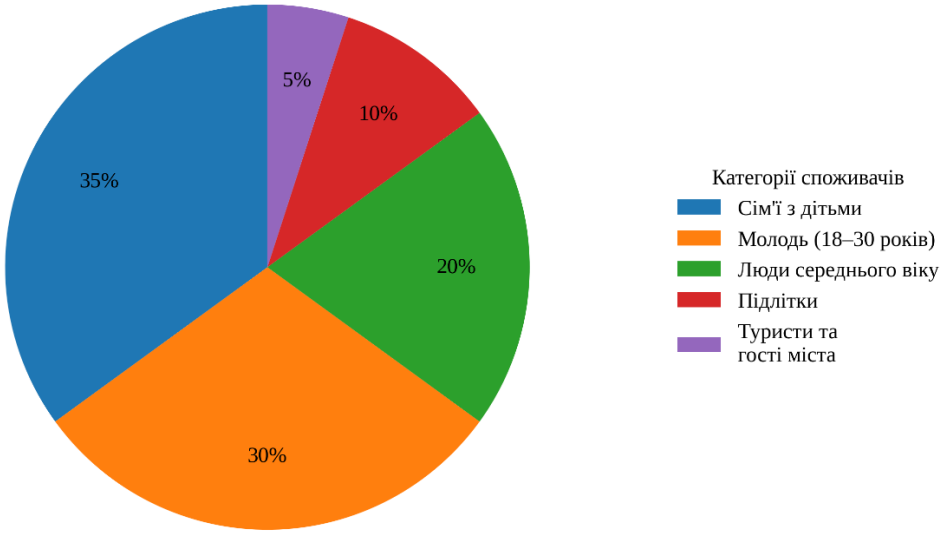



Рисунок 2.3 - Структура споживачів Veles Mall

*Джерело: сформовано автором*

Про високий рівень зацікавленості споживачів також свідчить активна присутність підприємства у цифровому просторі. Офіційна сторінка Veles Mall в Instagram налічує близько 37 тис. підписників, де регулярно публікуються новини, акції, відкриття нових магазинів та анонси заходів. Крім того, підприємство активно використовує Facebook, офіційний вебсайт та інші цифрові канали комунікації для взаємодії з відвідувачами, що сприяє

формуванню лояльності клієнтів і підтримці постійного інтересу до торговельно-розважального центру.

Отже, аналіз споживачів свідчить, що конкурентоспроможність Veles Mall значною мірою забезпечується орієнтацією на сімейний формат відпочинку, широким асортиментом товарів і послуг, а також активним використанням цифрових інструментів комунікації. Саме цифрові канали взаємодії зі споживачами сьогодні є одним із важливих чинників підтримання конкурентних переваг підприємства та зміцнення його позицій на регіональному ринку.

Таким чином, проведений аналіз зовнішнього середовища ТОВ «555-ІФ» засвідчив, що на діяльність підприємства найбільший вплив здійснюють політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, а також фактори прямої дії, зокрема споживачі, конкуренти, партнери та законодавче середовище. Незважаючи на посилення конкуренції, розвиток електронної комерції та негативний вплив воєнного стану, підприємство має суттєві конкурентні переваги, серед яких сучасна інфраструктура, широкий спектр послуг, активне використання цифрових каналів комунікації та високий рівень клієнтоорієнтованості. Це створює сприятливі передумови для подальшого вдосконалення системи управління та впровадження цифрових технологій, що є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

## 2.3 Оцінка рівня цифрової зрілості системи управління ТОВ «555-ІФ»

Проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «555-ІФ» дозволив оцінити особливості функціонування підприємства, визначити його конкурентні переваги та чинники, що впливають на ефективність діяльності. Водночас в умовах цифрової трансформації важливим є визначення рівня цифрової зрілості системи управління підприємством,

оскільки саме вона характеризує готовність підприємства до впровадження сучасних цифрових технологій та використання цифрових інструментів в управлінській діяльності.

З метою оцінювання рівня цифрової зрілості системи управління ТОВ «555-ІФ» використано анкетування, розроблене на основі аналізу наукових праць, присвячених цифровій трансформації підприємств, та існуючих моделей оцінювання цифрової зрілості. На відміну від більшості відомих методик, у даному дослідженні оцінювання здійснюється відповідно до структури системи управління підприємства. Тому анкета сформована за шістьма підсистемами: цільовою, функціональною, забезпечувальною, керуючою, керованою та науково-методичною.

Кожна підсистема містить перелік запитань, які дозволяють оцінити рівень використання цифрових технологій, автоматизації управлінських процесів, інформаційного забезпечення та готовності підприємства до подальшої цифрової трансформації. Для кожного запитання передбачено п'ять варіантів відповідей, що відповідають різним рівням цифрової зрілості підприємства. Фрагмент анкети подано у таблиці 2.6.

Оцінювання рівня цифрової зрілості системи управління ТОВ «555-ІФ» здійснюється у два етапи. На першому етапі визначається рівень цифрової зрілості кожної із підсистем системи управління (цільової, функціональної, забезпечувальної, керуючої, керованої та науково-методичної), а на другому – розраховується інтегральний показник цифрової зрілості системи управління підприємства.

Для оцінювання використано п'ятибальну шкалу, яка дозволяє визначити не лише наявність цифрових технологій на підприємстві, а й рівень їх практичного використання в управлінській діяльності. Такий підхід дає змогу виявити сильні та слабкі сторони кожної підсистеми системи управління та сформувати рекомендації щодо її подальшого вдосконалення в умовах цифровізації.

