

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра

**ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ**

Завідувач кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,
канд. екон. наук, доц.

Тетяна КУЦЕНКО

Здобувач, гр. ЕД-61

The image shows two handwritten signatures in blue ink. The top signature is for Tetiana Kutsenko, and the bottom signature is for Anton Kononenko. They are written over a faint grid background.

Антон КОНОНЕНКО

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет/ННІ економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

Освітня програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ **О.В. Болотна**

підпис

ініціали, прізвище

«_____» _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)

КОНОНЕНКО Антона Юрійовича

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Обґрунтування проєкту застосування цифрових технологій для удосконалення підприємницької діяльності

керівник роботи КУЦЕНКО Тетяна Миколаївна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «29» жовтня 2025 року №2101-5/4000

2. Строк подання студентом роботи «8» грудня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

1. Теоретичні основи застосування цифрових технологій у підприємницькій діяльності, 2. Аналіз стану та рівня цифровізації ФОП Петренко М.М. 3.

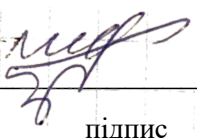
Обґрунтування та рекомендації щодо впровадження цифрових технологій ФОП
Петренко М.М.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи	Дата виконання
1	Теоретичний розділ	жовтень 2025
2	Аналітико-дослідний розділ	листопад 2025
3	Проектно-рекомендаційний розділ	листопад 2025
4	Оформлення вступу та висновків	грудень 2025
5	Оформлення переліку використаних джерел	грудень 2025
6	Підготовка презентації і доповіді	грудень 2025
7	Передзахист кваліфікаційної роботи на кафедрі	грудень 2025
8	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	грудень 2025

5. Дата видачі завдання 20.10.2025

Студент


 підпис

Антон КОНОНЕНКО

ініціали, прізвище

Керівник роботи


 підпис

Тетяна КУЦЕНКО

ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 69 с., 15 рис., 22 таблиці, 60 джерел.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: цифрові технології, підприємницька діяльність, цифрова трансформація, бізнес-процеси, KPI, економічна ефективність, цифрова зрілість підприємства.

Об'єкт дослідження – підприємницька діяльність у контексті використання цифрових технологій.

Мета роботи – обґрунтування проєкту впровадження цифрових технологій для удосконалення підприємницької діяльності, спрямований на підвищення ефективності бізнес-процесів, оптимізацію операційної та маркетингової взаємодії, автоматизацію управлінських рішень та забезпечення зростання конкурентоспроможності підприємства

Метод дослідження – методи теоретичного узагальнення, аналізу й синтезу наукових положень, порівняльного аналізу (розділ 1); методи статистичного аналізу вихідних даних підприємства, метод оцінювання цифрової зрілості (розділ 2), методи економічного моделювання, сценарний підхід (розділ 3).

У кваліфікаційній роботі розглянуті теоретичні основи застосування цифрових технологій у підприємницькій діяльності, проаналізовано стан та рівень цифровізації на підприємстві, обґрунтування та рекомендації щодо впровадження цифрових технологій.

Для удосконалення підприємницької діяльності обґрунтовано інтегрований проєкт впровадження цифрових технологій, що поєднує оцінку цифрової зрілості підприємства, визначення бар'єрів цифровізації та економічне обґрунтування ефективності цифрової трансформації на основі сценарного аналізу.

Прогнозні припущення щодо розвитку об'єкта дослідження – одержані результати можуть бути використані у практичній діяльності підприємств для підвищення ефективності бізнес-процесів та цифрової трансформації.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	9
1.1 Сутність та роль цифрових технологій у розвитку сучасного підприємництва	7
1.2 Класифікація цифрових технологій, що застосовуються підприємствами	14
1.3 Теоретичні підходи до оцінювання ефективності впровадження цифрових технологій	18
Висновки до першого розділу	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА РІВНЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ФОП ПЕТРЕНКО М.М.	26
2.1 Характеристика підприємства та аналіз поточної системи ведення бізнес-процесів ФОП Петренко М.М.	26
2.2 Оцінювання рівня цифрової зрілості ФОП Петренко М.М.	34
2.3. Визначення проблем та бар'єрів цифровізації підприємницької діяльності	40
Висновки до другого розділу	44
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ФОП ПЕТРЕНКО М.М.	47
3.1 Розроблення проєкту впровадження цифрових технологій для удосконалення бізнес-процесів	47
3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованого проєкту для ФОП Петренко М.М.	50
3.3. Організаційні рекомендації щодо реалізації та підтримки цифрової трансформації	54
Висновки до третього розділу	58
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена глибинними трансформаціями сучасного бізнес-середовища, в якому цифровізація перестає бути конкурентною перевагою окремих компаній і стає базовою умовою їхнього виживання та розвитку. Поширення цифрових платформ, електронної комерції, CRM-систем, аналітичних рішень, маркетингової автоматизації та хмарних сервісів суттєво змінює правила функціонування підприємств, формує нові моделі взаємодії з клієнтами, партнерами та постачальниками. В цих умовах підприємницькі структури, що не впроваджують цифрові технології, поступово втрачають ринкові позиції, оскільки не здатні забезпечити належний рівень швидкості обслуговування, прозорості процесів, персоналізації пропозицій та гнучкості управління. Таким чином, обґрунтування проєкту застосування цифрових технологій для удосконалення підприємницької діяльності є актуальною як з теоретичної, так і з практичної точки зору. Вона відповідає сучасним тенденціям розвитку цифрової економіки, потребам малого та середнього бізнесу в підвищенні ефективності та конкурентоспроможності, а також запиту на розроблення реалістичних, економічно обґрунтованих та організаційно впроваджуваних рішень цифрової трансформації конкретних підприємницьких структур.

Метою даної роботи є обґрунтування та розробка проєкту впровадження цифрових технологій для удосконалення підприємницької діяльності, спрямований на підвищення ефективності бізнес-процесів, оптимізацію операційної та маркетингової взаємодії, автоматизацію управлінських рішень та забезпечення зростання конкурентоспроможності підприємства. Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність цифрових технологій та їхню роль у розвитку сучасного підприємництва;
- систематизувати та класифікувати цифрові технології, що використовуються у підприємницькій діяльності;

- проаналізувати теоретичні підходи до оцінювання ефективності впровадження цифрових рішень у бізнес-процеси;
- надати загальну характеристику ФОП Петренко М.М. та проаналізувати існуючу систему ведення бізнес-процесів;
- оцінити рівень цифрової зрілості підприємства та визначити ступінь використання цифрових технологій у його діяльності;
- виявити проблеми, бар'єри та обмеження цифровізації підприємницької діяльності;
- розробити проєкт впровадження цифрових технологій для удосконалення бізнес-процесів підприємства;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованого проєкту та провести сценарний аналіз результатів;
- сформулювати організаційні рекомендації щодо впровадження та підтримки цифрової трансформації ФОП Петренко М.М..

