

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
«16» грудня 2025 року

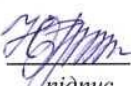
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ
СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ І ТЕХНОЛОГІЙ
(за матеріалами ТОВ «Мережа Ланет»)

Виконав: Коломієць Володимир Сергійович
прізвище, ім'я, по батькові,


підпис

Керівник: професор Гринчук Юлія Сергіївна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Рецензент: доцент Гаврик Олеся Юріївна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Я, Коломієць Володимир Сергійович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую

гарант ОПІ «Менеджмент»

 професор Ю.С. Гринчук
« 04 » листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
Коломійцю Володимиру Сергійовичу

Тема: Управління діяльністю підприємства на основі сучасних інформаційних систем і технологій (за матеріалами ТОВ «Мережа Ланет»)

Перелік питань, що розробляються в роботі: теоретико-методичні засади застосування сучасних інформаційних технологій у управлінні підприємством; аналіз управлінської діяльності та ІТ-інфраструктури ТОВ «Мережа Ланет»; шляхи підвищення ефективності управління діяльністю товариства за допомогою сучасних інформаційних систем.

Вихідні дані: фінансова та статистична звітність ТОВ «Мережа Ланет» за 2022–2024 роки, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань сучасних інформаційних систем і технологій, публікації у фахових періодичних виданнях, аналітичні матеріали платформи Opendatabot, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання	Відмітка про виконання
Огляд літератури	листопад 2024 – січень 2025	виконано
Теоретико-методична частина	лютий – квітень 2025	виконано
Аналітична частина	травень – липень 2025	виконано
Рекомендаційна частина	серпень - жовтень 2025	виконано
Оформлення роботи	листопад 2025	виконано
Перевірка на плагіат	листопад 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	листопад 2025	виконано
Подання на рецензування	листопад 2025	виконано

Керівник кваліфікаційної роботи  професор Ю.С. Гринчук
(підпис)

Здобувач

 В.С. Коломієць
(підпис)

Дата отримання завдання « 04 » листопада 2024 року

АНОТАЦІЯ

Коломієць В.С.

УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ І ТЕХНОЛОГІЙ

(за матеріалами ТОВ «Мережа Ланет»)

Досліджено сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів управління діяльністю підприємства в умовах цифрової трансформації.

Використано методи: аналізу, синтезу, теоретичного узагальнення, систематизації, економіко-статистичні методи (порівняльний аналіз, індексний метод, графічне моделювання), а також методи стратегічного аналізу: SWOT-аналіз та PEST-аналіз.

Проаналізовано, що ефективне управління підприємством у сфері інформаційних послуг і телекомунікацій потребує глибокої інтеграції сучасних інформаційних систем і технологій. На прикладі діяльності ТОВ «Мережа Ланет» проаналізовано стан організаційної структури, ІТ-інфраструктури, а також проблеми, що гальмують підвищення ефективності управління.

Обґрунтовано напрями вдосконалення управлінських процесів компанії шляхом впровадження нових цифрових рішень, що дозволяють автоматизувати обробку інформації, посилити контроль, прискорити прийняття управлінських рішень та підвищити конкурентоспроможність.

Кваліфікаційна робота магістра містить 74 сторінок комп'ютерного тексту, 17 таблиць, 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 36 найменувань.

Ключові слова: управління діяльністю підприємства, цифрова трансформація, інформаційні системи, ІТ-технології, ТОВ «Мережа Ланет», стратегічне управління.

ANNOTATION

Kolomiyets Volodymyr

ENTERPRISE MANAGEMENT BASED ON MODERN INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGIES

(based on materials of Lanet Network LLC)

The set of theoretical, methodological and practical aspects of enterprise activity management in the conditions of digital transformation is investigated. Methods were used: analysis, synthesis, theoretical generalization, systematization, economic-statistical methods (comparative analysis, index method, graphic modeling), as well as strategic analysis methods: SWOT analysis and PEST analysis.

It is proved that effective management of the enterprise in the field of information services and telecommunications requires deep integration of modern information systems and technologies. The example of the Lanet Network LLC analyzes the state of the organizational structure, IT infrastructure, as well as problems that inhibit the improvement of management efficiency.

The directions of improving the management processes of the company by introducing new digital decisions that allow you to automate information processing, strengthen control, accelerate management decision making and increase competitiveness are substantiated.

The effectiveness of the proposed measures has been evaluated and the risks of implementation have been analyzed.

Master's qualification contains 74 pages of computer text, 17 tables, 5 drawings. The list of sources used has 36 names.

Keywords: enterprise activity management, digital transformation, information systems, IT technologies, Lanet network LLC, strategic management.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	9
1.1. Сутність управління діяльністю підприємства в сучасних умовах та роль інформаційних систем у його забезпеченні.....	9
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності впровадження інформаційних систем у підприємстві.....	17
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІТ-ІНФРАСТРУКТУРИ ТОВ «МЕРЕЖА ЛАНЕТ»	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Мережа Ланет».....	24
2.2. Оцінювання стану управлінських процесів і використання інформаційних технологій у компанії.....	36
2.3. Аналіз результативності застосування ІТ-рішень у менеджменті компанії ТОВ «Мережа Ланет»	40
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «МЕРЕЖА ЛАНЕТ» ЗА ДОПОМОГОЮ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ	51
3.1. Напрями вдосконалення та обґрунтування доцільності впровадження ІТ-рішень у систему управління ТОВ «Мережа Ланет»	51
3.2. Управління ризиками та оцінка економічної ефективності ІТ-інновацій	56
Висновки до розділу 3	61
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	Error! Bookmark not defined.

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах цифровізації бізнесу й зростаючої конкуренції ефективне управління діяльністю підприємства неможливе без активного впровадження сучасних інформаційних систем та технологій. Особливо це стосується компаній, які функціонують у сфері інформаційних послуг і телекомунікацій, адже саме вони виступають локомотивами цифрових трансформацій.

Проблема управління діяльністю підприємства з використанням сучасних інформаційних систем і технологій є однією з ключових у науковій літературі та практиці менеджменту. Особливої актуальності вона набула в умовах цифрової трансформації бізнесу, стрімкого розвитку ІТ-сектору та необхідності оперативного прийняття управлінських рішень на основі достовірних і своєчасних даних.

Дослідженням цієї тематики займалися як українські, так і зарубіжні вчені. Зокрема, у працях Портера М. було запропоновано модель конкурентних переваг підприємства, де інформаційні технології розглядалися як один із чинників стратегічного управління. Девіс Г. і Олсон М. проаналізували концепцію інформаційних систем управління, визначивши їхню структуру та функціональні можливості. В українському контексті значний внесок зробили Мураховська Л. І., Бутинець Ф. Ф., Карпова Г. О., які розглядали вплив ІТ на управлінський облік, внутрішній контроль та загальну ефективність підприємств.

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління діяльністю підприємства на основі сучасних інформаційних систем і технологій на прикладі ТОВ «Мережа Ланет».

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно розв'язати такі **завдання:**

- дослідити теоретичні засади управління підприємствами з використанням інформаційних технологій;
- проаналізувати основні види сучасних інформаційних систем, що використовуються в управлінні.
- оцінити стан організаційної структури та IT-інфраструктури ТОВ «Мережа Ланет»;
- виявити проблеми та бар'єри ефективного використання інформаційних технологій у компанії;
- обґрунтувати напрями вдосконалення управління діяльністю підприємства шляхом впровадження нових IT-рішень;
- провести оцінювання ефективності запропонованих заходів та проаналізувати пов'язані з ними ризики.

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю ТОВ «Мережа Ланет» в умовах цифрової трансформації.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління діяльністю підприємства на основі сучасних інформаційних систем і технологій.

Методи дослідження. У роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: теоретичні методи: аналіз, узагальнення, систематизація наукових джерел; економіко-статистичні методи: порівняльний аналіз, індексний метод, графічне моделювання; методи стратегічного аналізу: SWOT-аналіз, PEST-аналіз.

Інформаційну базу дослідження склали: фінансова та статистична звітність ТОВ «Мережа Ланет» за 2022–2024 роки, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань сучасних інформаційних систем і технологій, публікації у фахових періодичних виданнях, аналітичні матеріали платформи Opendatabot, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Апробація результатів дослідження здійснювалася шляхом участі у науково-практичній конференції та підготовки тез доповіді, присвяченої проблематиці управління діяльністю підприємства в умовах цифрової трансформації. За підсумками участі в конференції було опубліковано тези: Коломієць В. С. Управління діяльністю підприємства на основі сучасних інформаційних систем і технологій: напрями та перспективи. *Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції магістрантів і молодих дослідників (м. Біла Церква, 29 жовтня 2025 року). Біла Церква: БНАУ. С. 41-42.

Структура кваліфікаційної роботи магістра. Магістерська робота викладена на 74 сторінках, в тому числі містить 17 таблиць, 5 рисунків., список використаних літературних джерел налічує 36 найменувань.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність управління діяльністю підприємства в сучасних умовах та роль інформаційних систем у його забезпеченні

Управління діяльністю підприємства є складним, багаторівневим і безперервним процесом, який охоплює широке коло функцій – від стратегічного планування до оперативного контролю. Його ключовими елементами виступають планування, організація, координація, мотивація та контроль усіх аспектів функціонування суб'єкта господарювання. Метою цього процесу є досягнення підприємством як стратегічних, так і поточних (тактичних) цілей, з урахуванням внутрішніх ресурсів і зовнішніх викликів.

Ефективне управління в умовах сучасної ринкової економіки відіграє роль головного важеля стабільного розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності, забезпечення гнучкої реакції на зміни зовнішнього середовища, а також формування стійкості до кризових ситуацій. Від якості управлінських рішень безпосередньо залежить ефективність використання ресурсів, рівень інноваційності, фінансова стабільність та здатність підприємства до довгострокового самозбереження і зростання [1].

Сучасні умови функціонування бізнесу характеризуються надзвичайно високою динамічністю: з одного боку – це прискорення науково-технічного прогресу, цифровізація, автоматизація й інтеграція світових ринків, а з іншого – непередбачуваність політичних, екологічних та економічних процесів. Глобалізація, нестабільність економіки, активна конкуренція, зміна запитів споживачів і підвищення очікувань щодо якості послуг та продукції створюють нові виклики для підприємств.

У цих умовах очевидною стає необхідність перегляду традиційних підходів до управління. Сучасне управління вже не може ґрунтуватися лише на інтуїції або минулому досвіді – воно має спиратися на принципи системності, адаптивності, відкритості до змін, гнучкості в прийнятті рішень і технологічної підтримки всіх управлінських функцій. Інтеграція інформаційних систем і технологій, аналітичних інструментів, хмарних сервісів, штучного інтелекту, а також засобів бізнес-аналітики дозволяє оперативно обробляти великі обсяги даних, приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати продуктивність [2].

Управління підприємством у цифрову епоху неможливе без запровадження сучасних ІТ-рішень, які дозволяють досягати синергії між різними підрозділами організації, забезпечують ефективну комунікацію, контроль, прогнозування і швидку адаптацію до змін. Отже, сьогоденне управління – це симбіоз класичних принципів менеджменту з інноваційними технологіями, що забезпечує гнучкість, оперативність і стратегічне бачення розвитку підприємства в нових умовах.

Основні риси управління підприємством у сучасних умовах подано у таблиці 1.1, яка поглиблює порівняння між традиційним і сучасним підходами до управління підприємством за більшою кількістю управлінських ознак.

Таким чином, управління діяльністю підприємства в сучасних умовах повинно враховувати численні нові виклики, серед яких – зростаюча невизначеність ринкового середовища, посилення конкуренції, високі темпи технологічного оновлення та зміна споживчих поведінкових моделей. Ефективна управлінська діяльність у таких умовах неможлива без використання відповідних інструментів, провідне місце серед яких посідають сучасні інформаційні системи та цифрові технології. Саме вони слугують основою для швидкого й безперервного доступу до актуальних даних, автоматизованої обробки інформації, підтримки прийняття управлінських рішень, інтеграції

функціональних підсистем підприємства, підвищення прозорості діяльності та забезпечення її гнучкості.

Таблиця 1.1

Порівняння традиційного та сучасного підходів до управління діяльністю підприємства

Ознака	Традиційне управління	Сучасне управління
Орієнтація	Внутрішній процес, стабільність	Клієнт, ринок, інновації
Прийняття рішень	Централізоване, ієрархічне	Децентралізоване, командне, на основі даних
Технології	Паперовий документообіг, Excel	ERP, CRM, BI, AI, хмарні сервіси, мобільні додатки
Комунікації	Вертикальні, офіційні, повільні	Цифрові, горизонтальні, інтерактивні, в реальному часі
Стратегія	Стабільна, орієнтована на контроль	Гнучка, адаптивна, заснована на аналітиці
Мотивація	Виплата зарплати, премій	Комбінована: розвиток, гнучкий графік, цінності компанії
Організаційна структура	Функціональна, жорстка	Гнучка, матрична, проектна, з елементами самоорганізації
Роль інформації	Додатковий інструмент	Ключовий стратегічний ресурс
Контроль	Постфактум, ручний	Онлайн, автоматизований, аналітичний
Інновації	Спорадичні, часто зовнішні	Безперервні, інтегровані у внутрішні процеси
Культура управління	Авторитарна, формальна	Партнерська, відкритість до зворотного зв'язку
Взаємодія з клієнтом	Через посередників, мінімальна	Безпосередня, цифрова, персоналізована
Планування	Бюрократичне, на основі історичних даних	Динамічне, на основі прогнозів, Big Data
Навчання персоналу	Епізодичне, внутрішнє	Постійне, цифрове, з акцентом на soft skills
Управління ризиками	Реактивне, після інциденту	Проактивне, аналітичне, системне

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел [3-4].

Сучасні інформаційні системи не лише підтримують операційні процеси, а й виступають стратегічним інструментом, що формує нову парадигму управління. Умови цифровізації вимагають від підприємств глибокої

модернізації технічної інфраструктури, однак цього недостатньо – необхідний комплексний перегляд управлінських підходів, що включає оновлення моделей планування, запровадження ефективних систем контролю, делегування повноважень на основі цифрових даних, а також трансформацію організаційної культури з орієнтацією на інноваційність, гнучкість і відкритість до змін.