Таблиця 2.6 – Фрагмент анкети експертного оцінювання цифрової зрілості системи управління підприємства

| Питання для оцінювання | Варіанти відповідей | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| **Цільова підсистема** | | | | | |
| Наявність чітко сформованої цифрової стратегії розвитку підприємства | | | | | |
| Узгодженість стратегічних цілей підприємства із напрямами цифрової трансформації | | | | | |
| Використання цифрових показників (KPI) для оцінювання результативності діяльності | | | | | |
| **Функціональна підсистема** | | | | | |
| Рівень цифровізації основних бізнес-процесів підприємства | | | | | |
| Використання інформаційних систем під час прийняття управлінських рішень | | | | | |
| Автоматизація взаємодії між структурними підрозділами | | | | | |
| **Забезпечувальна підсистема** | | | | | |
| Забезпеченість сучасною комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням | | | | | |
| Використання хмарних сервісів та цифрових платформ | | | | | |
| Рівень інформаційної та кібербезпеки підприємства | | | | | |
| **Керуюча підсистема** | | | | | |
| Використання керівництвом цифрових інструментів управління | | | | | |
| Рівень цифрових компетентностей керівного складу | | | | | |
| Оперативність прийняття управлінських рішень із використанням цифрових технологій | | | | | |
| **Керована підсистема** | | | | | |
| Готовність працівників до використання цифрових технологій | | | | | |
| Використання цифрових інструментів у повсякденній роботі персоналу | | | | | |
| Рівень цифрової взаємодії між працівниками та структурними підрозділами | | | | | |
| **Науково-методична підсистема** | | | | | |
| Наявність внутрішніх методичних документів щодо цифровізації діяльності | | | | | |
| Організація навчання та підвищення цифрових компетентностей працівників | | | | | |
| Використання сучасних методик та рекомендацій щодо цифрової трансформації | | | | | |

*Джерело: сформовано автором*

Оцінювання проводилося методом експертного опитування. У ролі експертів виступили працівники ТОВ «555-ІФ», які займають керівні посади та безпосередньо беруть участь в управлінні підприємством. Опитування здійснювалося за допомогою розробленої анкети, що містить запитання за

кожною із підсистем системи управління. Результати опитування подано в табл. 2.7.

На основі отриманих результатів було визначено середнє значення оцінки для кожної підсистеми системи управління, а також інтегральний показник цифрової зрілості підприємства. Розрахунок здійснювався за формулою середнього арифметичного:

$$\frac{\sum_{i=1}^{n} x_i}{n} \quad (1)$$

де $x_i$ – випадкова змінна,

$n$ – кількість змінних.

Таблиця 2.7 - Отримані дані анкетування

| Підсистема | № питання | Експерти | | | | | | | Середнє значення |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Цільова | 1 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4,4 |
| | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4,3 |
| | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4,1 |
| Функціональна | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4,3 |
| | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3,9 |
| | 6 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,9 |
| Забезпечувальна | 7 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4,7 |
| | 8 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4,3 |
| | 9 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4,1 |
| Керуюча | 10 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4,1 |
| | 11 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,9 |
| | 12 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3,7 |
| Керована | 13 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3,7 |
| | 14 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3,6 |
| | 15 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3,6 |
| Науково-методична | 16 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3,4 |
| | 17 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3,3 |
| | 18 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3,3 |

*Джерело: сформовано автором*

На основі результатів експертного опитування було розраховано середній рівень цифрової зрілості кожної підсистеми системи управління ТОВ «555-ІФ». Отримані значення дозволили визначити рівень цифрової зрілості окремих підсистем, а також розрахувати інтегральний показник цифрової

зрілості системи управління підприємства. Результати оцінювання наведено в табл. 2.8.

Аналіз результатів, наведених у табл. 2.9, свідчить, що найвищий рівень цифрової зрілості мають забезпечувальна (4,37 бала), цільова (4,27 бала) та функціональна (4,03 бала) підсистеми, які за критеріальною шкалою належать до рівня «Інноватори». Це свідчить про достатньо високий рівень цифрового забезпечення підприємства, наявність стратегічної орієнтації на цифровий розвиток та використання сучасних цифрових інструментів у процесі управління.

Таблиця 2.8 – Результати оцінювання рівня цифрової зрілості системи управління ТОВ «555-ІФ»

| Підсистеми системи управління | Значення по кожній підсистемі | | Загальний рівень цифрової зрілості | |
|---|---|---|---|---|
| | Розрахункове значення | Характеристика за критеріальною шкалою | Розрахункове значення | Характеристика за критеріальною шкалою |
| Цільова | 4,27 | Інноватори | 3,92 | Досвідчені |
| Функціональна | 4,03 | Інноватори | | |
| Забезпечувальна | 4,37 | Інноватори | | |
| Керуюча | 3,90 | Досвідчені | | |
| Керована | 3,63 | Досвідчені | | |
| Науково-методична | 3,33 | Досвідчені | | |

*Джерело: сформовано автором*

Водночас керуюча (3,90 бала), керована (3,63 бала) та науково-методична (3,33 бала) підсистеми відповідають рівню «Досвідчені». Це вказує на необхідність подальшого розвитку цифрових компетентностей управлінського персоналу, удосконалення внутрішнього методичного забезпечення цифрової трансформації та підвищення рівня використання цифрових технологій у процесі управління персоналом. Інтегральний показник цифрової зрілості системи управління ТОВ «555-ІФ» становить 3,92 бала, що відповідає рівню «Досвідчені». Це свідчить про достатньо високий рівень цифрового розвитку підприємства, однак підтверджує доцільність

реалізації заходів, спрямованих на подальше вдосконалення системи управління в умовах цифровізації.

Таким чином, проведене оцінювання рівня цифрової зрілості системи управління ТОВ «555-ІФ» засвідчило, що підприємство має достатній рівень готовності до цифрової трансформації. Найвищий рівень цифрової зрілості характерний для цільової, функціональної та забезпечувальної підсистем, що свідчить про активне використання сучасних цифрових технологій та цифрову орієнтацію розвитку підприємства. Водночас керуюча, керована та науково-методична підсистеми потребують подальшого вдосконалення, насамперед у напрямі розвитку цифрових компетентностей персоналу, розширення використання цифрових інструментів управління.

# РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «555-ІФ» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

## 3.1 Напрями удосконалення системи управління підприємством на засадах цифровізації

Цифровізація змінює не лише інструменти, а й саму логіку управління підприємством. Якщо в традиційній моделі основу управлінського циклу становили адміністративні процедури, ієрархія та постфактум-контроль, то в цифровій моделі пріоритет отримують швидкість обробки інформації, прозорість процесів, міжфункціональна взаємодія та прийняття рішень на підставі даних у режимі, наближеному до реального часу. OECD підкреслює, що цифрова трансформація прискорюється у всіх секторах економіки, а її ефекти охоплюють як нові види діяльності, так і переосмислення вже існуючих процесів [25].

У прикладному вимірі це означає, що вдосконалення системи управління на засадах цифровізації повинно охоплювати щонайменше чотири площини: стратегічну, процесну, інформаційно-аналітичну та поведінкову. Стратегічна площина стосується постановки цілей, цифрового бачення та механізмів координації; процесна — стандартизації, автоматизації та інтеграції операцій; інформаційно-аналітична — управління даними, BI, CRM і підтримки рішень; поведінкова — розвитку компетентностей, нових способів взаємодії та управління змінами. Саме така багатовимірність пояснює, чому технологічне оновлення без змін у менеджменті рідко дає стійкий результат [26].

На рівні міжнародних підходів дедалі більше уваги приділяється наявності цілісної цифрової стратегії. OECD фіксує, що цифрове урядування, зв’язок, навички, трансформація бізнесу та кібербезпека залишаються провідними цифровими пріоритетами держав, а підвищення рівня цифровізації бізнесу вперше увійшло до топ-5 пріоритетів у 2023 році. Це

важливий орієнтир і для підприємств: цифровізація вже не є допоміжною ініціативою, а розглядається як одна з головних умов конкурентоспроможності, стійкості та масштабованості [25].

Український контекст додатково підсилює цю логіку. Затверджена державою Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України до 2030 року (WINWIN) визначає серед ключових напрямів розвиток людського капіталу, перекваліфікацію, підтримку бізнесу, інноваційну інфраструктуру та ефективний менеджмент, а екосистема Мінцифри вже сьогодні пропонує бізнесу й працівникам відповідні інструменти через платформи «Дія.Бізнес», «Дія.Освіта» та інші цифрові сервіси. Отже, національна політика формує сприятливе середовище для того, щоб підприємства переходили від епізодичної автоматизації до системного вдосконалення управління [27].

На основі узагальнення наукових підходів до цифрової трансформації підприємств та результатів проведеного дослідження встановлено, що підвищення ефективності системи управління можливе за рахунок комплексного впровадження сучасних цифрових технологій, удосконалення управлінських процесів, розвитку цифрових компетентностей персоналу та використання інструментів аналітики даних. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню гнучкості системи управління, покращенню якості управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів і зміцненню конкурентних позицій підприємства в умовах цифрової економіки. Основні рекомендовані заходи щодо удосконалення системи управління підприємством на засадах цифровізації наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Рекомендовані заходи щодо удосконалення системи управління підприємством на засадах цифровізації

| **Напрям** | **Конкретні заходи** | **Очікувані результати** |
|---|---|---|
| Формування цифрової стратегії | 1) розроблення цифрового бачення та дорожньої карти;<br>2) визначення цифрових KPI/OKR; 3) створення координаційного центру трансформації;<br>4) формування портфеля цифрових ініціатив | узгодження IT-рішень із бізнес-цілями; підвищення керованості змін; концентрація ресурсів на пріоритетах; зниження хаотичності інвестицій |

| | | |
|---|---|---|
| Цифровізація управління і даних | 1) політика data governance;<br>2) призначення власників даних та правил доступу;<br>3) впровадження MDM / реєстрів / електронного погодження;<br>4) розгортання систем підтримки прийняття рішень | підвищення якості даних; швидше погодження рішень; цілісність інформаційного простору; менша залежність від ручних комунікацій |
| CRM та омніканальність | 1) єдиний профіль клієнта;<br>2) інтеграція сайту, мобільних, офлайн та контакт-каналів;<br>3) автоматизація сервісних звернень;<br>4) персоналізація комунікацій та пропозицій | зростання лояльності; збільшення конверсії; скорочення втрат клієнтської інформації; покращення якості сервісу |
| BI та аналітика | 1) єдина модель KPI;<br>2) дашборди для керівників різних рівнів;<br>3) self-service BI для функціональних менеджерів;<br>4) розвиток прогнозної аналітики | швидше виявлення відхилень; обґрунтовані рішення; покращення контролю результативності; перехід до управління на основі даних |
| Розвиток цифрових компетентностей | 1) матриця навичок за ролями;<br>2) програми upskilling / reskilling; 3) внутрішні цифрові амбасадори; 4) включення цифрових KPI в оцінювання | підвищення готовності до змін; швидше прийняття нових систем; зменшення опору персоналу; зростання цифрової культури |
| Кібербезпека | 1) оцінка кіберризиків;<br>2) MFA, резервне копіювання, сегментація доступу;<br>3) план реагування на інциденти; 4) регулярні тренінги з кібергігієни | зниження імовірності інцидентів; захист даних; безперервність бізнесу; дотримання нормативних вимог і стандартів |
| Цифрові платформи та інтеграція | 1) архітектурний аудит;<br>2) API-стратегія / iPaaS / інтеграційна шина;<br>3) перехід до модульної платформи;<br>4) поетапне відокремлення шару даних від legacy-ядра | масштабованість; сумісність систем; швидше розгортання нових сервісів; менша залежність від vendor lock-in |

*Джерело: сформовано автором на основі [25-29]*

Розвиток цифрових компетентностей є одним із найчастіше недооцінених, але найкритичніших напрямів удосконалення системи управління. Навички залишаються серед ключових цифрових пріоритетів, а поряд із суто технічними знаннями дедалі більшого значення набувають комплементарні навички — критичне мислення, креативність, здатність до навчання, комунікація, співпраця, відповідальність та саморегуляція. Це означає, що цифрова компетентність працівника не зводиться до володіння певним програмним продуктом; вона є поєднанням технологічних, когнітивних і поведінкових компонентів [30].