Об'єкт дослідження – підприємницька діяльність у контексті використання цифрових технологій.

Предмет дослідження – цифрові технології, інструменти та механізми їх впровадження для удосконалення бізнес-процесів, підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Організація, на базі якої виконувалась випускна кваліфікаційна робота, – ФОП Петренко М.М. Основними інформаційними джерелами, використаними під час підготовки кваліфікаційної роботи, стали наукові публікації та монографії з тематики цифрової трансформації бізнесу, автореферати дисертацій, аналітичні матеріали та сучасні інтернет-ресурси, а також фактичні дані щодо діяльності ФОП Петренко М.М., надані для проведення аналізу. У процесі дослідження застосовано комплекс методів, що забезпечили досягнення мети роботи: методи теоретичного узагальнення, аналізу й синтезу наукових положень, порівняльного аналізу (розділ 1); методи статистичного аналізу вихідних даних підприємства, метод оцінювання

цифрової зрілості (розділ 2), методи економічного моделювання, сценарний підхід (розділ 3).

Наукова новизна роботи полягає в розробленні та обґрунтуванні інтегрованого проєкту впровадження цифрових технологій для удосконалення підприємницької діяльності, що поєднує оцінку цифрової зрілості підприємства, визначення бар'єрів цифровізації та економічне обґрунтування ефективності цифрової трансформації на основі сценарного аналізу.

Практична значимість дослідження полягає в тому, що розроблений проєкт цифровізації може бути безпосередньо впроваджений у діяльність ФОП Петренко М.М., що забезпечить підвищення ефективності бізнес-процесів, скорочення операційних витрат, зростання обсягів продажів і лояльності клієнтів, а також може бути використаний як методичний приклад цифрової трансформації для інших підприємств.

Результати дослідження опубліковані: Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Кононенко А.Ю., Інноваційно-технологічна трансформація бізнесу в умовах цифровізації економіки. III Міжвузівська науково-практична конференція Національної академії Національної гвардії України 30 листопада 2025 року м. Харків. С. 94-96.

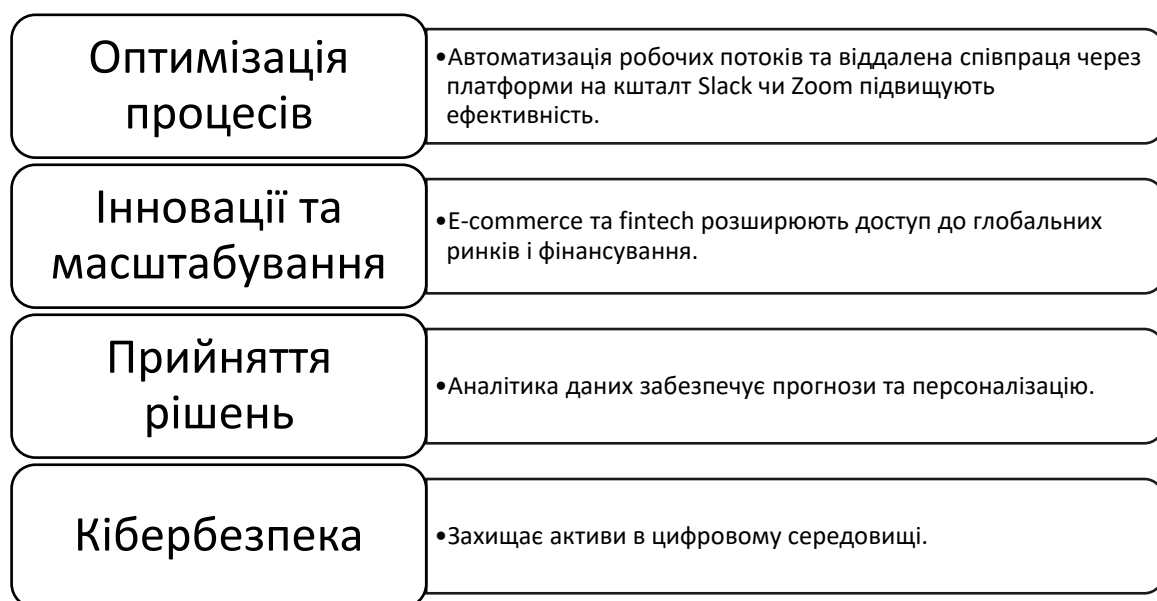
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Сутність та роль цифрових технологій у розвитку сучасного підприємництва

Для українських підприємців проблема цифрової трансформації набуває особливої ваги через поєднання високого рівня конкуренції, динамічних змін ринкового середовища та обмеженості фінансових і кадрових ресурсів. Значна частина малого та середнього бізнесу використовує цифрові інструменти фрагментарно: окремі елементи онлайн-продажів, базову рекламу в інтернеті чи електронну звітність. Водночас відсутність інтегрованих цифрових рішень (CRM–ERP–BI), недостатня аналітична підтримка рішень, низький рівень автоматизації маркетингу та сервісних процесів стримують зростання продуктивності, обмежують можливості масштабування та перешкоджають формуванню стійких конкурентних переваг. У цьому контексті особливої актуальності набуває не просто загальне декларування необхідності цифровізації, а саме обґрунтування конкретних проєктів застосування цифрових технологій, які враховують специфіку підприємницької діяльності, структуру клієнтської бази, особливості бізнес-процесів та ресурси підприємця. Важливим завданням стає розроблення такого проєкту, який би поєднував технологічні рішення (CRM, ERP, BI, маркетингова автоматизація, e-commerce) з організаційними змінами, кадровим забезпеченням, системою управління ризиками та економічним обґрунтуванням ефективності інвестицій. Саме це дозволяє перейти від стихійної цифровізації до цілеспрямованої цифрової трансформації підприємницької діяльності.