Цифрові інструменти повинні не просто доповнювати традиційні процеси, а органічно інтегруватися в систему управління підприємством, створюючи єдине інформаційне середовище, де людський капітал, управлінські компетенції та технології взаємодіють у синергії. Важливим кроком у цьому напрямі є впровадження спеціалізованих цифрових платформ (ERP, CRM, SCM, HRM-систем), які дозволяють централізовано управляти ресурсами, фінансами, персоналом, маркетинговими кампаніями, логістикою, а також забезпечують ефективну комунікацію з клієнтами, постачальниками та іншими стейкхолдерами [5].

Особливу роль у цьому процесі відіграють аналітичні платформи (BI-системи), які забезпечують постійний моніторинг ключових показників діяльності підприємства у реальному часі, дозволяють виявляти відхилення, тренди та закономірності, формувати прогностичні моделі. Завдяки цим системам управлінці можуть приймати обґрунтовані рішення, базуючись на фактичних даних, а не на суб'єктивних припущеннях, що значно підвищує якість і швидкість управління.

Отже, у сучасному розумінні управління діяльністю підприємства є інтегрованим, багатоаспектним процесом, що охоплює:

- стратегічне планування та цифрову трансформацію всіх бізнес-процесів;
- динамічну адаптацію до змін внутрішнього та зовнішнього середовища;
- використання аналітичних даних і цифрових інструментів для

обґрунтованих управлінських рішень;

- оптимальне балансування між технологіями та людським потенціалом, що залишається джерелом інновацій, лідерства й організаційної згуртованості.

У подальших розділах цієї роботи буде детально проаналізовано особливості управління діяльністю ТОВ «Мережа Ланет», з урахуванням зазначених концептуальних положень, а також висвітлено практичні аспекти впровадження інформаційних систем у щоденну операційну та стратегічну діяльність компанії.

Управління сучасним підприємством у добу цифрових трансформацій є неможливим без активного й системного використання інформаційних систем і технологій (ІСТ). Вони стали не лише засобом підтримки окремих функцій управління, а справжнім стратегічним ресурсом, що забезпечує підприємствам здатність швидко реагувати на зміни ринку, впроваджувати інновації, підвищувати продуктивність і підтримувати високу конкурентоспроможність у складному та мінливому зовнішньому середовищі [6].

ІСТ дають змогу забезпечити своєчасне отримання, обробку, збереження та передачу великого обсягу різномірної інформації, що є базисом для прийняття обґрунтованих, раціональних і своєчасних управлінських рішень. Це дозволяє мінімізувати ризики, оперативно виявляти проблеми, визначати вузькі місця у процесах, а також розробляти довгострокові стратегії розвитку підприємства.

Інформаційна система управління (ІСУ) – це багатокomпонентна система, яка об'єднує технічні засоби (сервери, мережі, ПК), програмне забезпечення (ERP, CRM, SCM, BI-системи), бази даних, а також людський фактор – персонал, який забезпечує функціонування та аналіз отриманих даних. Її головною метою є підтримка всіх рівнів управління – від стратегічного до операційного – шляхом формування достовірної, повної, структурованої та актуальної інформації [7].

На сучасному етапі розвитку підприємств ІСУ перетворюються на основу всієї системи управління, оскільки забезпечують не тільки автоматизацію рутинних операцій (облік, документообіг, розрахунки), а й покращують якість стратегічного планування, тактичного управління, маркетингової діяльності, логістичних процесів, управління персоналом, контролю й внутрішнього аудиту.

Ключові функції сучасних інформаційних систем, зокрема планування, контроль, аналітика, координація та звітність, набули цифрового формату, що дозволяє оперативно й ефективно реалізовувати управлінські рішення. Залежно від цілей і напрямів діяльності, у практиці менеджменту використовуються різні типи ІСТ, згруповані за функціональним призначенням [8].

Детальну класифікацію інформаційних систем за напрямками застосування представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

**Класифікація інформаційних систем за функціональним
призначенням**

Тип ІС	Повна назва	Основне призначення	Приклади
ERP	Enterprise Resource Planning	Комплексне управління ресурсами підприємства	SAP, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics 365
CRM	Customer Relationship Management	Управління взаєминами з клієнтами	Salesforce, Zoho CRM, Bitrix24
BI-системи	Business Intelligence	Аналітика, візуалізація даних, підтримка рішень	Power BI, Tableau, QlikView
SCM	Supply Chain Management	Управління ланцюгами постачання	SAP SCM, Infor SCM
HRM	Human Resource Management	Кадрове діловодство, управління персоналом	BambooHR, Workday
HelpDesk/ITSM	IT Service Management / Технічна підтримка	Заявки, підтримка клієнтів, управління інцидентами	Jira Service Desk, Zendesk

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел [8].

Основні функції інформаційних систем в управлінні підприємством

можна класифікувати наступним чином:

- Планування – охоплює стратегічне, фінансове, ресурсне, операційне планування, що базується на аналітичній обробці даних, прогнозах та сценарному моделюванні.
- Організація та координація – здійснюється за допомогою ERP-систем, цифрових календарів, модулів управління проектами, електронного документообігу, що сприяє злагодженій роботі структурних підрозділів.
- Контроль – включає моніторинг ключових показників ефективності (KPI), виробничих та фінансових даних у реальному часі з використанням BI-інструментів, систем оповіщення та панелей управління.
- Аналіз – охоплює статистичний, порівняльний, факторний, фінансовий та прогностичний аналіз, а також моделювання варіантів розвитку підприємства на основі big data і штучного інтелекту.
- Звітність і комунікація – реалізується через інтегровані інформаційні панелі (дашборди), автоматизовану генерацію звітів, внутрішні CRM-системи, корпоративні портали та сервіси обміну інформацією.

Залежно від функціонального призначення та сфери застосування, на підприємстві можуть впроваджуватися різні типи інформаційних систем:

- ERP-системи (Enterprise Resource Planning) – для комплексного управління ресурсами підприємства;
- CRM-системи (Customer Relationship Management) – для управління відносинами з клієнтами;
- SCM-системи (Supply Chain Management) – для оптимізації логістичних ланцюгів;
- HRM-системи (Human Resource Management) – для управління персоналом;
- BI-системи (Business Intelligence) – для аналітики та підтримки прийняття рішень;

- WMS-системи (Warehouse Management System) – для управління складською логістикою.

Усе це формує єдину цифрову екосистему підприємства, в якій всі підрозділи взаємодіють у реальному часі, а управлінські рішення приймаються на основі точних, актуальних і прозорих даних [9].

У діяльності підприємств телекомунікаційного сектору, таких як ТОВ «Мережа Ланет», ключову роль відіграють сучасні інформаційні системи (ІС), що охоплюють різні аспекти управління й операційної діяльності. Одними з найважливіших серед них є CRM-системи (Customer Relationship Management), які забезпечують якісне управління відносинами з клієнтами – від першого контакту до постійного обслуговування. Завдяки цим системам компанія має змогу формувати індивідуальні пропозиції, покращувати рівень сервісу та ефективно управляти клієнтською базою.

У сфері телекомунікацій, де мережа є основою бізнесу, критично важливими є системи моніторингу інфраструктури, інцидент-менеджменту та забезпечення безперебійної роботи обладнання. Вони дозволяють виявляти несправності в режимі реального часу, запобігати критичним зупинкам і гарантувати високу якість послуг.

Окрему роль відіграють онлайн-платформи для взаємодії з клієнтами – особистий кабінет абонента, мобільний застосунок, чат-боти. Вони сприяють цифровій трансформації сервісу, підвищуючи зручність та доступність комунікації, знижуючи навантаження на контакт-центри [10].

Інтеграція зазначених інформаційних систем на підприємстві надає ряд суттєвих переваг:

- скорочення часу на ухвалення управлінських рішень завдяки оперативному доступу до актуальних даних;
- зниження витрат на адміністрування за рахунок автоматизації рутинних процесів;

- підвищення точності планування та прогнозування, зокрема в управлінні ресурсами, навантаженням мереж і попитом;
- зменшення ризиків завдяки контролю за ключовими показниками у реальному часі;
- посилення міжвідділової взаємодії та покращення клієнтського досвіду;
- посилення кіберзахисту та прозорості внутрішніх процесів через централізацію даних і контроль доступу.

Таким чином, управління на основі інформаційних технологій стає не просто інструментом автоматизації, а перетворюється на основу стратегічної гнучкості та адаптивності підприємства. У результаті компанія не лише оптимізує поточну діяльність, а й отримує можливості для масштабування, впровадження інноваційних рішень і виходу на нові сегменти ринку.

Отже, сучасні ІС є не лише підтримкою для менеджменту, а справжнім драйвером розвитку, конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах цифрової економіки.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності впровадження інформаційних систем у підприємстві

Упровадження інформаційних систем (ІС) на підприємстві – це стратегічно важливий процес, який далеко виходить за межі простої автоматизації окремих функцій. Це комплексна трансформація, що передбачає не лише фінансові інвестиції в апаратне й програмне забезпечення, а й глибоке переосмислення внутрішніх структур підприємства, перегляд бізнес-процесів, оновлення кадрової політики та адаптацію стилів управління до нових умов [11].

Інформаційні системи чинять значний вплив на організаційну архітектуру підприємства. Зокрема, виникає потреба у створенні нових функціональних

підрозділів (відділів IT-підтримки, бізнес-аналітики, кібербезпеки), інтеграції горизонтальних і вертикальних зв'язків між структурними одиницями, розвитку міжфункціональної взаємодії. Змінюється також підхід до прийняття управлінських рішень: він стає дедалі більше аналітичним, прозорим, базованим на даних (data-driven management).

У зв'язку з цим, перед кожним підприємством, яке прагне цифрової трансформації, постає ряд ключових завдань:

- обґрунтувати доцільність упровадження інформаційної системи в контексті загальної стратегії розвитку;
- визначити оптимальну модель інтеграції ІС у наявну організаційну структуру;
- забезпечити відповідну підготовку персоналу та адаптацію внутрішніх процесів;
- здійснити післяпроектне оцінювання ефективності з метою коригування обраної стратегії.

Оцінювання ефективності інформаційних систем є багатовимірним, динамічним процесом, який охоплює фінансові, організаційні, функціональні та стратегічні аспекти. На відміну від традиційної оцінки проєктів, яка базується переважно на фінансових показниках (наприклад, рентабельність або термін окупності інвестицій), аналіз IT-впроваджень передбачає набагато ширший спектр критеріїв [12].

Цілі оцінювання ефективності впровадження ІС включають:

- Визначення економічної доцільності інвестицій: розрахунок показників NPV, IRR, ROI, TCO тощо дає змогу визначити економічну вигідність впровадження ІС на довгостроковому горизонті.
- Вимірювання реальних результатів використання ІС: передбачає аналіз динаміки продуктивності праці, зниження витрат, скорочення часу виконання операцій, зростання задоволеності клієнтів.

- Моніторинг ступеня інтеграції ІС у бізнес-процеси: дозволяє оцінити рівень використання функціоналу ІС, ступінь покриття процесів автоматизацією, наявність «вузьких місць» у взаємодії між системами.
- Обґрунтування масштабування, модернізації або відмови від окремих ІТ-рішень: на основі отриманих результатів можна визначити, які технології є ефективними, які потребують доопрацювання, а які не приносять очікуваного результату.

У практичному аспекті для підприємств, таких як ТОВ «Мережа Ланет», особливо важливим є стратегічне оцінювання ІС як інструменту довгострокового забезпечення конкурентоспроможності. У телекомунікаційному бізнесі ефективна цифрова інфраструктура є критичною умовою стабільної роботи, високої клієнтської лояльності, точного прогнозування попиту та оперативного реагування на зміни ринку.

Виокремлюють кілька підходів до оцінки ефективності впровадження інформаційних систем, що подано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Методичні підходи до оцінювання ефективності інформаційних систем на підприємстві

Підхід	Сутність	Показники / Методи
Фінансовий підхід	Визначення економічного ефекту від впровадження ІС	ROI, IRR, NPV, TCO, період окупності
Технологічний підхід	Аналіз технічних характеристик, рівня автоматизації	Downtime, швидкість обробки даних
Організаційний підхід	Вплив ІС на структуру, комунікації, відповідальність	Рівень централізації, швидкість ухвалення рішень
Функціональний підхід	Аналіз функцій, які виконує система, і відповідності потребам користувачів	Охоплення бізнес-процесів, user satisfaction
Стратегічний підхід	Вивчення відповідності ІС довгостроковим цілям підприємства	Сприяння зростанню, конкурентні переваги
Інтегрований підхід	Поєднання всіх підходів у єдину систему оцінювання	Баланс показників, KPI-системи

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел [13].

У сучасній практиці управління надзвичайно важливо не лише впровадити інформаційну систему (ІС), а й об'єктивно оцінити її вплив на ключові аспекти діяльності підприємства. Адже ефективність цифрової трансформації полягає не лише у зменшенні витрат або автоматизації функцій, а в системних організаційних зрушеннях, що змінюють логіку управління, взаємодію персоналу та конкурентну позицію компанії на ринку.

З цією метою у менеджменті доцільно застосовувати інтегровану систему показників ефективності впровадження ІС, яка поєднує як кількісні, так і якісні параметри оцінки. Такий підхід забезпечує багатовимірне бачення результатів цифровізації, дозволяючи менеджменту приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку, масштабування або оптимізації ІТ-рішень [14].

Основні компоненти інтегрованої системи оцінювання включають:

Фінансові критерії:

- економія прямих і непрямих ресурсів (зарплатний фонд, витрати на паперовий документообіг, логістика);
- підвищення прибутковості через зменшення простоїв, оптимізацію постачання, скорочення втрат;
- скорочення витрат на обслуговування систем, зменшення кількості зовнішніх контрактів;
- швидке досягнення точки беззбитковості (break-even point) щодо інвестицій в ІС.

Операційні критерії:

- зменшення часу на виконання операцій (наприклад, обробка замовлень, виписка рахунків);
- зниження рівня помилок, пов'язаних із людським фактором (особливо у фінансах, логістиці);
- підвищення продуктивності праці (наприклад, кількість клієнтів, яких обслуговує один працівник);

- автоматизація рутинних процесів, що вивільняє ресурс для стратегічних завдань.

Стратегічні критерії:

- зростання конкурентоспроможності підприємства (покращення ринкової частки, лояльності клієнтів);
- забезпечення гнучкості – здатності швидко адаптуватись до змін зовнішнього середовища;
- розвиток здатності до інновацій – через впровадження нових каналів комунікації, продуктів, моделей взаємодії;
- підвищення репутації компанії як цифрово-зрілого гравця.