OECD прямо вказує, що бізнеси повинні постійно займатися upskilling та reskilling працівників, створювати умови для безперервного навчання і надавати доступ до онлайн-платформ та відповідних курсів. Водночас аналітика OECD свідчить, що багато дорослих працівників не беруть участі в навчанні, а витрати часу, коштів і брак формалізованих HR-підходів особливо обмежують малі та середні підприємства. Для системи управління це означає: розвиток цифрових компетентностей не можна залишати на розсуд самих працівників — він має бути вбудований у кадрову політику, адаптацію, оцінювання та планування кар'єри [25].

McKinsey додатково наголошує, що дефіцит навичок є одним із головних бар'єрів для впровадження GenAI: 46% керівників називають skill gaps суттєвою причиною повільного розгортання інструментів. Українські дослідження також розглядають цифрову компетентність персоналу як ключовий внутрішній фактор цифрової ефективності підприємства і підкреслюють її багатовимірний характер, що включає інформаційну грамотність, співпрацю, вирішення проблем, безпеку даних і створення цифрового контенту. Отже, компетентності стають не допоміжним ресурсом, а частиною цифрової стійкості підприємства [26].

Кібербезпека в сучасній системі управління перестає бути вузькотехнічною функцією IT-підрозділу та переходить у площину корпоративного управління ризиками. OECD відносить кібербезпеку до п'ятірки сталих цифрових пріоритетів, а українське законодавство закріплює її як самостійний об'єкт державної політики у Законі «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України». Отже, в контексті удосконалення системи управління кібербезпеку слід розглядати як складову безперервності бізнесу, захисту даних, довіри клієнтів і стійкості цифрових процесів [25].

ENISA наголошує, що кіберінциденти для малого і середнього бізнесу мають безпосередній операційний і фінансовий ефект. За даними агентства, серед найпоширеніших загроз для SMEs — ransomware, викрадені ноутбуки, фішинг та CEO fraud; при цьому 90% опитаних SMEs зазначили, що проблеми

кібербезпеки матимуть серйозний негативний вплив на їхній бізнес уже протягом тижня, а 57% вважали ймовірним банкрутство або припинення діяльності. Такі дані підтверджують, що кібербезпека має бути інтегрована у стратегічне та операційне управління, а не функціонувати як реактивний технічний сервіс [31].

З погляду практичного впровадження кібербезпека повинна охоплювати мінімум чотири контури: управління доступом; захист кінцевих пристроїв і мереж; безперервність і резервування; реагування на інциденти. ENISA у своєму керівництві для SMEs пропонує практичні кроки із захисту систем і бізнесу, підкреслюючи, що в умовах хмарних сервісів, дистанційної роботи та цифрових каналів продажу основи кібергігієни, оновлення, резервне копіювання та політики безпеки стають обов'язковими елементами корпоративної архітектури. Додатково Cyber Resilience Act у ЄС встановлює вимоги до безпечного проєктування, управління вразливостями та оновлень протягом життєвого циклу цифрових продуктів, що задає важливий орієнтир і для українського бізнесу, який працює у європейських ланцюгах вартості [31].

Управлінський вимір кібербезпеки полягає також у побудові культури відповідальності. Працівники мають бути не лише користувачами цифрових систем, а й активними носіями правил кібергігієни: використання MFA, розпізнавання фішингу, коректна робота з доступами, дисципліна оновлень, захист мобільних пристроїв, регламент поводження з конфіденційною інформацією. Таким чином, для підприємства кібербезпека — це не окремий проєкт, а постійна управлінська практика, що поєднує політики, технології, навчання та моніторинг.

Проведений огляд літератури дає підстави стверджувати, що удосконалення системи управління на засадах цифровізації має спиратися на поєднання стратегічних, організаційних, аналітичних, клієнтських, кадрових і безпекових рішень. Найбільш поширеною помилкою є фрагментарна цифровізація, коли підприємство купує окремі системи без перегляду цілей, процесів і відповідальності. Натомість сучасні міжнародні підходи

підкреслюють пріоритет бізнес-орієнтованої дорожньої карти, високоякісних даних, масштабованої архітектури, навчання персоналу та вбудованого управління ризиками [32].

З практичної точки зору впровадження доцільно здійснювати поетапно. На першому етапі варто сформувати цифрову стратегію, провести аудит процесів і даних, визначити модель керування трансформацією та базові кіберзахисні заходи. На другому етапі — автоматизувати процеси високої частоти, розгорнути BI та створити єдині правила управління даними. На третьому етапі — інтегрувати CRM, омніканальні канали, платформні рішення та модульну архітектуру. Паралельно на всіх етапах має відбуватися системне підвищення цифрових компетентностей персоналу.

Для того щоб цифровізація вдосконалювала систему управління, а не лише збільшувала кількість IT-інструментів, доцільно дотримуватися таких практичних рекомендацій. По-перше, кожну цифрову ініціативу слід пов’язувати з конкретним бізнес-результатом і KPI. По-друге, пріоритезацію потрібно здійснювати за принципом «цінність / складність / ризик». По-третє, дані мають розглядатися як об’єкт управління зі своїми ролями, політиками й метриками якості. По-четверте, навчання працівників необхідно робити безперервним елементом змін, а не разовою адаптаційною подією. По-п’яте, кібербезпека має бути вбудована в усі цифрові процеси за принципом security by design. Саме така логіка створює передумови для побудови гнучкої, аналітично зрілої та стійкої системи управління підприємством у цифровій економіці [33].