Додатковим аргументом на користь актуальності теми є зростання ролі даних та аналітики в управлінні бізнесом. Сучасні підприємці мають доступ до значних масивів інформації про клієнтів, замовлення, канали продажів, ефективність

рекламних кампаній, однак без належних цифрових інструментів ці дані залишаються фрагментарними та мало корисними для прийняття рішень. Запровадження інтегрованих цифрових рішень перетворює дані на реальний стратегічний ресурс, що забезпечує підвищення точності прогнозування попиту, оптимізацію запасів, зменшення витрат на залучення клієнтів та зростання їхньої лояльності. Цифрові технології є сутністю сучасного підприємництва, оскільки вони трансформують бізнес-моделі, оптимізуючи процеси управління, підвищуючи продуктивність і забезпечуючи конкурентні переваги через впровадження інновацій. Їхня роль полягає в демократизації доступу до ринків, даних та ресурсів, дозволяючи підприємцям масштабуватися, автоматизувати операції та адаптуватися до змін, що створює основу для цифрової трансформації, де технології інтегруються в усі аспекти діяльності (рис. 1.1).



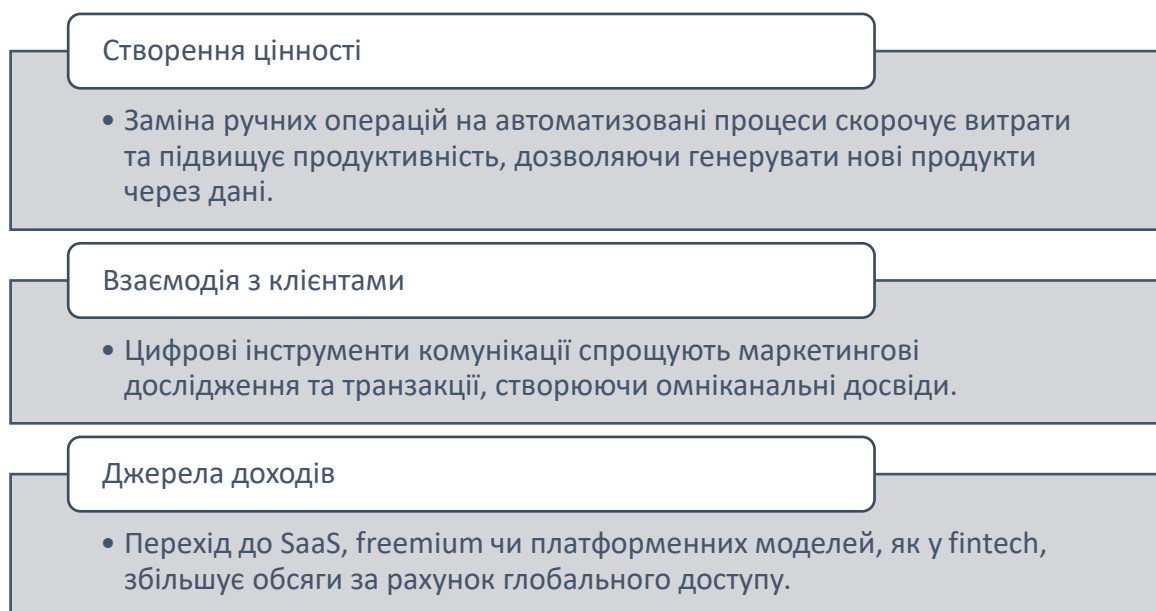
Джерело: Сформовано автором на основі [1-4]

Рисунок 1.1 – Основні ролі цифрових технологій в розвитку підприємницької діяльності

Цифрові технології включають штучний інтелект, хмарні рішення, аналітику даних та IoT, які дозволяють обробляти великі обсяги інформації для виявлення

можливостей. Вони оптимізують виробництво, скорочують витрати та покращують якість послуг, сприяючи швидкій адаптації до ринкових змін. У B2B-секторах, як автомобільний сервіс, це проявляється в автоматизації KPI-моніторингу та генерації лідів. У контексті цифрової трансформації технології взаємодіють з інноваційними стратегіями, створюючи стійкий розвиток бізнесу. Для українських фахівців у B2B-маркетингу це означає інтеграцію AI для аналізу ризиків та нейротехнологій у стратегії.

Цифровізація трансформує бізнес-моделі підприємств, переходячи від лінійних, продуктоорієнтованих підходів до платформених, даних та клієнтоцентричних структур, що підвищує гнучкість і ефективність. Вона інтегрує технології як AI, big data та хмарні обчислення, дозволяючи автоматизувати процеси, персоналізувати послуги та масштабуватися без значних витрат на фізичну інфраструктуру. Зміни ключових складових підприємницької діяльності під впливом цифровізації представлено на рис. 1.2.



Джерело: Сформовано автором на основі [4-7]

Рисунок 1.2 – Ключові трансформації підприємницької діяльності під впливом цифровізації

Це особливо актуально для B2B-секторів, як автомобільний сервіс чи банківська справа, де змінюються моделі генерації лідів та ризик-менеджменту. Цифровізація створює нові джерела доходу для компаній через платформенні моделі, монетизацію даних, підписки та онлайн-сервіси, дозволяючи масштабуватися без фізичних обмежень і диверсифікувати потоки. Підприємства переходять від продажу товарів до надання доступу, персоналізованих послуг та екосистем, що підвищує прибутковість у B2B-секторах як автомобільний сервіс чи фінтех. Це особливо актуально для українських компаній, де цифровізація інтегрується з e-commerce та AI для lead generation. Новими джерелами доходу для компаній стають:

1. підписні сервіси. Регулярні платежі за доступ до платформ, як у логістиці чи маркетингу, забезпечують стабільний дохід;
2. монетизація даних. Аналіз клієнтської інформації для персоналізації та продажу інсайтів, посилюючи бізнес-моделі;
3. Онлайн-платформи та e-commerce. Глобальні продажі через OLX, Rozetka чи соцмережі, розширюючи клієнтську базу.

У виробництві цифровізація вводить pay-per-click моделі, де плата йде за використання, а не за обладнання, додаючи послуги дизайну та логістики. У фінансах fintech створює ринки мобільних додатків та API-сервісів для партнерств. Для B2B, як у вашій сфері, це автоматизація KPI та нові потоки від таргетованої реклами. Цифровізація бізнесу в Україні прискорюється, з середнім Індексом цифрової трансформації регіонів, що зріс з 30 до 38 балів зі 100 за II квартал 2025 року, а для громад — з 16 до 27 балів [7]. Доступ до інтернету серед підприємств перевищує 85% для всіх розмірів компаній, з часткою ІКТ у ВВП, що зросла з 5% у 2021 до 8% у 2022 році. Темпи вищі серед великих підприємств, які лідирують у впровадженні ERP (понад 40%) та хмарних технологій, тоді як малі використовують базові інструменти як вебсайти (30%). Найшвидше цифровізуються в Україні ІТ-сектор, фінансові послуги (FinTech) та виробництво, де частка цифрових технологій