Соціально-психологічні аспекти:

- зростання задоволеності працівників (спрощення робочих процесів, зменшення навантаження, менше стресу);
- підвищення мотивації персоналу через залучення до сучасного цифрового середовища;
- скорочення плинності кадрів та зниження витрат на адаптацію нових співробітників;
- поліпшення корпоративної культури та командної взаємодії.

Balanced Scorecard (BSC): сучасний стратегічний підхід до оцінювання ІС.

Особливо ефективним інструментом інтегрованого оцінювання є система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC), запропонована Капланом і Нортонем. Ця система дозволяє врахувати чотири ключові виміри впливу ІС:

1. Фінанси – чи приносить ІС прибуток?
2. Клієнти – чи покращується клієнтський досвід і задоволеність?
3. Внутрішні процеси – чи оптимізуються ключові операції?
4. Навчання і розвиток – чи розвиваються персонал і внутрішній потенціал?

Таблиця 1.4

Приклади КРІ (ключових показників ефективності) впровадження ІС

Показник	До впровадження	Після впровадження	Δ Зміна (%)
Середній час обробки замовлення	20 хв	8 хв	–60%
Кількість звернень до техпідтримки	1200/міс	750/міс	–37,5%
Рівень задоволеності клієнтів	72%	89%	+17%
Витрати на адміністративне управління	100 тис. грн	70 тис. грн	–30%
Зростання обсягів продажу (3 міс. після автоматизації маркетингу)	+5%	+18%	+13%

Джерело: узагальнено авторами на основі аналізу [15-16].

Цей підхід дозволяє перейти від короткострокового «економічного ефекту» до довгострокової стійкої вигоди, що є особливо актуальним для підприємств у сфері послуг, таких як ТОВ «Мережа Ланет».

Отже, ефективність впровадження інформаційних систем слід розглядати не лише крізь призму фінансової віддачі, а як комплексну зміну в управлінській, операційній та культурній площинах підприємства. Тільки багатовекторний підхід до оцінювання, що враховує інтеграцію ІС у всі аспекти діяльності організації, дозволить розкрити справжню цінність цифрової трансформації та забезпечити довготривалий розвиток компанії у висококонкурентному середовищі.

Висновки до розділу 1

1. Проаналізовано основні підходи до розуміння сутності управління діяльністю підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

2. Встановлено, що ефективне управління підприємством у цифрову епоху потребує гнучкості, аналітичності, швидкості прийняття рішень та високого рівня інтеграції цифрових технологій в управлінські процеси.

3. Досліджено роль інформаційних систем як ключового інструменту забезпечення оперативності, прозорості та якості управлінських рішень на підприємстві.

4. Виявлено, що впровадження цифрових технологій дозволяє автоматизувати бізнес-процеси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та знижувати витрати.

5. Узагальнено класифікацію інформаційних систем за функціональним призначенням (ERP, CRM, SCM, HRM, BI), що дозволило обґрунтувати їхню доцільність для підприємств у сфері цифрових послуг і телекомунікацій.

6. Показано практичну значущість використання ERP- та CRM-систем як інструментів покращення внутрішньої координації й управління клієнтськими відносинами.

7. Досліджено підходи до оцінювання ефективності впровадження інформаційних систем, зокрема фінансовий, організаційний, функціональний, стратегічний та інтегрований.

8. Доведено необхідність використання комплексного підходу до оцінки цифрових рішень, який включає кількісні та якісні критерії: задоволеність користувачів, швидкість реалізації функцій, рівень цифрової інтеграції тощо.

Таким чином, результати теоретичного аналізу дозволяють стверджувати, що застосування інформаційних систем і технологій є невід'ємною умовою формування ефективної системи управління підприємством, особливо в умовах цифрової економіки та високої конкуренції.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІТ-ІНФРАСТРУКТУРИ ТОВ «МЕРЕЖА ЛАНЕТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Мережа Ланет»

ТОВ «Мережа Ланет» є одним із найбільш відомих приватних телекомунікаційних операторів України, що надає комплексні послуги у сфері цифрових комунікацій. Компанія функціонує на вітчизняному ринку з 2005 року, постійно демонструючи інноваційний підхід до розвитку телекомунікаційної інфраструктури, а також клієнтоорієнтовану бізнес-модель.

Компанія є провідним українським оператором телекомунікаційних послуг, і його ефективність безпосередньо залежить від правильного вибору, впровадження та управління ІТ-рішеннями, що охоплюють автоматизацію внутрішніх процесів, аналітику, CRM, кібербезпеку, обслуговування клієнтів та управління персоналом.

Компанія має статус товариства з обмеженою відповідальністю, що дозволяє забезпечувати гнучку структуру управління, залучати партнерів, інвесторів, а також ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища. Така форма сприяє динамічному ухваленню рішень, спрощеному податковому обліку та чіткому розподілу обов'язків між власниками.

ТОВ «Мережа Ланет» спеціалізується на наданні широкого спектра телекомунікаційних та ІТ-послуг як для масового користувача (B2C), так і для корпоративного сегмента (B2B). До ключових напрямів діяльності належать:

- широкосмуговий доступ до мережі Інтернет з використанням сучасних оптичних технологій;
- цифрове телебачення IPTV з доступом до платформи Lanet.TV;
- інтерактивні сервіси для перегляду контенту на різних пристроях (Smart TV, мобільні додатки);

- технічна підтримка 24/7, що дозволяє оперативно реагувати на запити клієнтів;
- IT-рішення для бізнесу – хостинг, оренда серверів, VPN, виділені канали зв'язку, доменні імена;
- хмарні сервіси – для оптимізації бізнес-процесів та забезпечення віддаленого доступу до ресурсів.

Компанія здійснює діяльність у понад 30 містах України, демонструючи тенденцію до активної експансії на регіональні ринки. Зокрема, значну роль у регіональній структурі посідає місто Біла Церква, де функціонує регіональний офіс, що обслуговує фізичних та юридичних осіб. Розвинена мережа підрозділів дозволяє забезпечувати локальну присутність і наближеність до споживача.

У деяких містах компанія займає 10–35% частки ринку, що свідчить про її конкурентоспроможність і високий рівень довіри споживачів. Локальне домінування у сфері надання інтернет-послуг дозволяє Ланету стабільно утримувати базу абонентів, залучати нових клієнтів та інвестувати у модернізацію мережі.

Організація налічує понад 600 працівників, більшість із яких – це кваліфіковані технічні фахівці, інженери, менеджери з обслуговування клієнтів, адміністратори та маркетологи. Підприємство активно розвиває корпоративну культуру, орієнтовану на інновації, навчання та внутрішню комунікацію, що підвищує ефективність командної взаємодії.

Центральний офіс компанії розташований у м. Київ, що сприяє оперативному управлінню всіма регіональними підрозділами. Структура підприємства побудована за функціональним принципом і включає підрозділи з:

- технічного забезпечення,
- маркетингу та продажів,
- роботи з клієнтами,
- IT-інфраструктури,

- фінансового контролю,
- юридичного супроводу.

Загальні організаційно-економічні характеристики ТОВ «Мережа Ланет» представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні організаційно-економічні характеристики ТОВ «Мережа Ланет»

Показник	Характеристика
Повне найменування підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Мережа Ланет»
Рік заснування	2005
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Основні напрямки діяльності	Інтернет, IPTV, цифрове телебачення, ІТ-послуги, хостинг
Головний офіс	м. Київ, вул. Ярославська, 56
Кількість працівників (орієнтовно)	понад 600 осіб
Регіони присутності	Київ, Львів, Біла Церква, Луцьк, Рівне, Хмельницький та інші
Частка ринку інтернет-послуг у містах	10–35% залежно від регіону (локальне домінування в окремих містах)
Бізнес-сегмент	B2C (масовий споживач) + B2B (корпоративні клієнти)
Додаткові сервіси	Хмарні технології, хостинг, Smart TV, мобільні додатки

Джерело: дані складено на основі відкритих джерел : Opendatabot

Наявність регіонального підрозділу у місті Біла Церква є стратегічною перевагою для ТОВ «Мережа Ланет», оскільки дозволяє компанії ефективно адаптувати свою діяльність до потреб локального ринку. Завдяки цьому забезпечується:

- оперативна взаємодія з клієнтами;
- зменшення часу на вирішення технічних питань;
- гнучке реагування на зміну попиту;
- підвищення рівня клієнтського сервісу.

Крім того, функціонування відділу у Білій Церкві сприяє розширенню абонентської бази, створенню нових робочих місць та залученню локальних

партнерів у межах реалізації проєктів, що генерує додану вартість для регіональної економіки та формує позитивний соціально-економічний ефект.

ТОВ «Мережа Ланет» має ієрархічно-функціональну структуру управління, в межах якої чітко розподілені функції між центральним офісом, технічними службами, службою підтримки клієнтів, маркетинговим, фінансовим, юридичним та адміністративним відділами рис. 2.1.

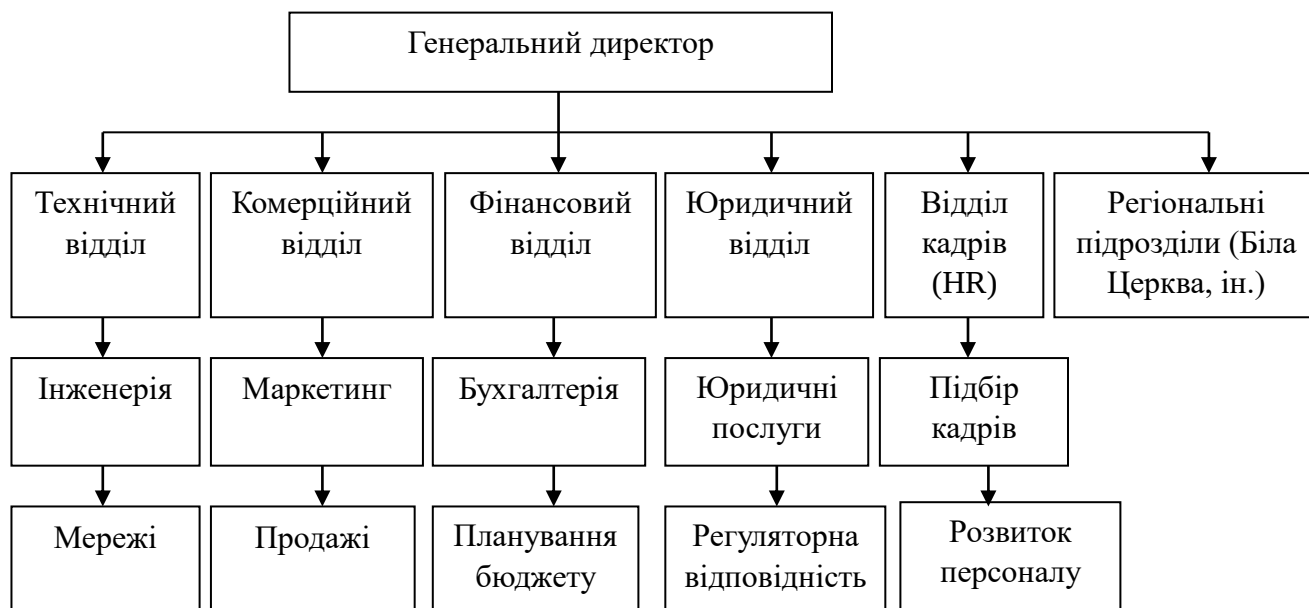


Рис. 2.1. Загальна організаційна структура ТОВ «Мережа Ланет»

Джерело: складено автором.

У межах цієї структури сформовано функціональні блоки, відповідальні за:

- технічну підтримку та інфраструктурне забезпечення мережі (мережеві інженери, ІТ-фахівці);
- службу підтримки клієнтів (Call Center, HelpDesk);
- маркетинг і продажі (просування послуг, робота з абонентами);
- фінансовий облік і планування (економісти, бухгалтери);
- юридичний супровід (правові відділи);
- адміністративно-господарську діяльність (управління ресурсами, персоналом тощо).

Таке функціональне зонування дозволяє досягати спеціалізації праці, знижувати операційні ризики та забезпечувати скоординованість дій між підрозділами.

Регіональні офіси, у тому числі філія у Білій Церкві, мають часткову автономію, яка включає:

- оперативне управління персоналом;
- виконання технічного обслуговування мереж і обладнання;
- проведення локальних маркетингових кампаній;
- безпосереднє спілкування з абонентами та вирішення звернень.



Рис. 2.2. Структура регіонального підрозділу ТОВ «Мережа Ланет» у місті Біла Церква

Джерело: складено автором.

Це дозволяє забезпечити гнучке управління на місцях, враховуючи специфіку регіонального ринку, та підвищує ефективність реагування на потреби клієнтів.

Наявність відділу у Білій Церкві дозволяє компанії оперативно реагувати на запити місцевого ринку, розширювати клієнтську базу та створювати додану вартість для регіональної економіки.

Таблиця 2.2.

Функціональна структура регіонального підрозділу та розподіл управлінських обов'язків

Керівник регіонального підрозділу	Відповідає за загальне стратегічне і оперативне управління діяльністю підрозділу. Забезпечує виконання планових завдань компанії в регіоні, координацію роботи всіх служб, контроль за дотриманням внутрішніх стандартів та політик. Організовує взаємодію з центральним офісом, місцевими органами влади та партнерами. Проводить аналіз результатів діяльності, приймає управлінські рішення щодо підвищення ефективності, розвитку клієнтської бази та оптимізації ресурсів
Відділ технічної підтримки і монтажу	Займається організацією і виконанням робіт з прокладання, встановлення та налаштування телекомунікаційного обладнання й мережі. Відповідає за оперативне усунення технічних несправностей, проведення профілактичних робіт та модернізацію інфраструктури. Забезпечує контроль за якістю технічного обслуговування абонентів, координацію дій монтажних бригад, а також інформує клієнтів про стан підключення і плани з оновлення мережі
Відділ продажів і маркетингу	Відповідає за активне залучення нових абонентів і підтримку лояльності існуючих клієнтів через впровадження маркетингових заходів, рекламних кампаній і спеціальних пропозицій. Проводить аналіз ринку телекомунікаційних послуг у регіоні, конкурентного середовища, тенденцій попиту. Розробляє стратегії просування послуг, формує цінову політику, взаємодіє з корпоративними клієнтами та партнерами для розширення бізнес-сегменту
Відділ обслуговування клієнтів	Забезпечує високий рівень клієнтської підтримки через багатоканальні сервіси, зокрема call-центр, онлайн-консультації, чат та електронну пошту. Опрацьовує запити, звернення та скарги клієнтів, координує роботу з іншими відділами для швидкого вирішення проблем. Відповідає за ведення клієнтської бази, оновлення інформації, інформування користувачів про нові послуги, тарифи та технічні роботи
Адміністративний відділ	Забезпечує комплексне супроводження адміністративних, бухгалтерських і кадрових процесів підрозділу. Веде документообіг, оформлення договорів, контролює дотримання нормативної бази. Організовує матеріально-технічне забезпечення офісу, відповідає за логістику і закупівлі необхідних ресурсів. Забезпечує ведення звітності, організацію внутрішніх перевірок, а також підтримує корпоративну культуру і дисципліну серед працівників

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел [17].