## 3.2 Розроблення та обґрунтування управлінського рішення щодо підвищення рівня цифрової зрілості підприємства

Проведене у другому розділі дослідження показало, що система управління ТОВ «555-ІФ» характеризується достатнім рівнем цифрової зрілості, однак окремі її підсистеми потребують подальшого вдосконалення.

Зокрема, найнижчі значення цифрової зрілості отримали керована та науково-методична підсистеми, що свідчить про необхідність підвищення рівня цифрових компетентностей персоналу, удосконалення інформаційної взаємодії між структурними підрозділами та більш широкого використання сучасних цифрових інструментів управління. У зв'язку з цим виникає потреба у розробленні управлінського рішення, реалізація якого дозволить підвищити рівень цифрової зрілості підприємства та забезпечити подальший розвиток системи управління в умовах цифрової трансформації.

Аналіз сучасних наукових досліджень свідчить, що цифрова трансформація підприємств є комплексним процесом, який передбачає не лише впровадження нових цифрових технологій, а й удосконалення управлінських процесів, організаційної структури та розвиток людського капіталу. Успішність цифрових перетворень значною мірою визначається поєднанням технологічних і організаційних змін, оскільки навіть найсучасніші цифрові рішення не забезпечують очікуваного результату без належного рівня цифрових компетентностей працівників та готовності персоналу до змін.

Враховуючи результати оцінювання цифрової зрілості системи управління ТОВ «555-ІФ», а також сучасні тенденції цифровізації підприємств, пропонується реалізувати комплексне управлінське рішення, яке поєднує два взаємопов'язані напрями: впровадження CRM-системи для автоматизації управлінських процесів та управління взаємовідносинами з орендарями і реалізацію програми підвищення цифрової грамотності персоналу. Запропоновані заходи доповнюють один одного: CRM-система забезпечує технологічну основу цифрової трансформації, тоді як розвиток цифрових компетентностей працівників створює необхідні умови для її ефективного використання.

Реалізація запропонованого управлінського рішення повинна здійснюватися послідовно та комплексно, оскільки окремі заходи взаємопов'язані між собою і лише їх поєднання забезпечить досягнення

очікуваного результату. Впровадження CRM-системи створить технологічну основу цифрової трансформації підприємства, тоді як підвищення цифрової грамотності персоналу сприятиме ефективному використанню сучасних цифрових інструментів у повсякденній діяльності. Загальний механізм реалізації запропонованого управлінського рішення наведено на рис. 3.1.

Як видно з рис. 3.1, реалізація управлінського рішення передбачає послідовний перехід від оцінювання поточного рівня цифрової зрілості та виявлення проблемних підсистем до впровадження комплексу організаційних і технологічних заходів. Запропонований механізм забезпечує взаємозв'язок між цифровими технологіями, розвитком цифрових компетентностей працівників та підвищенням ефективності системи управління. Очікуваним результатом його реалізації є зростання рівня цифрової зрілості підприємства, покращення якості управлінських рішень, підвищення продуктивності праці та зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах цифровізації економіки.

Першим напрямом запропонованого управлінського рішення є впровадження CRM-системи (Customer Relationship Management). На сьогодні CRM-системи є одним із найбільш поширених цифрових інструментів управління, що використовуються для централізації інформації, автоматизації бізнес-процесів, підвищення ефективності комунікації та підтримки прийняття управлінських рішень. На відміну від традиційних способів ведення інформації, CRM-система забезпечує формування єдиної бази даних, оперативний доступ до інформації, контроль виконання завдань, автоматизацію документообігу та можливість аналізу ключових показників діяльності підприємства.




Рисунок 3.1 - Механізм реалізації управлінського рішення щодо підвищення рівня цифрової зрілості підприємства

*Джерело: сформовано автором*

Для ТОВ «555-ІФ» впровадження CRM-системи доцільно спрямувати насамперед на автоматизацію роботи з орендарями, ведення електронної бази договорів, планування комунікацій, облік звернень, контроль виконання заявок, координацію роботи структурних підрозділів та формування управлінської звітності. Крім цього, CRM-система може бути інтегрована із сервісами електронної пошти, календарями, месенджерами та іншими

цифровими платформами, що дозволить значно підвищити швидкість інформаційного обміну між працівниками підприємства.

Впровадження CRM-системи сприятиме підвищенню прозорості управлінських процесів, скороченню часу на виконання адміністративних операцій, підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень та покращенню якості взаємодії з орендарями. Крім того, централізація інформації дозволить мінімізувати ризик втрати даних, забезпечити контроль виконання поставлених завдань і створити інформаційну основу для подальшого розвитку цифрової системи управління підприємством.

Другим важливим напрямом запропонованого управлінського рішення є підвищення цифрової грамотності персоналу. У сучасних умовах цифрової економіки саме рівень цифрових компетентностей працівників визначає ефективність використання цифрових технологій та успішність цифрової трансформації підприємства. Тому поряд із впровадженням нових інформаційних систем необхідно забезпечити належну підготовку персоналу до роботи з цифровими інструментами.

З цією метою доцільно запровадити програму розвитку цифрових компетентностей працівників, яка включатиме проведення внутрішніх тренінгів, участь у вебінарах, онлайн-курсах та практичних заняттях щодо використання CRM-системи, електронного документообігу, хмарних сервісів, цифрових засобів комунікації та основ кібербезпеки. Важливою складовою програми має стати формування цифрової корпоративної культури, яка передбачає відкритість до інновацій, безперервне навчання, обмін знаннями між працівниками та готовність до впровадження сучасних цифрових рішень.