у ВВП ІТ досягає 4,5%, з понад 8 тис. компаній та зростанням експорту у 2022 році (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Рівень цифровізації ключових секторів економіки України

Сектор	Поточний стан цифровізації	Ключові технології	Показники розвитку	Особливості/Тенденції
ІТ та аутсорсинг	Найвищий рівень цифровізації	AI, блокчейн, кібербезпека, хмарні сервіси	271 тис. ФОП (13,6%), 8+ тис. компаній, 4,5% ВВП, зростання експорту	Експорт орієнтований сектор, драйвер трансформацій
FinTech / фінансові послуги	Активне впровадження digital	Cashless, e-invoicing, мобільний банкінг	Участь у Diia.City, щорічний ріст digital-послуг	Банки стають ІТ-компаніями
Виробництво (Industry 4.0)	Середній рівень, швидка динаміка	IoT, SCADA, ERP, роботизація	Автоматизація фармацевтики та машинобудування	Оптимізація логістики й обліку
Послуги та медіа	Активна цифрова трансформація	SaaS, омніканальні платформи	Зростання e-commerce в сегменті маркетплейси	Розвиток онлайн-моделей бізнесу
МСП та B2B сервіс (автосфера)	Помірний рівень, існує відставання	CRM, ERP, BI, e-commerce	Низька інтеграція систем. Потреба у цифровізації	Високий потенціал підвищення ефективності

Джерело: Сформовано автором на основі [8-11]

Ці сектори лідирують завдяки впровадженню AI, хмарних рішень, блокчейну та IoT, тоді як послуги та медіа також активно трансформуються через омніканальні платформи. Для B2B, як автомобільний сервіс, це створює можливості в цифровому землеробстві та логістиці, але загалом малі підприємства відстають. Лідерами в процесах цифровізації бізнес-процесів в 2025 р. стали:

- ІТ та outsourcing: 271 тис. ФОПів (13,6% усіх), фокус на AI, кібербезпеці, блокчейні; експорт зріс попри війну;
- фінансові послуги: Нові гравці-технокомпанії, fintech, cashless, e-invoicing; традиційні банки інтегрують ІТ;

- виробництво та послуги: Перехід до Індустрії 4.0 у фармацевтиці, машинобудуванні; стратегії цифровізації бізнес-процесів.

Великі компанії як SoftServe та EPAM ведуть хмарні трансформації, а держава підтримує через "Дія.City" (300+ компаній). Регіональні хаби допомагають у цифрових стратегіях для бізнесу. Темпи прискорюються в західних областях, але потрібні інвестиції в інфраструктуру.

1.2. Класифікація цифрових технологій, що застосовуються підприємствами

Класифікація цифрових технологій є важливим елементом теоретичного обґрунтування процесів цифрової трансформації підприємств, оскільки дає змогу систематизувати інструменти, що використовуються для автоматизації бізнес-процесів, аналітики та взаємодії з клієнтами. Поділ технологій на групи дозволяє визначити їх функціональне призначення, сфери застосування та очікуваний ефект від упровадження. Розуміння різних типів цифрових рішень допомагає підприємству обирати оптимальні інструменти відповідно до власних потреб та ресурсних можливостей, забезпечуючи підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності.

Таким чином, класифікація цифрових технологій є основою для формування стратегії цифровізації бізнесу. Цифрові технології на підприємствах класифікуються за функціональним призначенням (ERP, CRM, HRM, SCM, BI), масштабом охоплення (корпоративні, відділові, локальні), технічними характеристиками (on-premise, хмарні, гібридні, мобільні) та рівнем інтеграції й автоматизації. Ця класифікація допомагає бізнесу, зокрема в B2B-секторах як автомобільний сервіс, обирати інструменти для оптимізації процесів, аналізу даних та lead generation. У 2025 році акцент на інтеграцію AI, IoT та блокчейну для гнучкості. Класифікація цифрових технологій за функціональним призначенням представлена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація цифрових технологій за функціональним призначенням

Група цифрових технологій	Функціональне призначення	Основні сфери застосування	Коротка характеристика
ERP-системи	Комплексне управління підприємством та інтеграція бізнес-процесів	Фінанси, логістика, виробництво, склад, закупівлі	Об'єднують ключові процеси підприємства в єдину систему, забезпечують планування та контроль ресурсів
CRM-системи	Управління взаєминами з клієнтами, підвищення продажів	Продажі, маркетинг, сервісна підтримка	Дозволяють вести клієнтську базу, контролювати воронку продажів, автоматизувати комунікації
HRM-системи	Управління персоналом та кадровими процесами	Найм, облік персоналу, KPI, навчання	Оптимізують кадрові процеси, сприяють розвитку персоналу та підвищенню продуктивності
SCM-технології	Управління ланцюгами постачання та логістикою	Постачання, транспорт, склад	Забезпечують контроль руху товарів, оптимізацію маршрутів і планування поставок
BI-системи	Управлінська аналітика та підтримка рішень	Прогнозування попиту, KPI, дашборди	Використовуються для аналізу даних і прогнозування, формують інформаційну базу для рішень

Джерело: Сформовано автором на основі [12-18]

Класифікація цифрових технологій є важливим елементом обґрунтування вибору інструментів для цифровізації підприємства, оскільки різні рішення виконують окремі функції в управлінні бізнес-процесами. Залежно від призначення та завдань, які вони вирішують, цифрові технології поділяють на декілька груп. Найпоширенішим є функціональний підхід, що дозволяє систематизувати їх за роллю у підприємницькій діяльності.

Класифікація цифрових технологій за технічними характеристиками дозволяє виокремити цифрові технології залежно від принципів їх роботи, архітектури, способу обробки та зберігання даних, що спрощує вибір відповідних інструментів відповідно до масштабів, потреб та інфраструктурних можливостей підприємства (табл. 1.3).