Регіональні відділення, зокрема у Білій Церкві, мають певну автономію в частині оперативного управління, технічного обслуговування та комунікацій із клієнтами.

Управлінська діяльність у компанії значною мірою підтримується цифровими платформами, зокрема внутрішньою CRM-системою, системами білінгу, HelpDesk та мобільними додатками, що забезпечує ефективну комунікацію між службами та підвищує продуктивність роботи [18].

Вона враховує основні функціональні блоки, які притаманні регіональним офісам телеком-компаній.

Попри складні соціально-економічні обставини та трансформації на телекомунікаційному ринку України, пов'язані з війною, енергетичними викликами та загрозами кібербезпеці, ТОВ «Мережа Ланет» демонструє здатність до стабільного функціонування та розвитку. Завдяки стратегічно продуманій бізнес-моделі, технологічним інноваціям і гнучкому управлінню компанія зуміла не лише зберегти свої позиції, а й зміцнити їх на тлі загальної ринкової турбулентності.

Зокрема, у період 2022–2024 років спостерігаються чітко виражені позитивні тенденції:

- зростання кількості абонентів понад 12% щорічно, що свідчить про високу якість послуг, конкурентну цінову політику та ефективні маркетингові стратегії;
- розширення сегменту B2B, особливо серед представників малого бізнесу, навчальних закладів і комунальних структур, які потребують стабільного інтернет-зв'язку, хмарних рішень, корпоративного хостингу й технічного супроводу;
- збільшення частки онлайн-замовлень та дистанційного обслуговування, що свідчить про ефективне впровадження елементів електронної комерції та спрощення клієнтських сценаріїв взаємодії;

- активна цифровізація сервісу, яка включає не лише електронний документообіг і віддалене підключення нових абонентів, а й широке використання мобільних застосунків, онлайн-кабінетів, автоматизованих платіжних платформ, що зменшує потребу у фізичних контактах і підвищує зручність для клієнта.

Ці фактори свідчать про високу адаптивність компанії, її здатність швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища, переорієнтовувати бізнес-процеси та підтримувати конкурентоспроможність у нестабільних умовах.

На основі вищезазначених характеристик, ТОВ «Мережа Ланет» можна впевнено класифікувати як технологічно прогресивне підприємство, що дотримується принципів цифрової трансформації, орієнтованої на клієнта та сталий розвиток. Водночас, компанія зберігає локальне укорінення через широку мережу філій та підрозділів у регіонах, активно підтримує місцеву економіку й залучає місцеві ресурси.

Зокрема, регіональний підрозділ у місті Біла Церква відіграє стратегічну роль у реалізації місії компанії – забезпечення доступного, стабільного та якісного зв'язку для населення й суб'єктів господарювання Південної Київщини. Це підкріплюється високим рівнем довіри серед клієнтів, оперативною технічною підтримкою, а також соціально відповідальним підходом до взаємодії з громадою.

Регіональний підрозділ ТОВ «Мережа Ланет» у місті Біла Церква є структурною одиницею, що виконує критично важливу функцію локального управління, забезпечуючи комплексне обслуговування споживачів, оперативну технічну підтримку, реалізацію маркетингових стратегій і підтримку інфраструктури зв'язку. Його діяльність є показовою з погляду застосування інформаційних технологій у щоденній операційній і управлінській роботі, а також адаптації до динамічних умов регіонального ринку.

Регіональний підрозділ побудований за принципом функціональної децентралізації, що передбачає:

- автономне прийняття оперативних рішень;
- відповідальність за реалізацію річного плану продажів та сервісного обслуговування;
- взаємодію з центральним офісом у межах уніфікованих управлінських процедур [19].

Це дозволяє швидко реагувати на локальні зміни попиту, гнучко налаштовувати комунікаційні кампанії та ефективно координувати дії між технічними і сервісними відділами.

Основні управлінські функції (планування, організація, контроль, мотивація та аналітика) у регіональному підрозділі реалізуються на високому рівні завдяки:

- впровадженню ERP-системи для обліку ресурсів, моніторингу KPI та ведення фінансової звітності;
- CRM-системі, що забезпечує повний цикл взаємодії з клієнтами – від заявки до післяпродажного супроводу;
- регулярній оцінці ефективності персоналу з використанням цифрових HR-інструментів;
- застосуванню BI-аналітики для аналізу ринку, обґрунтування рішень і коригування регіональних стратегій.

Завдяки цьому, вдалось суттєво скоротити бюрократичні затримки, зменшити обсяг ручної праці та підвищити точність управлінських рішень.

У Білій Церкві активно використовуються наступні IT-рішення:

- HelpDesk-система – забезпечує ефективну фіксацію і маршрутизацію звернень клієнтів до відповідальних фахівців;
- онлайн-системи документообігу, що забезпечують безперервність бізнес-процесів;

- мобільні сервіси для виїзного персоналу – монтажників, технічних спеціалістів;
- цифрові комунікаційні платформи (Microsoft Teams, корпоративні чати) для внутрішнього управління.

Це дозволяє регіональному офісу діяти як цифрово зрілий підрозділ з високим рівнем автономності та ефективності.

Значна частина співробітників підрозділу демонструє впевнене користування професійним програмним забезпеченням. Проте:

- частина технічного персоналу потребує додаткового навчання щодо новітніх функцій ERP і CRM-систем;
- менеджери середньої ланки – у вдосконаленні навичок роботи з ВІ-аналітикою та звітністю.

Для цього рекомендовано впровадження системи внутрішнього безперервного навчання та онлайн-тестування.

Хоча рівень цифровізації є загалом високим, було виявлено ряд факторів, що стримують максимальну ефективність:

- неповна інтеграція локальних даних із центральними системами (зокрема у сфері фінансів і маркетингу);
- затримки в оновленні технічного забезпечення для частини працівників;
- відсутність єдиної системи управління знаннями, що ускладнює передачу досвіду новим співробітникам.

Ці аспекти становлять основу для подальших змін.

Загалом, оцінювання управлінських процесів і рівня цифрової трансформації Регіонального підрозділу ТОВ «Мережа Ланет» у місті Біла Церква свідчить про наявність стійких ознак цифрової зрілості.

Таблиця 2.3

**Ключові показники цифрової зрілості регіонального підрозділу ТОВ
«Мережа Ланет» (м. Біла Церква)**

Напрямок цифрової зрілості	Поточний стан	Оцінка (1–5)	Рекомендації
1. Інформаційні системи управління (ERP/CRM)	Активно використовуються, часткова інтеграція з центральною системою	4	Доцільно завершити повну інтеграцію з фінансовими модулями ERP
2. HelpDesk і клієнтська підтримка	Ефективна система звернень, автоматизований розподіл задач	5	Варто розширити інтеграцію з мобільними додатками
3. Бізнес-аналітика (BI-системи)	Використовується обмежено, здебільшого на рівні звітів	3	Розвинути аналітичні панелі для локальних менеджерів
4. Внутрішні комунікації	Корпоративний чат, онлайн-наради, внутрішній портал	4	Розширити функціональність внутрішнього порталу (база знань, відеоінструкції)
5. Документообіг і електронні сервіси	Частково автоматизований документообіг, використовуються шаблони	3	Потрібна повна відмова від паперових документів
6. Рівень цифрових компетенцій персоналу	Високий у технічних працівників, середній – у лінійних менеджерів	3	Провести модульне навчання по ВІ, хмарних сервісах, безпеці
7. Кібербезпека і захист інформації	Базовий рівень захисту (паролі, VPN), моніторинг загроз	4	Впровадити багатофакторну автентифікацію та автоматизовану систему виявлення загроз
8. Мобільність і дистанційний доступ	Є підтримка VPN, мобільні додатки для техперсоналу	4	Розширити набір мобільних інструментів для адміністративного персоналу
9. Автоматизація прийняття рішень / AI	На стадії планування, є пробні проєкти	2	Доцільно протестувати AI для прогнозування навантаження й поведінки клієнтів
10. Інтеграція з центром / обмін даними	Єдина база, але не в реальному часі	3	Забезпечити оновлення даних у режимі реального часу, особливо для обліку та логістики

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел [20].

Застосування ERP, CRM, HelpDesk-платформ і систем електронного документообігу дозволяє забезпечити високу операційну ефективність і якість обслуговування. Водночас, окремі аспекти – такі як бізнес-аналітика, мобільність персоналу, автоматизація рішень на основі AI – потребують подальшого вдосконалення.

Для систематизації оцінки цифрового розвитку підрозділу використано табличну форму, яка дозволяє порівняти поточний стан за основними напрямками, визначити сильні сторони та пріоритети покращення [21].

Регіональний підрозділ ТОВ «Мережа Ланет» у місті Біла Церква перебуває на впевненому етапі цифрового розвитку, але для досягнення повної зрілості необхідно зосередитись на глибшій аналітиці, навчанні персоналу, підвищенні безпеки та повній інтеграції з центральними інформаційними системами.

Підрозділ є прикладом успішної реалізації моделі цифрового локального управління із гнучкими, адаптивними механізмами. Проте, для досягнення ще вищого рівня продуктивності та інтегрованості в корпоративну систему управління доцільним є:

- удосконалення інтеграції IT-систем;
- підвищення цифрових навичок персоналу;
- оновлення технічної інфраструктури;
- створення централізованої бази знань і практик.

У подальшій цифровій трансформації саме регіональні підрозділи можуть стати ключовим активом компанії, забезпечуючи швидке впровадження інновацій на локальному рівні та безпосередній контакт з ринком.

Таким чином, ТОВ «Мережа Ланет» є яскравим прикладом сучасного українського телекомунікаційного бізнесу, який ефективно поєднує національні амбіції з регіональною гнучкістю, забезпечуючи інноваційний розвиток як на рівні країни, так і в локальних громадах.

2.2. Оцінювання стану управлінських процесів і використання інформаційних технологій у компанії

В умовах жорсткої конкуренції на ринку телекомунікацій ефективне управління є ключовим чинником сталого розвитку ТОВ «Мережа Ланет». Управлінські процеси компанії ґрунтуються на принципах стратегічного мислення, адаптивності та цифровізації [22]. Взаємодія кваліфікованого персоналу з сучасними ІТ-рішеннями забезпечує швидке й гнучке управління всіма сферами діяльності.

Структура управління відповідає класичним функціям менеджменту:

- Планування базується на SMART-принципах і регулярній аналітиці, охоплює фінансові, маркетингові, технічні й регіональні цілі.
- Організація реалізується через ієрархічну структуру з чітко визначеними функціями, завданнями та KPI для кожного підрозділу.
- Мотивація персоналу поєднує матеріальні стимули та можливості розвитку: тренінги, кар'єрне зростання, участь у проєктах.
- Контроль здійснюється на трьох рівнях – оперативному, тактичному й стратегічному – з використанням KPI, SLA та BI-аналітики.
- Координація забезпечується за допомогою централізованих цифрових платформ (Jira, Bitrix24), інтегрованих із ERP.

Компанія активно використовує сучасні ІТ-рішення, що формують основу цифрової трансформації:

- CRM-система автоматизує роботу з клієнтами, підвищуючи рівень обслуговування та лояльності.
- Системи білінгу та обліку інтегровані з CRM, мінімізують помилки та забезпечують фінансову звітність.
- Електронний документообіг пришвидшує внутрішні процеси та знижує адміністративні витрати.

- ВІ-системи дають змогу глибоко аналізувати дані та підтримують прийняття стратегічних рішень.
- Системи DSS використовуються для моделювання сценаріїв, оцінки ризиків і прогнозування.
- Мобільні платформи забезпечують гнучкість, прозорість і ефективність роботи персоналу, включаючи віддалені формати.

Таким чином, управлінська модель ТОВ «Мережа Ланет» демонструє високий рівень цифрової інтеграції, що забезпечує ефективність і конкурентні переваги в умовах цифрової економіки.

Це дозволяє компанії не лише підтримувати стабільну операційну діяльність, але й бути лідером у впровадженні ІТ-інновацій у сфері телекомунікацій.

Впровадження сучасних інформаційних технологій дозволяє ТОВ «Мережа Ланет» істотно підвищити гнучкість, адаптивність і швидкість управлінських рішень, що є критично важливим у динамічному середовищі телекомунікаційного ринку. Інформаційні технології стали не лише допоміжним інструментом, а стратегічною основою трансформації управління, що охоплює всі рівні – від операційного до стратегічного.

Оцінювання управлінських процесів засвідчує, що компанія володіє ефективною, адаптивною та динамічною системою управління, яка підлягає постійному вдосконаленню. Успішна інтеграція ІТ-рішень у ключові напрямки діяльності є одним із головних чинників конкурентоспроможності ТОВ «Мережа Ланет» на національному ринку.

Компанія демонструє свідоме прагнення до цифрової трансформації, розглядаючи її не лише як вимогу часу, а як цінність і ресурс для стратегічного розвитку. ІТ-рішення дозволяють:

- оптимізувати витрати,
- скоротити час виконання бізнес-процесів,

- знизити ризики помилок,
- покращити клієнтський досвід.

Таблиця 2.4.