Комплексне впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити рівень цифрової зрілості системи управління підприємством, покращити якість управлінських рішень, прискорити обмін інформацією між структурними підрозділами, підвищити ефективність використання цифрових технологій та створити необхідні передумови для подальшого цифрового

розвитку підприємства. Основні характеристики запропонованих заходів наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Характеристика запропонованих заходів щодо підвищення рівня цифрової зрілості підприємства

| Запропонований захід | Зміст заходу | Підсистеми системи управління, на які впливає захід | Очікуваний результат |
|---|---|---|---|
| Впровадження CRM-системи | Формування єдиної бази орендарів, автоматизація обліку звернень, контроль виконання заявок, ведення історії комунікацій, планування завдань і формування управлінської звітності | Керуюча, функціональна, забезпечувальна | Скорочення часу на обробку інформації, підвищення оперативності управлінських рішень, покращення контролю за виконанням завдань |
| Підвищення цифрової грамотності персоналу | Проведення навчання з використання CRM-системи, електронного документообігу, хмарних сервісів, цифрових комунікацій та основ кібербезпеки | Керована, науково-методична, керуюча | Підвищення цифрових компетентностей працівників, зменшення кількості помилок, покращення внутрішньої комунікації та адаптації до цифрових змін |

*Джерело: сформовано автором*

Таким чином, у результаті проведеного дослідження було обґрунтовано комплексне управлінське рішення щодо підвищення рівня цифрової зрілості підприємства, яке передбачає впровадження CRM-системи та реалізацію програми підвищення цифрової грамотності персоналу. Запропоновані заходи спрямовані на вдосконалення керуючої, керованої та науково-методичної підсистем системи управління, підвищення ефективності інформаційної взаємодії, автоматизацію управлінських процесів і розвиток цифрових компетентностей працівників. Комплексна реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня цифрової зрілості системи управління, покращенню якості управлінських рішень та зміцненню конкурентних позицій підприємства в умовах цифровізації.

## 3.3 Оцінка економічної ефективності впровадження запропонованих заходів

Ефективність будь-якого управлінського рішення визначається не лише його здатністю покращувати окремі бізнес-процеси, а й економічними результатами, які підприємство отримує внаслідок його реалізації. Тому важливим етапом дослідження є оцінювання економічної доцільності запропонованих заходів щодо підвищення рівня цифрової зрілості системи управління ТОВ «555-ІФ». Така оцінка дає можливість визначити обсяг необхідних інвестицій, очікувану економію коштів, економічний ефект від реалізації проєкту та термін його окупності.

Як було обґрунтовано у попередньому підрозділі, для підвищення рівня цифрової зрілості підприємства запропоновано реалізувати два взаємопов'язані заходи: впровадження CRM-системи для автоматизації управлінських процесів та організацію програми підвищення цифрової грамотності персоналу. Реалізація зазначених заходів потребує певних фінансових витрат, однак у перспективі забезпечить скорочення адміністративних витрат, зменшення трудомісткості виконання управлінських операцій, підвищення продуктивності праці та якості прийняття управлінських рішень.

Насамперед визначимо обсяг інвестицій, необхідних для впровадження запропонованого управлінського рішення. До складу витрат включено придбання та налаштування CRM-системи, навчання працівників роботі з новим програмним забезпеченням, розроблення методичних матеріалів, а також консультаційний супровід під час впровадження цифрового рішення. Розрахунок необхідних витрат наведено в табл. 3.3.

Як видно з табл. 3.3, загальний обсяг витрат на реалізацію запропонованих заходів становить 65 тис. грн. Найбільшу частку витрат займає придбання та впровадження CRM-системи, що є закономірним,

оскільки саме цей захід формує технологічну основу цифрової трансформації підприємства. Водночас витрати на навчання персоналу є інвестиціями у розвиток людського капіталу, що забезпечить ефективне використання нових цифрових інструментів та мінімізує можливий опір працівників організаційним змінам.

Таблиця 3.3 - Витрати на реалізацію запропонованих заходів

| Стаття витрат | Кількість | Вартість, грн | Загальна сума, грн |
|---|---|---|---|
| Впровадження CRM (OneBox, KeyCRM, Zoho або українська система) | 1 | 28 000 | 28 000 |
| Налаштування CRM | 1 | 12 000 | 12 000 |
| Навчання персоналу (10 осіб) | 10 | 1 500 | 15 000 |
| Методичні матеріали | 1 | 3 000 | 3 000 |
| Консультаційний супровід | 1 | 7 000 | 7 000 |
| Разом | | | 65 000 |

*Джерело: сформовано автором*

Економічний ефект від реалізації запропонованих заходів доцільно визначати не через прогнозоване зростання доходів підприємства, оскільки на їх величину впливає значна кількість зовнішніх факторів, а через очікуване скорочення адміністративних витрат та підвищення продуктивності праці персоналу. Використання CRM-системи дозволить автоматизувати значну частину управлінських операцій, скоротити час пошуку інформації, мінімізувати дублювання документів, покращити контроль виконання завдань та оптимізувати внутрішній документообіг. Одночасно підвищення цифрової грамотності працівників забезпечить швидше виконання повсякденних управлінських операцій, зменшення кількості помилок під час роботи з інформацією та більш ефективне використання функціональних можливостей CRM-системи.

Очікувані джерела економії від реалізації запропонованого управлінського рішення наведено в табл. 3.4.

Отримані результати свідчать про економічну доцільність реалізації запропонованого управлінського рішення. Загальний обсяг інвестицій у впровадження CRM-системи та підвищення цифрової грамотності персоналу

є відносно незначним порівняно з очікуваним економічним ефектом, який формується за рахунок скорочення адміністративних витрат, зменшення трудомісткості управлінських операцій, економії часу працівників та оптимізації внутрішнього документообігу.