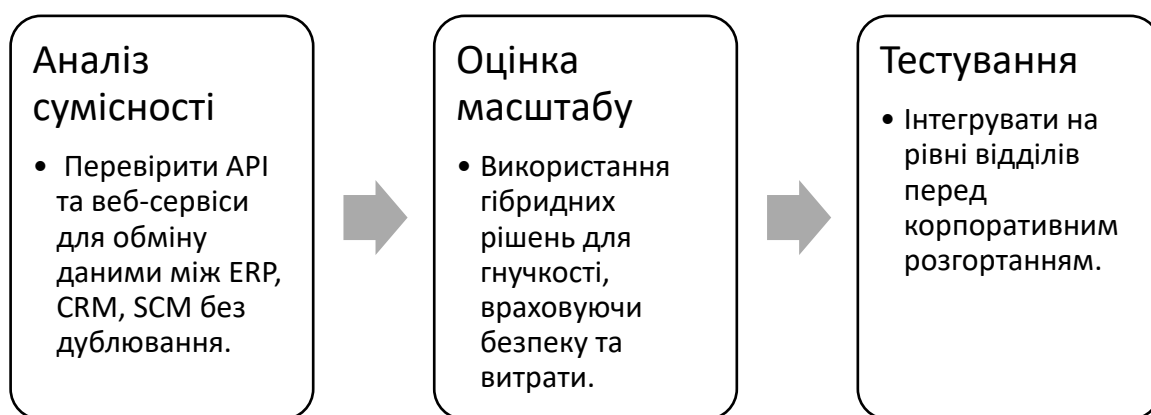
Таблиця 1.3 – Класифікація цифрових технологій за технічними характеристиками

Група технологій	Приклади	Ключові технічні можливості	Основні переваги для бізнесу
Хмарні обчислення (Cloud Computing)	AWS, Google Cloud, Azure	Зберігання та обробка даних у віддалених дата-центрах	Масштабованість, доступ 24/7, зниження витрат на сервери
IoT (Internet of Things)	Сенсори на складах, телеметрія, GPS-трекери	Автозбір даних з пристроїв у реальному часі	Автоматизація обліку, контроль логістики та обладнання
Блокчейн	Smart-контракти, реєстри транзакцій	Розподілене зберігання даних, криптографічний захист	Прозорість операцій, захист від фальсифікацій
Big Data	AI-аналітика, машинне навчання	Обробка великих масивів даних для прогнозів	Підтримка управлінських рішень, точне планування

Джерело: Сформовано автором на основі [19-25]

У виробництві та послугах технології поділяють на промислові (верстати з ЧПК, автопілоти) та сервісні (банкомати, e-commerce) [26]. Для українських підприємств ключові — гібридні рішення для цифрової трансформації з урахуванням ресурсів. Вибір рівня інтеграції та ступеня автоматизації для бізнесу починається з аналізу поточних процесів, оцінки ресурсів і пріоритетів, щоб уникнути надмірних витрат і забезпечити масштабованість. Рівень інтеграції визначається за сумісністю систем (API, гібридні моделі), а ступінь автоматизації — за етапами від базової (відділи) до повної (AI, IoT), залежно від розміру підприємства та сектору як B2B-маркетинг чи автосервіс. Рекомендується починати з пілотних проєктів у завантажених відділах для вимірювання ROI [27, 28]. На першому етапі вибору рівня інтеграції цифрових систем на підприємстві здійснюється аналіз сумісності та архітектури даних. Перед впровадженням інтеграції необхідно провести технічний аудит усіх систем, що вже використовуються на підприємстві:

- перевірка наявності API, вебхуків, конекторів для інтеграції між CRM, ERP, SCM, бухгалтерією та сайтом/маркетплейсами;
- оцінка форматів даних (JSON, XML, CSV), щоб уникнути втрати інформації при передачі;
- визначення, які процеси потребують двостороннього обміну даними (наприклад, залишки складу ↔ замовлення клієнтів);
- виявлення ризиків дублювання та конфлікту даних, створення карти бізнес-процесів.



Джерело: Сформовано автором на основі [29-35]

Рисунок 1.3 – Кроки вибору рівня інтеграції та ступеня автоматизації для бізнесу

В результаті першого етапу отримуємо чітке розуміння, які модулі можна інтегрувати одразу, а які потребують адаптації. На другому етапі проводиться оцінка масштабу рішення та вибір моделі впровадження. Визначається рівень цифрової інтеграції, виходячи з потреб бізнесу, бюджету та безпеки [36]. Підприємство має обрати між трьома підходами (табл. 1.4). для цього проводиться аналіз кількості користувачів і навантаження на систему; визначення обсягу даних, які передаватимуться між платформами; оцінка витрат на впровадження та підтримку; перевірка відповідності нормам кібербезпеки. В результаті отримуємо обґрунтований вибір оптимальної моделі інтеграції.

Таблиця 1.4 – Підходи до проведення цифрової інтеграції

Модель	Особливості	Коли доцільно
On-premise	Дані зберігаються на внутрішньому сервері	При високих вимогах до конфіденційності
Cloud	Робота через хмару, доступ з будь-якого місця	Для гнучкості та швидкого масштабування
Hybrid	Частина баз — локально, CRM/BI у хмарі	Для балансу між безпекою й витратами

Джерело: Сформовано автором на основі [38-41]

На третьому етапі відбувається пілотне тестування та поетапне впровадження інтеграції. Замість масштабного впровадження одразу, рекомендується запускати інтеграцію поетапно та здійснюється тестування: інтеграції в одному відділі (наприклад, склад або продажі); тестове під'єднання CRM ↔ ERP з перевіркою коректності передачі даних; оцінка роботи системи за ключовими метриками: затримка передачі, точність залишків, швидкість створення заявки; збір зворотнього зв'язку від працівників для корегування бізнес-процесів. І тільки після успішного тесту відбувається масштабування інтеграції на всі напрямки. Поєднання технічної оцінки сумісності, вибору оптимальної моделі інтеграції та поетапного впровадження з тестуванням дозволяє мінімізувати ризики, уникнути дублювання інформації та забезпечити плавний перехід підприємства до єдиної цифрової екосистеми.

1.3. Теоретичні підходи до оцінювання ефективності впровадження цифрових технологій

Оцінювання ефективності цифрових технологій є ключовим елементом управління цифровою трансформацією підприємства, оскільки дозволяє визначити економічний та операційний результат від модернізації бізнес-процесів. Теоретичні підходи до аналізу ефективності охоплюють як фінансові показники (ROI, термін окупності, приріст доходу), так і нефінансові ефекти, що пов'язані з підвищенням

швидкості обслуговування клієнтів, автоматизацією операцій, зниженням помилок і збільшенням лояльності клієнтів. Одним з найпоширеніших методичних підходів є оцінка цифрової зрілості підприємства, яка визначає ступінь інтеграції цифрових інструментів у бізнес-модель, рівень автоматизації процесів та використання даних для управління [42]. Для цього використовують моделі Digital Maturity Model, CMMI, OECD, які дозволяють здійснювати діагностику цифрової готовності за шкалою від базового до оптимізованого рівня (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристика моделей оцінювання цифрової зрілості