Ключові пріоритети управління з використанням ІТ

Автоматизація операційної діяльності	Впровадження та інтеграція CRM, ERP, HelpDesk, білінгових систем дозволяє автоматизувати обслуговування клієнтів, облік послуг, технічну підтримку, управління проєктами та ресурсами
Єдина інформаційна екосистема	Забезпечення інтегрованого обміну даними між підрозділами дозволяє усунути інформаційні розриви, забезпечити єдину базу знань і централізований доступ до актуальних даних для прийняття рішень
Аналітика та інтелектуальна підтримка управління	Завдяки ВІ-системам, дашбордам, аналітичним платформам, компанія має змогу здійснювати глибоку оцінку ефективності, прогнозування попиту, ринкових трендів і поведінки споживачів
Цифрові канали комунікації з клієнтами	Через мобільні додатки, чат-боти, особисті кабінети, онлайн-підтримку, компанія забезпечує клієнтам цілодобовий доступ до сервісів і зворотного зв'язку, що підвищує рівень задоволеності і лояльності
Кібербезпека та захист даних	Особливу увагу компанія приділяє захисту конфіденційної інформації, стійкості до атак, резервному копіюванню та безпечному зберіганню даних, що є критично важливим для довіри до оператора

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел [23].

Незважаючи на позитивну динаміку, існують виклики, які потребують системного реагування:

- необхідність підвищення цифрових компетенцій персоналу, особливо в регіональних підрозділах;
- постійна потреба в оновленні інфраструктури, обладнання та програмного забезпечення;
- адаптація до нестабільного ринкового середовища, включно з регуляторними змінами та зростанням конкуренції.

Таким чином, ТОВ «Мережа Ланет» створює ефективну модель сучасного управління, у якій інформаційні технології виступають не інструментом, а

основою стратегічного розвитку. Такий підхід забезпечує не лише стабільність компанії сьогодні, а й її стійкість у майбутньому.

Таблиця 2.5.

Оцінка стану управлінських процесів і використання інформаційних технологій у ТОВ «Мережа Ланет»

Напрямок управлінського процесу	Стан впровадження	Основні переваги	Недоліки / проблеми	Рекомендації для покращення
Планування	Використання ERP-системи для бюджетування та ресурсного планування	Реалістичне формування цілей, оперативне коригування планів	Часткова автоматизація, іноді затримка оновлень	Повна інтеграція ERP з аналітикою та CRM
Організація	Чітка ієрархія, делегування повноважень	Ефективний розподіл обов'язків	Не завжди оперативна міжпідроздільна координація	Впровадження системи внутрішньої комунікації
Мотивація	Система преміювань, тренінги, корпоративні заходи	Підвищення лояльності, розвиток персоналу	Обмежений доступ до сучасних навчальних платформ	Розробка e-learning програм і кар'єрних траєкторій
Контроль	Регулярний аналіз KPI, моніторинг виконання планів	Виявлення проблем на ранніх етапах	Нерівномірність контролю між відділами	Централізований контроль та уніфікація KPI
Координація	Використання систем обміну повідомленнями, онлайн-нарад	Своєчасна передача інформації	Інколи виникають затримки через людський фактор	Автоматизація звітності та комунікацій
Використання CRM	Впроваджена і активно використовується	Покращення клієнтського сервісу	Не всі співробітники повністю володіють функціоналом	Проведення додаткових навчань
Використання BI і аналітики	Часткове використання для маркетингу та фінансів	Покращення стратегічного планування	Обмежений спектр показників	Розширення аналітичних можливостей
Внутрішній документообіг	Автоматизований документообіг	Скорочення часу на обробку документів	Необхідність інтеграції з іншими системами	Єдина цифрова платформа для всіх підрозділів

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел [24].

У таблиці подано оцінку основних напрямків управлінських процесів та використання інформаційних технологій у діяльності ТОВ «Мережа Ланет». Зазначені як позитивні сторони, так і недоліки, які потребують подальшої уваги та вдосконалення. Такий системний підхід дає змогу ефективно планувати подальші кроки для підвищення продуктивності і конкурентоспроможності підприємства.

2.3. Аналіз результативності застосування ІТ-рішень у менеджменті компанії ТОВ «Мережа Ланет»

У сучасних умовах розвитку інформаційних технологій їх впровадження у бізнес-процеси є однією з ключових складових успішного управління компанією. ТОВ «Мережа Ланет» – провідний оператор телекомунікаційних послуг, який активно використовує ІТ-рішення для оптимізації діяльності та підвищення ефективності менеджменту. Аналіз результативності впровадження цих технологій дозволяє оцінити їх вплив на конкурентоспроможність, якість управління, а також на рівень задоволеності клієнтів [25].

Основні напрями застосування ІТ-рішень у менеджменті ТОВ «Мережа Ланет»

1. Автоматизація операційних процесів. Впровадження систем ERP (Enterprise Resource Planning) і CRM (Customer Relationship Management) дозволило компанії оптимізувати внутрішні операції: облік ресурсів, управління контрактами, обробку замовлень і запитів клієнтів. Це зменшило кількість помилок і скоротило час виконання бізнес-процесів.

2. Інтелектуальний аналіз даних (Data Analytics). Використання аналітичних платформ допомогло компанії глибше зрозуміти поведінку клієнтів, тенденції ринку і ефективність маркетингових кампаній. Це дало змогу ухвалювати більш обґрунтовані стратегічні рішення та адаптувати пропозиції під потреби споживачів.

3. Покращення комунікаційних каналів. Впровадження сучасних систем внутрішнього зв'язку, кол-центрів із підтримкою багатоканальних комунікацій, а також онлайн-платформ для клієнтів підвищило якість обслуговування і швидкість реагування на запити.

4. Кібербезпека та захист даних. Забезпечення високого рівня безпеки інформації стало пріоритетом. Використання ІТ-рішень для моніторингу загроз і захисту клієнтських даних допомогло знизити ризики витоків та кібератак.

Оцінка результативності впроваджених ІТ-рішень

- Підвищення продуктивності менеджменту. Автоматизація рутинних операцій знизила навантаження на менеджерів середньої ланки, що дозволило зосередитися на стратегічних завданнях. Швидкість прийняття рішень збільшилась завдяки оперативному доступу до актуальної інформації.

- Оптимізація витрат. Впровадження ІТ-систем зменшило витрати на ручну обробку даних, паперовий документообіг і помилки, пов'язані з людським фактором. Зниження операційних витрат позитивно вплинуло на загальну рентабельність.

- Покращення якості обслуговування клієнтів. Завдяки CRM-системам та онлайн-сервісам зросла задоволеність клієнтів, що проявляється у збільшенні лояльності та повторних звернень. Системи аналітики дали змогу передбачати потреби користувачів і пропонувати персоналізовані послуги.

- Зростання конкурентоспроможності. Завдяки ІТ-підтримці компанія «Мережа Ланет» змогла швидко реагувати на зміни ринку і пропонувати інноваційні продукти, що збільшило її частку на телекомунікаційному ринку.

Проблеми та виклики

- Високі початкові інвестиції. Впровадження комплексних ІТ-рішень вимагало значних фінансових вкладень, що створювало короткотермінові фінансові труднощі.

- Складність інтеграції систем. Потрібен був час і ресурси для

налаштування сумісності різних програмних продуктів та забезпечення безперервності бізнес-процесів під час переходу.

- Необхідність підвищення кваліфікації персоналу. Працівники потребували додаткового навчання для ефективної роботи з новими ІТ-інструментами, що тимчасово знижувало продуктивність.

- Ризики безпеки. Постійна загроза кіберінцидентів вимагала посиленої уваги до інформаційної безпеки, що збільшувало витрати на підтримку відповідних заходів.

Рекомендації для подальшого розвитку

1. Продовжувати інвестувати у модернізацію ІТ-інфраструктури з акцентом на хмарні технології та штучний інтелект для автоматичного прогнозування тенденцій.

2. Розвивати програми навчання співробітників для підтримки високого рівня цифрової компетентності.

3. Підсилити заходи кібербезпеки із застосуванням сучасних технологій захисту, зокрема багатофакторної аутентифікації та систем виявлення аномалій.

4. Активніше використовувати Big Data для персоналізації послуг і підвищення клієнтоорієнтованості.



Рис. 2.3. Ефективність до і після впровадження ІТ-рішень

Стовпчаста діаграма ілюструє зміни ефективності управлінських процесів у ТОВ «Мережа Ланет» внаслідок впровадження різних ІТ-рішень.

Аналіз результативності застосування ІТ-рішень у менеджменті ТОВ «Мережа Ланет» свідчить про значний позитивний вплив цифрових технологій на ефективність управлінських процесів на всіх рівнях організації. Завдяки впровадженню сучасних інформаційних систем вдалося оптимізувати внутрішні операції, підвищити оперативність прийняття рішень, покращити комунікацію між підрозділами та забезпечити більш гнучке і прозоре управління ресурсами підприємства. Це сприяло зниженню витрат, підвищенню продуктивності праці співробітників та покращенню якості обслуговування клієнтів.



Рис. 2.4. Лінійний графік, який відображає тренд покращення ефективності після впровадження ІТ-рішень у ТОВ «Мережа Ланет»

Джерело: складено автором.

Водночас аналіз також виявив наявність потенціалу для подальшого розвитку і вдосконалення ІТ-інфраструктури та управлінських підходів. Для досягнення стійких конкурентних переваг необхідний комплексний підхід до цифрової трансформації, який передбачає не лише оновлення технічної бази, але й систематичні інвестиції у розвиток компетенцій персоналу, підвищення

рівня кібербезпеки, а також інтеграцію аналітичних інструментів на основі штучного інтелекту для прогнозування ринкових тенденцій і оптимізації бізнес-процесів [26].

Реалізація цих заходів дозволить ТОВ «Мережа Ланет» не лише зміцнити свої позиції на телекомунікаційному ринку, але й ефективно відповідати на швидкозмінні умови зовнішнього середовища, підвищувати рівень задоволеності клієнтів завдяки персоналізованим сервісам, а також створити гнучку та адаптивну організаційну структуру, здатну швидко реагувати на нові виклики. Таким чином, подальша цифрова трансформація стане ключовим чинником стійкого розвитку і підвищення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Загальний аналіз результативності впроваджених ІТ-рішень у менеджменті ТОВ «Мережа Ланет» свідчить про наявність істотного позитивного впливу цифрових технологій на ключові бізнес-процеси компанії. Зокрема, автоматизація операційної діяльності, застосування аналітичних платформ, покращення комунікаційних каналів і зміцнення кібербезпеки сприяли підвищенню продуктивності управлінського персоналу, зниженню витрат, прискоренню прийняття рішень і зростанню задоволеності клієнтів.

Однак, попри досягнуті результати, було виявлено й низку обмежень, що гальмують повну реалізацію потенціалу цифрової трансформації. Серед них – фрагментарність інтеграції окремих систем, потреба в підвищенні цифрової компетентності персоналу, висока вартість модернізації ІТ-інфраструктури, а також актуальні ризики інформаційної безпеки. Окрім цього, на ефективність функціонування ІТ-рішень впливають зовнішні фактори, зокрема техногенні загрози, коливання ринкового середовища, регуляторні вимоги й інтенсивна конкуренція на телекомунікаційному ринку [27].

У зв'язку з цим виникає необхідність у проведенні структурованого стратегічного аналізу, який дозволить не лише зафіксувати поточний стан

справ, а й окреслити напрямки подальшого розвитку. Одним із найбільш інформативних інструментів у цьому контексті є SWOT-аналіз, що дає змогу систематизувати внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони) і зовнішні фактори (можливості та загрози), які визначають ефективність впровадження IT-рішень у систему управління підприємством.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз впровадження IT-рішень у менеджменті ТОВ «Мережа Ланет»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Високий рівень автоматизації бізнес-процесів (ERP, CRM)	- Висока початкова вартість впровадження IT-рішень
- Використання BI-аналітики для управлінських рішень	- Часткова фрагментарність систем, потреба в інтеграції
- Швидке реагування на потреби клієнтів завдяки цифровим каналам	- Недостатній рівень цифрових навичок у частини персоналу
- Підвищена безпека даних завдяки сучасним системам захисту	- Тимчасове зниження продуктивності під час адаптації
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Впровадження штучного інтелекту та Big Data	- Постійна загроза кіберінцидентів
- Модернізація технічної бази з переходом на хмарні рішення	- Швидкі зміни технологій і необхідність частих оновлень
- Залучення інноваційних кадрів і розвиток цифрової культури	- Висока конкуренція у сфері телекомунікацій
- Підвищення клієнтської лояльності через персоналізацію	- Регуляторні обмеження щодо збереження персональних даних

Джерело: складено автором.

Проведений SWOT-аналіз дозволив системно оцінити внутрішній потенціал та зовнішні виклики, пов'язані з цифровою трансформацією управлінських процесів у ТОВ «Мережа Ланет». Результати аналізу засвідчили, що компанія має низку вагомих сильних сторін, які формують основу її конкурентних переваг. Насамперед це – високий рівень автоматизації бізнес-процесів, успішне використання CRM- і ERP-систем, ефективна аналітика на

базі ВІ-платформ, а також гнучкість і швидкість реагування на потреби клієнтів завдяки цифровим каналам комунікації. Наявність сучасних рішень у сфері кібербезпеки посилює стійкість компанії в умовах зростаючих інформаційних загроз.

Разом із тим SWOT-аналіз виявив і слабкі сторони, які потребують управлінської уваги. Серед них – фрагментарність ІТ-інфраструктури, складність у повній інтеграції різних цифрових платформ, потреба в постійному оновленні технічної бази, а також недостатній рівень цифрових компетенцій окремих категорій персоналу. Ці фактори можуть обмежувати ефективність ІТ-інновацій, якщо не вжити своєчасних заходів із модернізації та навчання.

Аналіз зовнішнього середовища виявив значні можливості для подальшого розвитку цифрових рішень: інтеграція штучного інтелекту, використання великих даних (Big Data), хмарних технологій та розширення персоналізованих сервісів. Такі напрями можуть істотно зміцнити позиції компанії на ринку та забезпечити її довгострокову стійкість. Водночас, на фоні швидких технологічних змін та високої динаміки ринку телекомунікацій, загрози у вигляді кіберризиків, жорсткої конкуренції, нормативних обмежень та фінансових коливань можуть негативно вплинути на стабільність впроваджених ІТ-рішень [28, 29].

Таким чином, результати SWOT-аналізу підтверджують, що успішна цифрова трансформація ТОВ «Мережа Ланет» вимагає збалансованого підходу, орієнтованого одночасно на використання наявних переваг і усунення слабких місць. Реалізація стратегічних ініціатив у сфері ІТ має супроводжуватись комплексним ризик-менеджментом, інвестиціями в людський капітал, посиленням гнучкості систем управління та моніторингом зовнішнього середовища для швидкого реагування на виклики. Це дозволить компанії не лише адаптуватись до нових умов, але й утвердитись як інноваційний лідер у своїй галузі.