Таблиця 3.4 – Очікувані джерела економії від реалізації запропонованого управлінського рішення

| Джерело економії | Розрахунок | Економія, грн/рік |
|---|---|---|
| Скорочення часу адміністраторів | 2 год × 250 днів × 2 особи | 78 000 |
| Скорочення витрат на папір, друк | оцінка | 15 000 |
| Скорочення часу керівників | 1 год × 250 днів | 42 000 |
| Зменшення помилок документообігу | оцінка | 18 000 |
| Разом економія | | 153 000 |

Розрахуємо економічний ефект, коефіцієнт ефективностіт та термін окупності:

$$Ее = 153\,000 – 65\,000 = 88\,000 \text{ грн}$$

$$Ке = 88\,000 / 65\,000 = 1{,}35$$

$$Т = 65\,000 / 153\,000 = 0{,}42 \text{ року}$$

Розрахунки показали, що річна економія перевищує обсяг початкових витрат, що забезпечує позитивний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів. Водночас термін окупності проєкту є незначним, що свідчить про швидке повернення вкладених коштів та доцільність інвестування у цифрову трансформацію системи управління підприємством.

Окрім безпосереднього економічного ефекту, реалізація запропонованих заходів забезпечить низку якісних переваг, які важко оцінити у грошовому вимірі. До них належать підвищення оперативності прийняття управлінських рішень, покращення взаємодії між структурними підрозділами, зростання рівня цифрових компетентностей персоналу, підвищення якості обслуговування орендарів та формування сучасної цифрової корпоративної культури. У сукупності це сприятиме подальшому підвищенню рівня цифрової зрілості системи управління та зміцненню конкурентних позицій ТОВ «555-ІФ» в умовах цифровізації економіки.

Таким чином, проведені розрахунки підтвердили економічну доцільність реалізації запропонованого управлінського рішення щодо підвищення рівня цифрової зрілості ТОВ «555-ІФ». Впровадження CRM-системи та реалізація програми підвищення цифрової грамотності персоналу забезпечують не лише позитивний економічний ефект і швидку окупність вкладених коштів, а й створюють передумови для підвищення ефективності функціонування системи управління підприємством. Крім економії адміністративних витрат та скорочення часу виконання управлінських операцій, реалізація запропонованих заходів сприятиме покращенню внутрішньої комунікації, підвищенню якості управлінських рішень, розвитку цифрових компетентностей працівників та подальшому зростанню рівня цифрової зрілості підприємства, що позитивно впливатиме на його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

# ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі проведено комплексне дослідження системи управління ТОВ «555-ІФ» в умовах цифровізації, узагальнено теоретичні засади формування сучасних систем управління підприємствами, здійснено оцінювання рівня цифрової зрілості системи управління підприємства, а також розроблено практичні рекомендації щодо її вдосконалення на засадах цифровізації.

У першому розділі досліджено теоретичні аспекти формування та функціонування системи управління підприємством. Встановлено, що система управління є сукупністю взаємопов'язаних елементів, які забезпечують реалізацію стратегічних і оперативних цілей підприємства шляхом планування, організації, мотивації, координації та контролю його діяльності. Обґрунтовано, що в умовах цифрової економіки всі складові системи управління зазнають трансформації під впливом сучасних цифрових технологій, що сприяє підвищенню оперативності управління, якості прийняття управлінських рішень та ефективності функціонування підприємства. Узагальнено найбільш поширені міжнародні моделі оцінювання цифрової зрілості підприємств, визначено їх переваги та недоліки, що стало методичною основою для подальшого оцінювання рівня цифрової зрілості системи управління досліджуваного підприємства.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «555-ІФ», яке здійснює управління торговельно-розважальним центром Veles Mall у місті Івано-Франківську. Досліджено основні напрями діяльності підприємства, його організаційні особливості, кадровий потенціал та фінансово-економічні показники. Проведений аналіз зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу дозволив визначити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що впливають на діяльність підприємства. За результатами CLCP-аналізу встановлено, що найбільший вплив на діяльність ТОВ «555-ІФ» здійснюють орендарі, споживачі, конкуренти та цифрові технології, які дедалі

більше визначають рівень конкурентоспроможності сучасних торговельно-розважальних центрів.

Важливим результатом дослідження стало оцінювання рівня цифрової зрілості системи управління ТОВ «555-ІФ». Для цього було розроблено анкету, побудовану відповідно до шести підсистем системи управління підприємства. Результати оцінювання свідчать, що система управління ТОВ «555-ІФ» характеризується достатнім рівнем цифрової зрілості та відповідає рівню «Досвідчені». Водночас встановлено, що найбільшого вдосконалення потребують керована та науково-методична підсистеми, що зумовлено необхідністю подальшого розвитку цифрових компетентностей персоналу, удосконалення внутрішніх регламентів цифрової взаємодії та розширення використання сучасних цифрових інструментів управління.

У третьому розділі на основі результатів проведеного дослідження розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління підприємством на засадах цифровізації. З урахуванням виявлених проблем було запропоновано комплексне управлінське рішення, яке передбачає впровадження CRM-системи для автоматизації управлінських процесів і взаємодії з орендарями, а також реалізацію програми підвищення цифрової грамотності персоналу. Обґрунтовано, що впровадження CRM-системи забезпечить централізацію інформації, автоматизацію документообігу, покращення контролю виконання завдань, підвищення швидкості обміну інформацією між структурними підрозділами та оперативності прийняття управлінських рішень. Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність реалізації запропонованого управлінського рішення.

# ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ


1. Калюжна Н. Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. *Вісник економічної науки України.* 2011. № 2. С. 51–54.
2. Харченко В. А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу.* 2013. № 1. С. 157–160.
3. Маковецька І. М., Диченко А. С., Валенок А. М. Удосконалення системи управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2024. № 2. С. 62–67. URL: https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb
4. Устенко А. О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка.* 2014. Вип. 10. С. 96–103. URL: https://journals.pnu.edu.ua
5. Яковенко О., Первой О. Підходи до формування системи управління цілями на підприємстві. *Економіка та суспільство.* 2025. № 81.
6. Коломоєць Є. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки.* 2024. № 4 (51). С. 72–80.
7. Амеліна Н. К., Комчатних О. В., Левіщенко О. С. Цифровізація як основний фактор розвитку економіки бізнесу. *Академічні візії.* 2024. № 35. URL: https://academy-vision.org
8. Сільченко В. Підходи до трактування дефініції «цифрова трансформація». *Економіка та суспільство.* 2024. № 66.
9. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research.* 2021. Vol. 122. P. 889–901. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022
10. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Калініченко Л. Л., Харченко М. О., Тарасенко С. В. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі

практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. *Mechanism of an Economic Regulation.* 2024. № 2 (104). С. 54–60.

11. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В. Вплив цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів підприємств в умовах змін економіки України. *Економіка: реалії часу.* 2024. № 2. С. 72–81.

12. Лега О., Прийдак Т., Яловега Л. Цифрова зрілість соціально-економічних систем на основі глобальних індексів розвитку та безпеки. *Економіка та суспільство.* 2026. № 83. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7375

13. Замлинський В. А., Жук Н. Л., Осик С. В., Мартіянова М. П. Сучасна бізнес-діагностика: цифрова зрілість та відновлення екосистем. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2023. Т. 8, № 3. С. 18–25. URL: https://ujae.org.ua/suchasna-biznes-diagnostyka-tsyfrova-zrilist-ta-vidnovlennya-ekosystem/

14. Deloitte. *Digital Maturity Model: Achieving Digital Maturity to Drive Growth.* Deloitte Development LLC, 2018. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology-Media-Telecommunications/gx-tmt-digital-maturity-model.pdf

15. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. *The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry.* MIT Center for Digital Business; Capgemini Consulting, 2012. URL: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/the_digital_advantage.pdf

16. KPMG International. *The Digital Business Aptitude (DBA): A Framework for Digital Transformation.* Amstelveen: KPMG International Cooperative, 2018. URL: https://kpmg.com/xx/en/home/insights.html

17. Schuh G., Anderl R., Gausemeier J., ten Hompel M., Wahlster W. *Industrie 4.0 Maturity Index. Managing the Digital Transformation of Companies.* Munich: acatech – National Academy of Science and Engineering, 2017. URL: https://en.acatech.de/publication/industrie-4-0-maturity-index-update-2020/

18. Arthur D. Little. *Digital Transformation Index: The Case for Digital Reinvention.* Brussels: Arthur D. Little, 2015. URL: https://www.adlittle.com/en/insights

19. *Veles Mall.* Офіційний сайт. URL: https://velesmall.com.ua

20. У Франківську відкрили Veles Mall – найбільший торгово-розважальний центр регіону // *КУРС.* 2021. URL: https://kurs.if.ua/u-frankivsku-vidkryly-veles-mall-najbilshyj-torgovo-rozvazhalnyj-czentr-regionu/

21. *ТОВ «555-ІФ»: інформація про компанію.* Opendatabot. URL: https://opendatabot.ua/c/32076620

22. *ТОВ «555-ІФ»: інформація про компанію.* YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32076620/

23. *ТРЦ «Арсен» (Івано-Франківськ): інформація про торговельний центр.* Malls.Rent. URL: https://malls.rent/mall/arsen-2

24. *ТЦ «А7» (Івано-Франківськ): концепція торговельного центру.* RDA. URL: https://rda.ua/concepts/tts-a7.html

25. *Digital transformation.* Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). URL: https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/digital-transformation.html

26. *Superagency in the workplace: Empowering people to unlock AI's full potential at work.* McKinsey & Company. 2025. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work

27. Міністерство освіти і науки України. *WinWin: Україна затвердила Стратегію цифрового розвитку інновацій до 2030 року.* 2024. URL: https://mon.gov.ua/news/winwin-ukraina-zatverdyla-stratehiiu-tsyfrovoho-rozvytku-innovatsii-do-2030-roku

28. Левицький В. В., Радинський С. В., Артеменко Л. Б., Радинська С. Підприємництво України в умовах війни та цифровізації: можливості та перспективи удосконалення // *Трансформація бізнесу для сталого*

*майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації : монографія.* Івано-Франківськ : ФОП Паляниця В. А., 2024. С. 235–253.

29. Лігоненко Л. Вплив цифровізації на систему управління результативністю підприємств та формування стратегії їх діяльності. *Економічний простір.* 2025. № 199. С. 220–227. URL: https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/326874

30. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство.* 2023. № 50. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2440

31. ENISA. *SMEs Cybersecurity: 2024 Report on the State of Cybersecurity in the Union.* European Union Agency for Cybersecurity, 2024. URL: https://www.enisa.europa.eu/publications

32. Канцур І. Г., Кононова О. Є., Хмарська І. А. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава.* 2022. № 2. С. 103–108. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2022/19.pdf

33. Толстова А. В., Мизников І. О. Особливості формування системи управління підприємством в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78–79. С. 179–188. URL: http://btie.kart.edu.ua/article/view/282637

**Бібліографічна довідка**

Тема магістерської роботи: «Дослідження системи управління торговельного центру ТОВ «555-ІФ» в умовах цифровізації»
Обсяг пояснювальної записки 62 аркуші.
Кількість рисунків 6
Кількість таблиць 13

Додатки 0 шт. 0 стор.

„_____” _____20___р.

Підпис студента Пересипкіна С.Ю.