Модель	Основна мета	Сфери оцінювання	Рівні зрілості	Сильні сторони	Обмеження застосування
Digital Maturity Model (Deloitte DMM)	Визначення стратегічної готовності бізнесу до цифрової трансформації	5 доменів: Стратегія, Клієнти, Технології, Операції, Організація і культура	1–5 рівнів (Initial → Optimized)	Комплексний охват бізнесу; включає взаємодію з клієнтами та стратегію; придатна для планування цифрового розвитку	Потребує детального збору даних; складніша адаптація для малих підприємств
Capability Maturity Model Integration (CMMI)	Оцінка зрілості та керованості бізнес-процесів	Процеси, стандартизація, контроль якості, оптимізація	1–5 рівнів (Initial → Optimizing)	Фокус на процесах і стандартизації; добре підходить для оцінки операційної ефективності	Обмежений акцент на маркетингу, клієнтському досвіді та інноваціях
OECD Digital Transformation Framework	Оцінка цифрового розвитку та інновацій на макро- і мікрорівні	Data governance, cybersecurity, skills, innovation, interoperability	5 рівнів цифрової готовності	Орієнтована на інноваційність, кіберзахист, роботу з даними; підходить для аналізу цифрової політики	Менш детально описує внутрішні процеси компанії та інтеграцію систем

Джерело: Сформовано автором на основі [41-43]

Аналіз трьох моделей оцінювання цифрової зрілості показав, що кожна з них фокусується на різних аспектах цифрової трансформації підприємства, тому їх доцільно використовувати комплексно. Модель Digital Maturity Model (DMM) забезпечує стратегічне бачення цифрового розвитку та дозволяє оцінити готовність підприємства до трансформацій за ключовими бізнес-напрямами. CMMI є ефективною для оцінки рівня структурованості та автоматизації внутрішніх процесів, що важливо при впровадженні ERP/CRM систем і оптимізації операційних процедур. Модель OECD акцентує увагу на інформаційній безпеці, управлінні даними та інноваційності, що є критичним для формування стійкої цифрової інфраструктури та роботи з великими обсягами інформації.

Таким чином, комбіноване застосування DMM, CMMI та OECD дає змогу отримати повний та багатовимірний профіль цифрової зрілості підприємства, визначити сильні та слабкі сторони у сфері технологій, процесів, аналітики та кіберзахисту, а також обґрунтувати пріоритетні напрями цифровізації бізнесу з метою підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

Не менш важливим є підхід KPI-орієнтованого оцінювання, що включає аналіз показників продуктивності: швидкість виконання замовлень, кількість повторних покупок, конверсія лідів у продажі, середній чек, тривалість операційного циклу, рівень автоматизації та інформаційної інтегрованості. У маркетинговому вимірі ефективність цифрових технологій оцінюють за показниками SAC (вартість залучення клієнта), LTV (цінність клієнта), CTR/CR, ROI рекламних кампаній (табл. 1.6). Представлена система KPI демонструє, що оцінювання результативності впровадження цифрових технологій має проводитись одночасно за операційними, маркетинговими та фінансовими показниками. Цифровізація бізнес-процесів безпосередньо впливає на операційну ефективність підприємства, скорочуючи час обробки замовлень, тривалість операційного циклу та підвищуючи рівень автоматизації, що забезпечує швидше обслуговування клієнтів та зменшує ризики помилок.

Таблиця 1.6 – КРІ для оцінювання ефективності впровадження цифрових технологій

Група показників	КРІ (ключовий індикатор)	Сутність показника	Очікуваний ефект цифровізації
Операційна ефективність	Швидкість обробки замовлення	Час від заявки до видачі товару/послуги	↓ часу обробки, прискорення сервісу
	Тривалість операційного циклу	Повний цикл виконання операції (замовлення → облік → доставка)	↓ операційних витрат, оптимізація процесів
	Рівень автоматизації процесів	Частка операцій, що виконуються безручних дій	↓ людського фактору, стабільність якості
Продажі та клієнтська взаємодія	Конверсія лідів у продажі	% лідів, що переходять у успішні угоди	↑ продажів та ефективності маркетингу
	Кількість повторних покупок	Частота та регулярність звернень клієнтів	↑ лояльності та LTV клієнта
	Середній чек	Середня сума покупки на одного клієнта	↑ прибутковості кожної транзакції
Фінансово-маркетингові КРІ	CAC (Customer Acquisition Cost)	Вартість залучення 1 клієнта	↓ витрат на маркетинг
	LTV (Customer Lifetime Value)	Довгострокова цінність клієнта	↑ довгострокового доходу
	ROI маркетингових кампаній	Повернення інвестицій у рекламу	↑ ефективності бюджетів
	CTR / CR	Клікабельність та конверсія рекламних оголошень	Точніша аналітика реклами і таргету

Джерело: Сформовано автором на основі [26-28? 42]

КРІ, пов'язані з клієнтською взаємодією (конверсія, повторні покупки, середній чек), відображають вплив цифрових інструментів на продажі та лояльність клієнтів, дозволяючи оцінити ефективність CRM, сегментації та персоналізованих комунікацій. Фінансові показники (CAC, LTV, ROI, CTR/CR) дозволяють оцінити результативність маркетингу та економічну доцільність цифрових інвестицій, що є ключовим критерієм для ухвалення управлінських рішень щодо масштабування цифрових рішень. Поєднання операційних та маркетингових КРІ створює комплексну систему вимірювання успішності цифрової трансформації, яка дає

змогу відстежувати короткостроковий ефект (швидкість обробки, SAC) та довгострокову вигоду (LTV, повторні продажі). Регулярний моніторинг KPI у CRM/BI дозволяє виявляти слабкі місця процесів та приймати рішення на основі даних, а не інтуїтивно, що сприяє прозорому управлінню та прогнозуванню результатів. Також застосовуються економіко-математичні та моделюючі підходи, які передбачають розрахунок економічного ефекту від цифровізації, прогнозування фінансових результатів на основі сценарного аналізу, оцінку швидкості окупності технологічних рішень (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Економіко-математичні та моделюючі підходи для оцінювання ефективності впровадження цифрових технологій

Метод / підхід	Суть застосування	Приклад використання для цифровізації
ROI-аналіз (Return on Investment)	Визначає, наскільки інвестиції у цифрові технології є вигідними.	Розрахунок окупності впровадження CRM/ERP з урахуванням приросту доходу та економії витрат.
NPV та дисконтований грошовий потік (DCF)	Враховує вартість грошей у часі для довгострокових проєктів.	Оцінка вигоди від BI-аналітики на 2–3 роки вперед, включно з прогнозним приростом продажів.
Сценарне моделювання (песимістичний/базовий/оптимістичний варіант)	Порівняння результатів при різних умовах ринку та рівні впровадження цифрових рішень.	Моделювання ефекту від автоматизації маркетингу: 3–12% приросту виручки залежно від активності використання системи.
ABC-аналіз / XYZ-аналіз	Класифікація товарів або клієнтів за значущістю та стабільністю попиту.	Визначення ключових груп клієнтів для таргетованого email-маркетингу через CRM.
Моделі прогнозування попиту (ARIMA, регресія)	Прогнозують продажі та сезонність для оптимізації складських запасів.	Прогноз закупівель турбін та рейок на основі історії продажів за 3 роки.
Оптимізаційні моделі	Дають можливість розрахувати найкращий варіант розподілу ресурсів.	Пошук оптимального рекламного бюджету між Google Ads, маркетплейсами та SMM.