Загальний аналіз результативності впроваджених ІТ-рішень у менеджменті ТОВ «Мережа Ланет» дозволяє зробити висновок про їх істотний позитивний вплив на організаційно-економічну діяльність підприємства. Застосування цифрових технологій сприяло суттєвому підвищенню ефективності ключових управлінських функцій, зокрема планування, контролю, аналітики та клієнтського сервісу. Впровадження ERP, CRM і BI-рішень дало змогу автоматизувати рутинні процеси, оптимізувати використання ресурсів, пришвидшити обмін інформацією та забезпечити прозорість управлінських рішень.

Однак, крім досягнень, у процесі цифрової трансформації компанії виявлено також ряд обмежень і викликів. До внутрішніх чинників належать: складність інтеграції окремих ІТ-рішень, недостатній рівень цифрової компетентності окремих співробітників, потреба в регулярному оновленні технічної бази. Разом із цим, на ефективність використання ІТ-рішень істотно впливають зовнішні умови, які не залежать від самої компанії, але формують середовище для реалізації цифрових стратегій.

Серед зовнішніх факторів особливої уваги заслуговують: нестабільність політичної ситуації, інфляційні процеси, зміни в законодавстві щодо обробки персональних даних, соціальні очікування споживачів у контексті цифрової зручності, а також стрімкий розвиток технологій, що вимагає оперативної адаптації. В умовах високої конкуренції на телекомунікаційному ринку ці фактори можуть як посилити ефект від упровадження ІТ-інновацій, так і створити додаткові ризики та бар'єри [30].

З огляду на це, для глибшого розуміння зовнішніх умов функціонування підприємства у сфері цифрових трансформацій доцільно провести PEST-аналіз, який дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників на процеси впровадження та розвитку ІТ-рішень у компанії.

Результати проведеного PEST-аналізу дозволили виявити і структуровано оцінити ключові зовнішні фактори, що впливають на процеси впровадження та ефективного функціонування ІТ-рішень у менеджменті ТОВ «Мережа Ланет». Аналіз показав, що макросередовище формує не лише нові можливості для зростання й інновацій, але й створює низку ризиків та обмежень, на які компанія повинна своєчасно реагувати.

Таблиця 2.7

PEST-аналіз зовнішнього середовища ІТ-розвитку в компанії

Фактор	Вплив на ІТ-інновації в ТОВ «Мережа Ланет»
Політичні (P)	- Державна політика підтримки цифровізації - Загроза регуляторних обмежень у сфері обробки персональних даних - Військові ризики та кібератаки з боку агресора
Економічні (E)	- Курсові коливання та інфляція впливають на ІТ-бюджет - Зростання вартості технологій - Потреба в економії за рахунок цифровізації
Соціальні (S)	- Зростання очікувань клієнтів щодо якості та швидкості обслуговування - Поширення культури дистанційної роботи та онлайн-сервісів
Технологічні (T)	- Розвиток хмарних сервісів, Big Data, AI/ML - Поява нових каналів комунікації з клієнтами - Необхідність швидкої адаптації до нових цифрових стандартів та інновацій

Джерело: узагальнено автором на основі літературних джерел [31-32].

З-поміж політичних чинників важливу роль відіграє державна політика цифровізації, що відкриває доступ до грантової підтримки та регуляторних ініціатив, спрямованих на стимулювання інновацій у бізнесі. Водночас залишаються виклики, пов'язані з нестабільною геополітичною ситуацією в Україні, загрозами кібербезпеці та жорсткістю нормативних вимог щодо захисту персональних даних [32].

Економічні фактори мають амбівалентний вплив. З одного боку, впровадження ІТ-рішень дозволяє оптимізувати витрати, підвищити операційну

ефективність та адаптуватись до змін у купівельній спроможності клієнтів. З іншого боку, коливання валютного курсу, інфляція та підвищення вартості ІТ-обладнання можуть ускладнювати фінансування цифрових проектів та збільшувати терміни окупності інвестицій.

Серед соціальних факторів варто виділити зростання цифрових очікувань споживачів, популярність онлайн-сервісів і дистанційної взаємодії. Це створює стимул для активного розвитку клієнтоорієнтованих цифрових рішень. У той же час відбуваються трансформації на ринку праці, зокрема підвищується попит на фахівців із цифровою компетентністю, що формує нові кадрові виклики для компанії.

Технологічне середовище виявилось найбільш динамічним і стратегічно значущим для ТОВ «Мережа Ланет». Постійний розвиток хмарних сервісів, штучного інтелекту, інтернету речей (IoT), Big Data-аналітики відкриває нові горизонти для оптимізації бізнес-процесів і створення інноваційних продуктів. Проте це також означає необхідність постійного оновлення ІТ-інфраструктури, швидкої адаптації до нових стандартів та безперервного навчання персоналу.

Таким чином, результати PEST-аналізу свідчать про високу динамічність і складність зовнішнього середовища, в якому функціонує компанія. Це вимагає від ТОВ «Мережа Ланет» не лише технічної модернізації, а й стратегічної гнучкості, здатності до адаптивного планування, проактивного управління ризиками та постійного оновлення організаційної культури відповідно до глобальних технологічних трендів.

Висновки до розділу 2

1. Проаналізовано організаційно-економічну діяльність ТОВ «Мережа Ланет» із фокусом на цифрову трансформацію управлінських процесів.
2. Установлено, що підприємство має чітко структуровану систему управління, що забезпечує ефективний розподіл функцій між підрозділами.

3. Виявлено, що регіональний підрозділ у м. Біла Церква функціонує автономно, демонструючи адаптивність до локального ринку та операційну ефективність.

4. Досліджено впровадження сучасних інформаційних технологій, зокрема CRM, ERP та цифрового документообігу, що дозволило підвищити прозорість управління та оперативність прийняття рішень.

5. Показано позитивну динаміку ефективності управлінських процесів завдяки використанню цифрових інструментів: зросла швидкість реагування на клієнтські звернення, покращилося планування ресурсів і аналітичне обґрунтування рішень.

6. Виявлено проблеми в інтеграції ІТ-систем, низький рівень цифрових компетентностей частини персоналу та застарілу технічну інфраструктуру.

7. Доведено доцільність проведення SWOT- і PEST-аналізів для глибшої оцінки впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на цифровий розвиток підприємства.

8. У ході SWOT-аналізу встановлено, що сильними сторонами підприємства є цифрова інфраструктура та управлінська прозорість, тоді як слабкими залишаються недостатня інтеграція систем і кадрові ризики.

9. Показано, що можливості для цифрового розвитку пов'язані з державною підтримкою діджиталізації та технологічними інноваціями, а загрози – з кіберризиками та змінами в законодавчому полі.

10. Запропоновано розглядати цифровізацію як стратегічний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства.

11. Досліджено економічний ефект від впроваджених ІТ-рішень, що підтверджує їхню результативність для вдосконалення операційного управління.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «МЕРЕЖА ЛАНЕТ» ЗА ДОПОМОГОЮ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ

3.1. Напрями вдосконалення та обґрунтування доцільності впровадження ІТ-рішень у систему управління ТОВ «Мережа Ланет»

У сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій ключовим фактором підвищення ефективності управління діяльністю підприємств, зокрема ТОВ «Мережа Ланет», є систематичне вдосконалення інформаційного забезпечення управлінських процесів. В умовах зростаючої конкуренції, динамічного ринку та високих вимог до швидкості прийняття рішень інформаційна складова управління набуває стратегічного значення. Якість, повнота, своєчасність та доступність інформації визначають здатність підприємства оперативно реагувати на зміни, ефективно координувати дії між підрозділами та розробляти гнучкі управлінські рішення [33].

Інформаційне забезпечення управління охоплює низку взаємопов'язаних процесів, зокрема збір, обробку, аналіз, збереження та передачу інформації в межах організації. Це передбачає впровадження сучасних інформаційних систем, таких як ERP, CRM, BI-системи, а також засобів автоматизації документообігу та управління взаємодією з клієнтами. Оновлення, інтеграція та адаптація таких систем дозволяють створити єдиний інформаційний простір підприємства, що, у свою чергу, забезпечує оперативний доступ до достовірних і релевантних даних для всіх рівнів управління.

Крім того, ефективне інформаційне забезпечення сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, зменшенню ймовірності помилок у прийнятті рішень, удосконаленню контролю за виконанням завдань і досягненням результатів. Саме завдяки сучасним інформаційним технологіям підприємство

може не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й посилити свою позицію на ринку, оперативно адаптуючись до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, формування гнучкої, інтегрованої та надійної системи інформаційного забезпечення є невід'ємною умовою ефективного функціонування ТОВ «Мережа Ланет» та його сталого розвитку в умовах цифрової трансформації економіки.

Основними напрямками вдосконалення інформаційного забезпечення в ТОВ «Мережа Ланет» є табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Основні напрями вдосконалення інформаційного забезпечення
управлінської діяльності ТОВ «Мережа Ланет»**

№	Напрямок вдосконалення	Очікувані результати	Примітки / Приклади реалізації
1	Інтеграція інформаційних систем	Єдина база даних, узгоджені бізнес-процеси, зниження дублювання	Об'єднання CRM, ERP, HelpDesk, BI у спільну платформу
2	Впровадження інтелектуального аналізу даних (AI, ML)	Прогнозування поведінки клієнтів, точне планування ресурсів	AI-аналітика звернень, чат-боти, таргетинг
3	Покращення внутрішніх комунікацій	Швидка взаємодія підрозділів, гнучкість прийняття рішень	Корпоративні чати, Zoom, внутрішній портал
4	Підвищення цифрових компетенцій персоналу	Ефективне використання IT-систем, зменшення кількості помилок	Вебінари, внутрішні курси, сертифікація
5	Посилення кібербезпеки	Захист персональних та комерційних даних, довіра клієнтів	Багатофакторна аутентифікація, антивіруси
6	Автоматизація документообігу	Швидкий доступ до документів, економія часу, зменшення ризиків втрати інформації	Е-система архівування, цифрові підписи
7	Використання мобільних і хмарних рішень	Оперативний доступ до інформації, підтримка віддаленої роботи	Хмарні CRM, мобільні додатки для менеджерів

Джерело: узагальнено автором на основі літературних джерел

Таким чином, системне вдосконалення інформаційного забезпечення на основі впровадження та інтеграції сучасних IT-рішень створить потужну платформу для підвищення ефективності управлінських процесів у ТОВ

«Мережа Ланет». Це сприятиме не лише оптимізації внутрішньої діяльності, а й зміцненню конкурентних позицій підприємства на телекомунікаційному ринку в умовах постійних технологічних змін і зростаючих вимог клієнтів.

Таблиця 3.2.

Основні аргументи на користь впровадження нових ІТ-рішень

Необхідність подолання виявлених проблем і обмежень	Аналіз поточного стану управлінських процесів ТОВ «Мережа Ланет» засвідчив наявність певних бар'єрів, що знижують ефективність використання наявних інформаційних систем. Серед них – фрагментарність ІТ-інфраструктури, недостатня інтеграція між системами CRM, ERP і HelpDesk, а також потреба в уніфікації інформаційних потоків. Впровадження нових, сучасніших платформ (наприклад, ERP-систем нового покоління з модулями AI-аналітики) дозволить усунути ці недоліки та забезпечити більш скоординоване функціонування всіх управлінських підрозділів
Підвищення швидкості та якості управлінських рішень	Сучасні ІТ-рішення забезпечують керівникам доступ до аналітичної інформації в реальному часі, дозволяють проводити комплексний аналіз даних, оцінювати ризики і будувати прогнози. Наприклад, застосування Business Intelligence (BI) з інтеграцією штучного інтелекту дозволить моделювати сценарії розвитку ринку та адаптувати управлінські рішення під мінливі умови
Оптимізація витрат та ресурсів	Автоматизація рутинних процесів (розподіл звернень, технічна підтримка, облік ресурсів) за допомогою новітніх ІТ-рішень сприятиме зниженню витрат на обслуговування та адміністрування. Впровадження хмарних рішень дає змогу зменшити витрати на локальну інфраструктуру, полегшити масштабування і забезпечити гнучкість доступу до даних
Підвищення рівня клієнто-орієнтованості	Нові цифрові рішення (зокрема, омніканальні платформи взаємодії з клієнтами, чат-боти, мобільні застосунки) дозволяють створити більш зручний і персоналізований сервіс. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню задоволеності споживачів, зменшенню кількості скарг і збільшенню рівня лояльності до бренду
Зміцнення інформаційної безпеки	Із впровадженням нових технологій управління зростає необхідність надійного захисту даних. Сучасні ІТ-рішення включають вбудовані засоби захисту, такі як шифрування, багатофакторна аутентифікація, аудит дій користувачів, що значно підвищує загальний рівень кіберстійкості підприємства
Підвищення конкурентоспроможності на ринку	Компанії, які активно впроваджують інновації в систему управління, демонструють кращі фінансові показники, більш динамічне зростання та здатність швидко адаптуватися до ринкових викликів. Для ТОВ «Мережа Ланет» це – реальна можливість випередити конкурентів, запропонувати нові послуги та утримати лідерські позиції у сфері телекомунікацій

Джерело: узагальнено автором на основі літературних джерел

У контексті цифрової трансформації та зростаючої конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг, доцільність подальшого впровадження сучасних ІТ-рішень у систему управління ТОВ «Мережа Ланет» набуває особливої актуальності. Потреба в модернізації управлінських підходів зумовлена як внутрішніми факторами (необхідність оптимізації процесів, забезпечення прозорості та швидкості ухвалення рішень), так і зовнішніми викликами (високі очікування споживачів, динаміка технологій, посилення кіберризиків).

Очікуване зниження витрат, зростання продуктивності праці персоналу, підвищення якості обслуговування та збереження клієнтської бази дозволяють обґрунтовано стверджувати про економічну доцільність модернізації ІТ-інфраструктури. Навіть при значних початкових інвестиціях, прогнозується короткий термін окупності за рахунок підвищення операційної ефективності, збільшення доходів і зменшення витрат на підтримку застарілих систем [34].