Цей підхід дозволяє враховувати як прямі фінансові вигоди, так і відкладені ефекти, пов'язані з оптимізацією процесів та підвищенням продуктивності. Економіко-математичні методи дозволяють не лише зафіксувати факт ефективності цифровізації, а й прогнозувати майбутні вигоди, визначати оптимальні обсяги інвестицій та обирати найрезультативніші цифрові рішення. Їх використання забезпечує основу для прийняття стратегічно обґрунтованих управлінських рішень.

Усі підходи до оцінювання ефективності цифровізації підприємства мають різне призначення та не можуть вважатися взаємозамінними, оскільки кожен з них дозволяє проаналізувати цифрову трансформацію під різними кутами. Оцінка цифрової зрілості (Digital Maturity Model, CMMI, OECD) є базовим діагностичним інструментом, що визначає поточний стан цифрових процесів, рівень автоматизації, готовність персоналу та технологічну інфраструктуру. Цей метод дає відповідь на питання, з яких напрямів варто почати цифровізацію та де знаходяться ключові обмеження розвитку. KPI-орієнтований підхід зосереджується на вимірюванні результатів цифрових змін за конкретними показниками — конверсією продажів, швидкістю обробки замовлень, повторними покупками, LTV/CAC, ROI маркетингових кампаній. Він дозволяє оцінити ефективність впроваджених цифрових рішень у динаміці та контролювати прогрес трансформації.

Економіко-математичні та моделюючі методи застосовуються для прогнозування економічного ефекту від цифрових інвестицій та розрахунку окупності проєктів, що особливо важливо на етапі прийняття інвестиційних рішень. Вони дають змогу порівнювати сценарії розвитку (песимістичний, базовий, оптимістичний), визначати доцільність витрат та очікувану віддачу від цифровізації. Неможливо однозначно визначити один найкращий підхід, адже вибір залежить від мети аналізу, доступності даних, масштабу підприємства та горизонту планування. Для початкової діагностики оптимальною є модель цифрової зрілості, для контролю результативності — KPI-аналіз, а для прогнозування вигоди та обґрунтування інновацій — економіко-математичні методи. Найбільш ефективним

підходом є їх комбіноване використання, що забезпечує цілісне оцінювання цифрової трансформації та мінімізує ризики управлінських рішень. Загалом теоретичні методи оцінювання цифрових технологій базуються на комплексному вимірюванні економічних, операційних і стратегічних результатів, що забезпечує обґрунтоване прийняття управлінських рішень щодо впровадження, масштабування та розвитку цифрових рішень на підприємстві.

Висновки до першого розділу

1. Цифрові технології стають базовим чинником розвитку сучасного підприємництва, оскільки забезпечують перехід від фрагментарного використання онлайн-інструментів до цілісної цифрової бізнес-моделі. Вони дозволяють підвищити продуктивність, гнучкість та адаптивність підприємств до ринкових змін, формуючи стійкі конкурентні переваги, особливо в умовах високої конкуренції та обмеженості ресурсів малого й середнього бізнесу.

2. Сутність цифрових технологій полягає в інтеграції даних, процесів та взаємодії з клієнтами в єдиному цифровому середовищі, що трансформує традиційні моделі підприємницької діяльності. Застосування AI, Big Data, хмарних сервісів, IoT і аналітичних платформ дає змогу переходити від продуктоорієнтованих до клієнтоцентричних, платформених та сервісних моделей, розширюючи джерела доходу через підписні сервіси, монетизацію даних, e-commerce та онлайн-послуги.

3. Класифікація цифрових технологій за функціональним призначенням і технічними характеристиками є теоретичною основою формування стратегії цифровізації підприємства. Виділення груп ERP, CRM, HRM, SCM, BI, хмарних рішень, IoT, блокчейну та Big Data дозволяє систематизувати інструменти за їх роллю у бізнес-процесах та визначити, які саме рішення є пріоритетними для

конкретного типу підприємства (зокрема B2B-сервісів, як автосфера), враховуючи масштаб, галузеву специфіку та ресурсні обмеження.

4. Питання інтеграції цифрових систем і вибору рівня автоматизації є критичним елементом теоретичного обґрунтування цифрової трансформації. Розмежування підходів on-premise, cloud і hybrid, а також поетапний вибір рівня інтеграції (через аналіз сумісності, технічний аудит, пілотне тестування) дозволяють мінімізувати ризики дублювання даних, технічних збоїв і надмірних інвестицій, забезпечуючи формування єдиної цифрової екосистеми підприємства.

5. Теоретичні підходи до оцінювання ефективності цифрових технологій ґрунтуються на поєднанні моделей цифрової зрілості, KPI-орієнтованого аналізу та економіко-математичних і моделюючих методів. Моделі DMM, CMMI, OECD дозволяють діагностувати рівень цифрової зрілості, KPI (операційні, клієнтські, фінансово-маркетингові) – вимірювати результати впроваджених рішень, а методи ROI, NPV, DCF, сценарного моделювання, прогнозування попиту та оптимізаційні моделі – обґрунтовувати економічну доцільність інвестицій у цифровізацію.

6. Комплексне використання різних теоретичних підходів забезпечує цілісну систему управління цифровою трансформацією підприємства. Оцінка цифрової зрілості визначає стартові умови та пріоритетні напрями змін; KPI-орієнтований підхід дозволяє відстежувати поточну результативність і виявляти «вузькі місця»; економіко-математичні та моделюючі методи дають можливість прогнозувати майбутні вигоди, терміни окупності та ризики. Це створює теоретичне підґрунтя для розроблення прикладних проєктів цифровізації, зокрема для таких суб'єктів, як ФОП Петренко М.М., та забезпечує обґрунтованість управлінських рішень щодо впровадження й масштабування цифрових технологій у підприємницькій діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА РІВНЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ФОП ПЕТРЕНКО М.М.