Отже, впровадження нових ІТ-рішень у систему управління ТОВ «Мережа Ланет» не лише доцільне, але й критично необхідне для підтримки ефективності, безперервного розвитку та довгострокової конкурентоспроможності компанії в умовах цифрової економіки.

Порівняння поточного та очікуваного стану управління в ТОВ «Мережа Ланет» у контексті впровадження нових ІТ-рішень табл. 3.3, (додаток Б).

Ця таблиця доречно підсумовує переваги, які компанія може отримати від впровадження нових ІТ-рішень.

Щоб розрахувати економічну ефективність впровадження ІТ-рішень у систему управління ТОВ «Мережа Ланет», слід застосувати класичні показники інвестиційного аналізу:

- Загальні інвестиційні витрати
- Очікувана економія або приріст доходів
- Строк окупності (Payback Period)
- Індекс рентабельності (PI)

- Чиста приведена вартість (NPV)
- Внутрішня норма прибутковості (IRR)

Нижче наведено приклад умовного розрахунку, заснованого на типовому впровадженні інтегрованої ERP+CRM+BI-системи.

Таблиця 3.4.

Умовні вихідні дані (на рік):

Показник	Значення
Витрати на впровадження IT-рішень	1 500 000 грн
Щорічна економія на оптимізації персоналу	400 000 грн
Зменшення витрат на техпідтримку (HelpDesk)	200 000 грн
Зростання прибутку від підвищення ефективності продажів	700 000 грн
Термін розрахунку ефекту	5 років
Дисконтна ставка	12%

Розрахунок щорічного ефекту

Загальний щорічний економічний ефект = 400 000 грн (економія персоналу) + 200 000 грн (техпідтримка) + 700 000 грн (прибуток) = 1 300 000 грн

Розрахунок строку окупності

Payback Period = 1 500 000 грн / 1 300 000 грн $\approx$ 1,15 року (тобто проєкт окупиться за трохи більше ніж рік)

Чиста приведена вартість (NPV)

$$NPV = \sum (Ефект / (1 + r)^t) - Інвестиції$$

де: $r = 0,12$ (дисконтна ставка),

$$t = 1 \dots 5$$

$$NPV \approx (1\,300\,000 / 1,12^1) + (1\,300\,000 / 1,12^2) + \dots + (1\,300\,000 / 1,12^5) - 1\,500\,000 = 1\,160\,714 + 1\,036\,352 + 925\,313 + 825\,278 + 736\,864 - 1\,500\,000 \approx$$

$$NPV \approx 4\,184\,521 \text{ грн}$$

Індекс рентабельності (PI)

$$PI = \sum \text{дисконтованих ефектів} / \text{Інвестиції} = 4\,184\,521 / 1\,500\,000 \approx 2,79$$

(тобто кожна вкладена гривня принесе $\approx 2,79$ грн доходу)

Внутрішня норма прибутковості (IRR)

IRR – це така ставка дисконту, при якій $NPV = 0$.

Для цього прикладу $IRR \approx 65\%$, що суттєво перевищує середню вартість капіталу (12%).

Проект є економічно доцільним і високорентабельним:

- Окупність – протягом 1,2 року
- NPV – понад 4,1 млн грн
- $PI > 1$ (економічно вигідно)
- IRR значно перевищує норму дисконту

Окрім фінансових переваг, впровадження IT-рішень забезпечить стратегічні вигоди – підвищення якості обслуговування клієнтів, зростання лояльності споживачів, оперативне управління ризиками та адаптація до динамічних змін ринку.

3.2. Управління ризиками та оцінка економічної ефективності IT-інновацій

Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління сучасного підприємства є не лише потужним драйвером ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності, але й джерелом нових викликів та ризиків, які можуть істотно вплинути на результативність цифрової трансформації. Успішна реалізація IT-інновацій потребує не тільки технологічної готовності та стратегічного бачення, а й комплексного управлінського підходу до ризиків, що супроводжують ці процеси, а також обґрунтованої оцінки економічної доцільності впровадження цифрових рішень.

У процесі цифровізації управлінських процесів ТОВ «Мережа Ланет» можуть виникати ризики різної природи – від технічних збоїв до організаційних та фінансових ускладнень. Ігнорування цих ризиків може призвести до зниження ефективності запроваджених інновацій, фінансових втрат або навіть

до зупинки ключових бізнес-процесів. У зв'язку з цим доцільно застосовувати системну методологію управління ризиками (Risk Management), яка передбачає послідовне проходження таких етапів:

1. Ідентифікація ризиків – виявлення потенційних загроз, що можуть вплинути на успішність цифрової трансформації. Основні типи ризиків:

Технічні – збої в роботі ПЗ, несумісність нових систем із наявною інфраструктурою, мережеві перевантаження.

Організаційні – опір змінам з боку персоналу, відсутність чіткої внутрішньої комунікації, неузгодженість дій між підрозділами.

Кадрові – недостатній рівень цифрових компетенцій у працівників, нестача кваліфікованих ІТ-фахівців.

Фінансові – перевищення початкового бюджету, приховані витрати на обслуговування, ліцензування, оновлення.

Безпекові – витоки даних, кібератаки, порушення вимог щодо зберігання й обробки персональної інформації.

2. Оцінка ризиків – визначення рівня ймовірності настання ризику та оцінка масштабів його можливих наслідків (впливу на діяльність компанії). Оцінювання дає змогу класифікувати ризики за ступенем критичності та пріоритетності реагування.

3. Розробка плану реагування – визначення заходів мінімізації або уникнення ризиків, включаючи технічні рішення, організаційні інструкції, навчання персоналу, розробку резервних сценаріїв та політик безпеки.

4. Моніторинг і контроль – постійне спостереження за реалізацією заходів з управління ризиками, оцінка ефективності реалізованих стратегій, оперативна корекція дій у разі змін у внутрішньому або зовнішньому середовищі.

Для наочного представлення рівня ризиків і розстановки акцентів у системі управління запропоновано табл. 3.4, яка містить узагальнену оцінку

ймовірності настання кожного з виявлених ризиків та масштабів їх наслідків для діяльності підприємства. Це дозволяє сформувати чітке уявлення про найбільш критичні точки у процесі цифровізації та розробити адресні превентивні заходи.

Таблиця 3.5.

Оцінка ймовірності та наслідків

Ризик	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику
Витік персональних даних	Середня	Високий	Високий
Опір персоналу до змін	Висока	Середній	Високий
Перевищення кошторису	Низька	Високий	Середній

Джерело: розроблено автором.

Розробка плану реагування на ризики. Для кожного ризику визначаються стратегії.

Компанії слід визначати підходи до реагування:

- Уникнення: змінити концепт проєкту або обмежити функціонал на початкових етапах.
- Зниження: навчання персоналу, тестування систем перед запуском, впровадження стандартів безпеки.
- Передача: аутсорсинг технічного супроводу або кіберзахисту.
- Прийняття: заплановане резервування бюджету або часу на непередбачувані труднощі.

Необхідно запровадити систему ризик-менеджменту на рівні управлінських рішень:

- регламент аудиту інформаційних систем;
- щоквартальні перегляди ризик-профілю;
- контроль за дотриманням політик ІТ-безпеки;
- аналітика інцидентів для недопущення повторень.

Рациональність впровадження нових ІТ-рішень повинна базуватись на кількісних показниках економічної ефективності. У межах цього дослідження розглядаються наступні ключові індикатори:

- Чиста приведена вартість (NPV) – сума всіх дисконтованих грошових потоків мінус початкові інвестиції. У прикладі для ТОВ «Мережа Ланет» вона становить понад 4,1 млн грн, що вказує на значний приріст вартості бізнесу.
- Строк окупності (Payback Period) – складає $\approx 1,2$ року, що є показником швидкої віддачі інвестицій.
- Індекс прибутковості (PI) – показує, скільки гривень доходу отримано на кожную вкладену гривню. В нашому випадку $PI \approx 2,79$.
- Внутрішня норма прибутковості (IRR) – відображає ставку доходності, за якої $NPV = 0$. Для даного проєкту IRR перевищує 60%, що значно вища за середньогалузеву вартість капіталу.

Збалансоване впровадження ІТ-інновацій передбачає постійне зіставлення очікуваних вигод з потенційними ризиками. Інтеграція системи управління ризиками в бізнес-процеси дозволяє:

- приймати більш зважені рішення про обсяги та етапність впровадження ІТ-рішень;
- формувати резервні бюджети та сценарії реагування;
- підвищувати стійкість компанії до внутрішніх і зовнішніх загроз;
- забезпечити сталий розвиток навіть у кризових умовах.

Отже, управління ризиками та економічна оцінка ефективності є не лише взаємопов'язаними, а й взаємодоповнюваними елементами процесу цифрової трансформації підприємства. Для ТОВ «Мережа Ланет» це означає не просто підвищення операційної ефективності за рахунок впровадження сучасних ІТ-рішень, а й забезпечення стратегічної стабільності, гнучкості та довгострокової конкурентоспроможності компанії в умовах технологічної турбулентності та зовнішніх викликів.

Цей взаємозв'язок чітко простежується на рис. 3.1, який демонструє циклічну природу взаємодії між управлінням ризиками, оцінкою економічної

ефективності та оптимізацією ресурсів у процесі впровадження ІТ-інновацій. Саме завдяки балансуванню між оцінкою можливих загроз і розрахунком майбутньої вигоди підприємство має змогу обґрунтовано ухвалювати стратегічні рішення щодо вибору тих чи інших цифрових технологій.

З метою практичної реалізації системи управління ризиками у межах цифрової трансформації, доцільним є проведення формалізованої оцінки ключових ризиків, які супроводжують ІТ-проекти. Така оцінка має передбачати не лише класифікацію ризиків за їхньою природою, але й врахування ймовірності їхнього настання, масштабів потенційного впливу, а також конкретні управлінські заходи реагування.

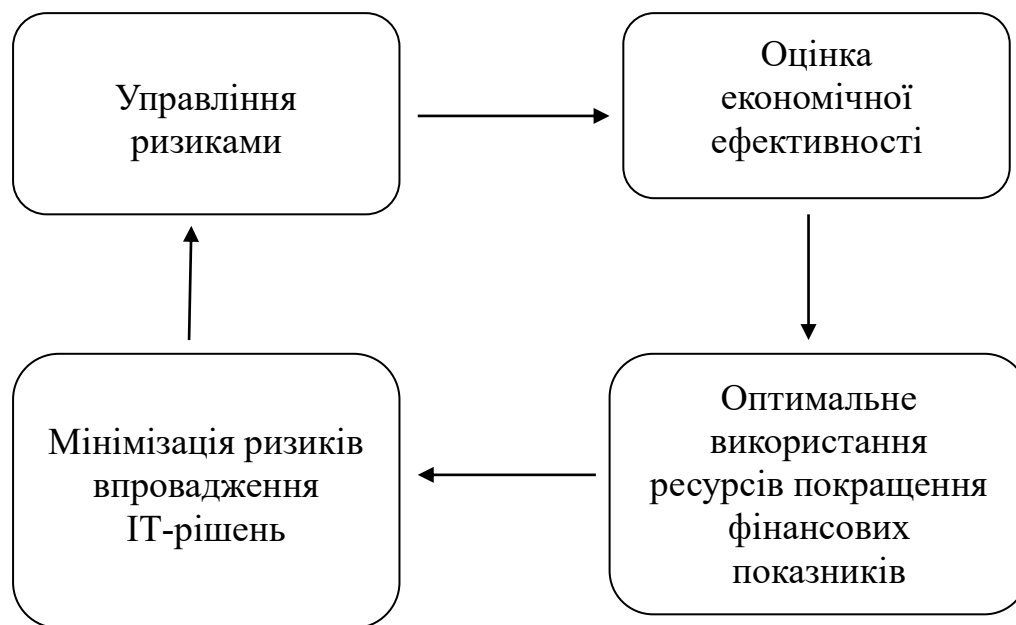


Рис. 3.1. Взаємозв'язок управління ризиками та оцінка економічної ефективності

Джерело: розроблено автором.

У таблиці 3.6, (додаток В) подано результати оцінки (структурований огляд ризиків), пов'язаних із впровадженням ІТ-інновацій у діяльність ТОВ «Мережа Ланет», з урахуванням їхньої пріоритетності, рівня критичності та пропозицій щодо управління кожним ризиком. Вона є важливим елементом системи підтримки управлінських рішень у сфері цифровізації.

Пояснення до таблиці:

Ймовірність – експертна суб'єктивна оцінка можливості виникнення ризику (низька / середня / висока);

Вплив на діяльність – ступінь, у якому ризик здатен вплинути на стратегічні або операційні показники компанії;

Рівень ризику – умовна величина, яка відображає пріоритет ризику (визначається як добуток ймовірності на вплив);

План реагування – конкретизовані управлінські дії для запобігання або мінімізації негативного ефекту..

Таким чином, інтеграція ризик-менеджменту та економічного аналізу ІТ-проектів дозволяє уникати надмірних витрат, підвищити результативність інвестицій, а також забезпечити адаптивність підприємства до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це є базисом для створення гнучкої, цифрово зрілої управлінської системи, яка не лише ефективно функціонує в поточних умовах, а й здатна передбачати майбутні виклики та трансформуватися відповідно до них.

Інтеграція інформаційно-комунікаційних технологій в управління є складним, але важливим процесом, який передбачає не лише впровадження цифрових рішень, а й вміння підприємства ефективно управляти супутніми ризиками та оцінювати економічну доцільність кожного етапу. Досвід ТОВ «Мережа Ланет» свідчить, що така модель управління сприяє не лише збереженню стабільності в умовах ринкових викликів, а й створює передумови для інноваційного розвитку та зростання компанії в майбутньому.

Висновки до розділу 3

1. Досліджено напрями підвищення ефективності управління ТОВ «Мережа Ланет» в умовах цифрової трансформації телекомунікаційного ринку.

2. Встановлено, що цифровізація є стратегічно важливим напрямом розвитку підприємства, який позитивно впливає на адаптивність, фінансову результативність і якість клієнтського обслуговування.

3. Визначено ключові напрями удосконалення управлінських процесів, зокрема інтеграцію інформаційних систем (CRM, ERP, BI, HelpDesk), автоматизацію на основі штучного інтелекту, розвиток цифрових навичок персоналу та посилення кібербезпеки.

4. Обґрунтовано доцільність впровадження сучасних IT-рішень, що дозволило прискорити прийняття управлінських рішень, оптимізувати витрати та зміцнити ринкові позиції компанії.

5. Показано, що реалізація запропонованих змін сприяє підвищенню лояльності клієнтів, ефективності бізнес-процесів і цифровій зрілості підприємства.

6. Отримано позитивні результати економічної оцінки проєкту цифрової трансформації: чиста приведена вартість (NPV) склала понад 4,1 млн грн, термін окупності – 1,2 року, індекс прибутковості (PI) – 2,79, внутрішня норма дохідності (IRR) – понад 60%.

7. Розроблено систему управління ризиками цифрової трансформації, що включає ідентифікацію, аналіз, моніторинг та реагування на потенційні загрози, що дозволяє мінімізувати ймовірність критичних помилок.

8. Доведено, що впровадження цифрових інновацій має здійснюватися на основі інтегрованого підходу, який охоплює економічні, організаційні, технічні та аналітичні аспекти трансформації.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результати магістерського дослідження дозволяють зробити такі висновки.

1. Проаналізовано теоретичні засади управління підприємством в умовах цифрової трансформації, що дало змогу з'ясувати необхідність системного і технологічного підходу до організації управлінських процесів.

2. Встановлено, що сучасні інформаційні системи (ERP, CRM, BI, HelpDesk, цифровий документообіг) є стратегічним ресурсом підприємства, який не лише автоматизує бізнес-процеси, але й підвищує якість управлінських рішень та адаптивність до ринкових змін.

3. Досліджено класифікації та функціональні можливості сучасних інформаційних систем, їхню роль у цифровому менеджменті та ефективності діяльності підприємства в телекомунікаційній сфері.

4. Показано, що оцінка ефективності впровадження ІТ має базуватись на комплексному підході, який охоплює фінансові, технологічні, організаційні й стратегічні аспекти з урахуванням кількісних і якісних показників.

5. Здійснено діагностику діяльності ТОВ «Мережа Ланет» з урахуванням цифрових аспектів управління, що дало змогу оцінити ступінь інтеграції інформаційних систем та їх вплив на ефективність управлінських процесів.

6. Виявлено, що підприємство має високий рівень організаційної структурованості, але стикається з проблемами фрагментарності ІТ-систем, недостатньої кваліфікації персоналу у сфері цифрових технологій та частково застарілої технічної бази.

7. Проведено SWOT- та PEST-аналіз, що дозволило ідентифікувати ключові внутрішні та зовнішні чинники впливу на ефективність управління, зокрема ризики та можливості, пов'язані з цифровізацією.

8. Доведено, що впровадження інтегрованих ІТ-рішень забезпечує підвищення рівня сервісу, оптимізацію ресурсного планування, покращення маркетингових стратегій і підвищення конкурентоспроможності.

9. Отримано економічне обґрунтування доцільності впровадження нових ІТ-рішень: показники NPV, PI, IRR підтверджують ефективність інвестицій у цифрову трансформацію управління.

10. Розроблено концепцію управління ризиками цифрової трансформації, яка передбачає ідентифікацію загроз, оцінку ймовірності, розробку планів реагування і системний моніторинг.

11. Запропоновано напрями вдосконалення управління підприємством, зокрема інтеграцію ІС, автоматизацію з використанням AI, розвиток цифрових компетенцій персоналу, оновлення технічної бази, посилення інформаційної безпеки.

12. Підтверджено, що цифрова трансформація управління на основі ІТ-рішень є ключовим чинником сталого розвитку, зміцнення ринкових позицій та довгострокової ефективності підприємства.

Пропозиції

1. Рекомендовано провести повну інтеграцію інформаційних систем у єдину цифрову платформу управління підприємством.

2. Вважаємо за доцільне впровадити автоматизовані аналітичні рішення на основі штучного інтелекту для підвищення швидкості та обґрунтованості управлінських рішень.

3. Запропоновано реалізувати програму підвищення цифрових компетенцій персоналу, адаптовану до особливостей кожного підрозділу, з акцентом на практичні навички.

4. Рекомендовано модернізувати технічну інфраструктуру підприємства, забезпечивши її відповідність сучасним вимогам безпеки, продуктивності та хмарної сумісності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гринчук Ю. С., Ляшенко Н.А., Василик С.К. Штучний інтелект і стратегічне управління: тенденції взаємодії у цифрову добу. Інтернаука. Серія: "Економічні науки". 2025. № 6. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-6-11076>
2. Терещенко Л. Оцінка економічного ефекту від впровадження управлінських інформаційних систем: загальні принципи оцінки. Економіка та суспільство. 2021. № 29. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-44>
3. Андрухів І. Т. Оцінювання ефективності впровадження інформаційних технологій в системи менеджменту підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-91>
4. Єсіна, О. Г. Оцінка економічної ефективності застосування інформаційних технологій на підприємстві. Глобальні та національні проблеми в економіці. 2017. № 16. С.972–976. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/192.pdf>
5. Янчук Т. Значення механізму впровадження інформаційних технологій у господарській діяльності підприємств. Економіка і організація управління. 2016. № 4(24). С. 269-276.
6. Ivo Hristov, Matteo Cristofaro, Riccardo Camilli, Luna Leoni (2024). A system dynamics approach to the balanced scorecard. Journal of Manufacturing Technology Management. URL: https://art.torvergata.it/retrieve/c22edf0f-6120-4b65-bd9f-c939415ba116/JMTM_Hristov_Cristofaro_Camilli_Leoni_2024.pdf
7. Yassine Rdiouat, Samir Bahsani, Mouhsine Lakhdissi, Alami Semma (2021) – Measuring and improving information systems agility through BSC. URL: <https://arxiv.org/pdf/2109.07281>
8. Тищенко Д. С. Оптимізація фінансового забезпечення цифрової трансформації підприємств на засадах ЗСП (BSC). Сталий розвиток економіки. 2024. № 3 (50). С. 371-377. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-55>

9. Лігоненко В. О. Вплив цифровізації на систему управління результативністю підприємств. *Economic Space*, 2025. № 199. С. 220-227. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.220-227>
10. Сакун Ю. І. Збалансована система показників (BSC): що включає і як впроваджувати. *Economic Space*, 2024. № 196 С. 97–104. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.97-104>
11. Андрухів І. Оцінювання ефективності впровадження інформаційних технологій в системи менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-91>
12. Чупріна М. О., Шеховцова І. А. Використання ІТ-інструментів для оптимізації управління бізнес-процесами підприємств України. *Економічний вісник НТУУ Київський політехнічний інститут*. 2016. № 13. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.13.2016.80346>
13. Томах В.В., Сігаєва Т.Є., Мартиненко М.В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. *Академічні візії*. 2023. Вип. 18. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221>.
14. Райчева Л. І., Горбаньова В. О. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ Київський політехнічний інститут*. 2024. № 30. С. 71-76. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313040>
15. Бужимська К.О., Желіховська М.В. Сучасні тенденції та моделі розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С. 15–19. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-02>
16. Назарчук Т., Валькова Н., Валькова О. (2024). Система управління підприємством та місце в ній інформаційно-аналітичного забезпечення. *Development Service Industry Management*, № 4, 233–237. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(36\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(36))

17. 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. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.78-79.282637>

18. Грибовська Ю., Кононенко Ж. Застосування інформаційних систем в управлінні підприємством. Економіка та суспільство. 2023. № 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-84>

19. Пчелянська Г.Б., Васьковська К.О., Пчелянський Д.П. Роль інформаційних технологій в управлінні підприємством. Food Industry Economics. 2018. № 10(1). DOI <https://doi.org/10.15673/fie.v10i1.868>

20. Знамеровська А., Король С. Інформаційні технології управлінської звітності. Молодий вчений. 2019. № 11(75), с. 496–501. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-107>

21. Ларченко О.В. Ефективність впровадження інформаційних систем в управління підприємством. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. № 1, С. 278–284. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/38>

22. Марушко Н.С., Воляник Г.М. Інформаційні системи ведення обліку: сучасний стан і тенденції розвитку. Науковий вісник НЛТУ України. 2015. № 25(3). С. 370–377. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsiyni-sistemi-vedennya-obliku-suchasniy-stand-i-tendentsiyi-rozvitku/viewer>

23. Van de Wetering, R. et al. (2021) – Strategic alignment between IT flexibility and dynamic capabilities. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2105.08429>

24. Smidovych L., Davydovskyi Y. Processes of the telecom operator's information architecture transformation. Innovative technologies and scientific solutions for industries. 2022. № 1 (19). P. 47–54. <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2022.19.047>

25. Digital Balanced Scorecard System as a Supporting Strategy for Digital Transformation (2022) – MDPI Sustainability <https://doi.org/10.3390/su14159690>
26. Ходакевич Б. О. Економічна рівновага й ефективність сучасних компаній. Ефективна економіка. 2017. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_1_47
27. Бутенко Т. А., Сирий В. М. Інформаційні системи та технології : навчальний посібник. Харків: ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 2020. 207 с.
28. Пилипенко, Л., Тивончук, О. Особливості формування електронної інформаційної системи управлінського обліку та управлінської звітності корпорацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-145>
29. Скопенко Н. С., Євсєєва-Северина І. В. Застосування сучасних інформаційних систем і технологій в управлінні з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2020. Т. 26, № 4. С. 58-70. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7c5be3fa-84f2-405f-91f8-b0a1782c40c2/content>
30. Королук Т., Рапа Н. Діджиталізація документообігу на підприємстві: особливості сервісного забезпечення. Галицький економічний вісник. 2022. № 2 (75). С. 37–45. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/75/1062.pdf>
31. Башинська, І. О., Хрістова, А. В. Використання сучасних інформаційних технологій управління проектами. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 16-22. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2017/No1/16.pdf>
32. Адамик О.В., Сісюк С.В. Інформаційні системи управління підприємством: вибір базових технологій та програмного забезпечення. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Випуск 14. С. 891–895.

33. Шуляр О. В. Управління бізнес-процесами підприємства на основі засобів сучасних інформаційних систем. Теоретичні та практичні аспекти розвитку науки (частина III): матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції м. Київ, 11–12 грудня 2018 року. Київ: МЦНД, 2018. С. 41. URL: <http://www.tsatu.edu.ua/etem/wp-content/uploads/sites/60/hruden-1-2018-3-.pdf#page=41>

34. Smidovych, L., Kulyk, Y., Momot, M. Telecommunication operator's transition to the omnichannel architecture. Innovative technologies and scientific solutions for industries, 2024. № 4(30). P. 165–174. <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2024.4.165>

35. Sprinkl (2023), "Omnichannel customer engagement: How to manage effectively", available at: <https://www.sprinklr.com/blog/omnichannel-customer-engagement>

36. Suarez, N., Avila, O. (2019), "Towards an Architecture Framework for the Implementation of Omnichannel Strategies", Applied Informatics, Second International Conference, ICAI 2019, Madrid, Spain, November 7–9, 2019, Proceedings (pp. 295–309), DOI: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-32475-9_22

Додаток А

Коломієць В. С. Управління діяльністю підприємства на основі сучасних інформаційних систем і технологій: напрями та перспективи. *Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції магістрантів і молодих дослідників (м. Біла Церква, 29 жовтня 2025 року). Біла Церква: БНАУ. С. 41-42.

Додаток Б

Таблиця 3.3.

**Порівняння поточного та очікуваного стану системи управління ТОВ
«Мережа Ланет»**

Критерій	Поточний стан	Очікуваний стан після впровадження ІТ-рішень
Інтеграція систем	Фрагментарна: CRM, ERP, HelpDesk працюють окремо	Єдина інтегрована система, уніфіковані дані, централізований облік
Аналітика та прогнозування	Обмежене використання звітів, аналіз – переважно вручну	ВІ-аналітика, автоматизоване прогнозування, підтримка прийняття рішень
Обробка клієнтських звернень	Частково автоматизована, з обмеженою підтримкою	Оmnіканальний сервіс, чат-боти, автоматичне розподілення запитів
Документообіг	Цифровий частково; багато операцій – у форматі паперового документообігу	Повна автоматизація, електронні підписи, централізоване зберігання документів
Використання ресурсів	Витрати на локальну інфраструктуру, дублювання функцій	Оптимізоване планування, хмарні технології, мінімізація дублювання
Рівень цифрових компетенцій	Неоднорідний; відсутність системного підходу до навчання	Програми цифрової грамотності, регулярні тренінги, сертифікація персоналу
Інформаційна безпека	Базовий рівень захисту, без уніфікованої політики	Розширена система безпеки, шифрування, моніторинг, політика доступу
Гнучкість управління	Обмежена через залежність від ручних процесів та неінтегрованих даних	Висока адаптивність, оперативне прийняття рішень завдяки єдиній ІТ-платформі
Задоволеність клієнтів	Відносно висока, але нестабільна через затримки у відповіді	Стабільно висока завдяки персоналізації, швидкості обслуговування
Конкурентоспроможність	Залежить від рівня сервісу та регіональної присутності	Підкріплена технологіями, аналітикою, швидкістю та інноваційністю

Джерело: узагальнено автором на основі літературних джерел [35].

Додаток В

Таблиця 3.6.

Оцінка ризиків впровадження ІТ-рішень та план управління ними

№	Тип ризику	Ймовірність	Вплив на діяльність	Рівень ризику	План реагування / заходи мінімізації
1	Технічна несумісність нових систем	Середня	Високий	Високий	Пілотне тестування, вибір гнучких (модульних) систем, технічний аудит перед впровадженням
2	Опір персоналу до змін	Висока	Середній	Високий	Комунікаційна кампанія, навчання, залучення співробітників до процесу змін
3	Нестача цифрових компетенцій працівників	Середня	Високий	Високий	Проведення регулярних тренінгів, підтримка «цифрових лідерів» у підрозділах
4	Перевищення бюджету впровадження	Низька	Високий	Середній	Чітке бюджетування, поділ проекту на етапи, контроль проміжних витрат
5	Порушення безпеки або витік даних	Середня	Дуже високий	Високий	Впровадження політик ІБ, шифрування даних, багатофакторна аутентифікація
6	Затримка впровадження	Середня	Середній	Середній	Розробка резервного плану, вибір гнучкого підрядника, поетапне впровадження
7	Втрата контролю над даними в хмарі	Низька	Середній	Низький	Використання сертифікованих провайдерів, чіткі SLA, контрактне регулювання доступу

Джерело: узагальнено автором на основі літературних джерел [36].