2.1 Характеристика підприємства та аналіз поточної системи ведення бізнес-процесів ФОП Петренко М.М.

ФОП Петренко М.М. (Master Service) пропонує широкий спектр товарів і послуг на ринку B2B, зокрема асортимент представлений таким товарами [44]:

1. широкий асортимент автозапчастин і агрегатів: кермові рейки, насоси ГПК/ЕПК, двигуни, коробки передач (МКПП/АКПП), гальмівні супорти, компресори кондиціонера, форсунки, турбокомпресори, стартери, генератори, ходова частина, запчастини для електромобілів та гібридів;

2. власні бренди: MSG – нові запчастини-копії оригінальних з ідентичними технічними характеристиками; MSG Rebuilding – відновлені заводським способом агрегати (кермові рейки, насоси, турбіни тощо);

3. посередницька доставка: можливість замовлення комплектуючих напряму від виробника навіть коли товару немає на складі компанії;

4. гарантія виробника: на всі запчастини, куплені у компанії, надається офіційна гарантія;

5. спеціальні гуртові умови: знижені ціни для партнерів, великі обсяги замовлень.

ФОП Петренко М.М. (Master Service) надає послуги з діагностики та ремонту складних агрегатів і систем: наприклад, рульового управління, гальмівної системи, двигунів, кондиціонерів, паливної апаратури, стартерів, генераторів, турбін, а також ремонт електромобілів чи гібридів. Крім того, надаються додаткові бізнес-послуги для партнерів: чіп-тюнінг – дилерська програма для СТО з повним пакетом підтримки; обмінний фонд агрегатів – миттєвий обмін несправного агрегату на працюючий; викуп рейок і турбін – покупка у клієнта його запчастин для подальшої

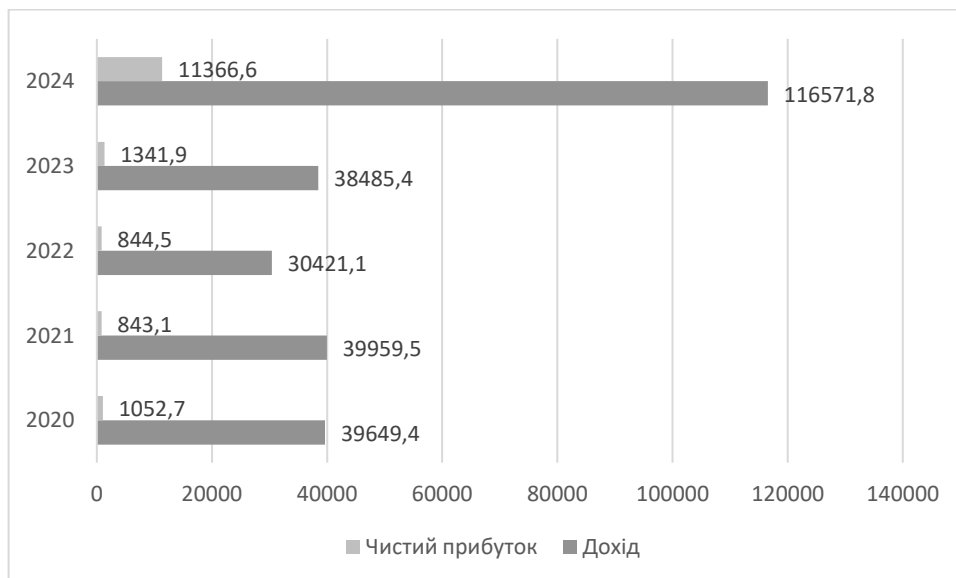
реалізації; реалізація запчастин клієнта – прийом нових або вживаних запчастин/агрегатів на реалізацію через платформу; розширена гарантія – до 12 місяців додатково до основного гарантійного строку, без обмежень по пробігу; прискорений ремонт – оперативна діагностика й заміна агрегатів без зайвого очікування. Результати діяльності підприємства представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка показників діяльності ФОП Петренко М.М.

Показники	2024	2023	2022	2021	2020
Дохід	116 571 800	38 485 400	30 421 100	39 959 500	39 649 400
Чистий прибуток	11 366 600	1 341 900	844 500	843 100	1 052 700
Активи	85 294 200	53 302 500	48 469 700	60 317 000	47 287 200
Зобов'язання	65 758 400	45 117 800	41 610 700	54 129 100	41 609 900
Кількість працівників	45	33	58	90	—

Джерело: Сформовано автором на основі [44]

Стрімке зростання доходу у 2024 році свідчить про розширення обсягів діяльності та активізацію каналів залучення клієнтів (рис. 2.1).



Джерело: Сформовано автором на основі [44]

Рисунок 2.1 – Чистий прибуток та дохід ФОП Петренко М.М.

Порівняно з 2023 роком дохід збільшився утричі (з 38,5 млн грн до 116,6 млн грн). Така динаміка характерна для підприємств, які інтенсивно інвестують у маркетинг, розширюють канали просування (онлайн, партнерські продажі, CRM-комунікації) та нарощують портфель послуг, що підтверджує ефективність застосованих інструментів лідогенерації та цифрових каналів комунікації. Чистий прибуток зріс з 1,34 млн грн (2023) до 11,37 млн грн (2024), тобто у 8,5 раза, що свідчить про успішну оптимізацію витрат, у тому числі завдяки автоматизації процесів; збільшення конверсії лідів у клієнтів; покращення структури продажів та впровадження цифрових рішень (аналітика, CRM, реклама з таргетингом). ФОП Петренко М.М. демонструє стійке відновлення та різке зростання ключових фінансових показників у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності бізнес-моделі та результативність застосованих інструментів просування та лідогенерації. Зростання доходів, прибутковості, активів і штату підтверджує доцільність подальшої цифровізації процесів, впровадження аналітичних платформ та комплексних маркетингових рішень. ФОП Петренко М.М. (Master Service) орієнтований на різнотипні групи клієнтів – від роздрібних автомагазинів до великих автопарків і бізнес-партнерів – що дозволяє йому охоплювати широкую клієнтську базу (табл. 2.2). Специфіка роботи з кожною групою передбачає індивідуалізацію умов співпраці: асортимент, обсяги, сервіс, гарантії, способи доставки – все адаптується під потреби клієнта.

Таблиця 2.2 – Аналіз категорій клієнтів, на яких орієнтується ФОП Петренко

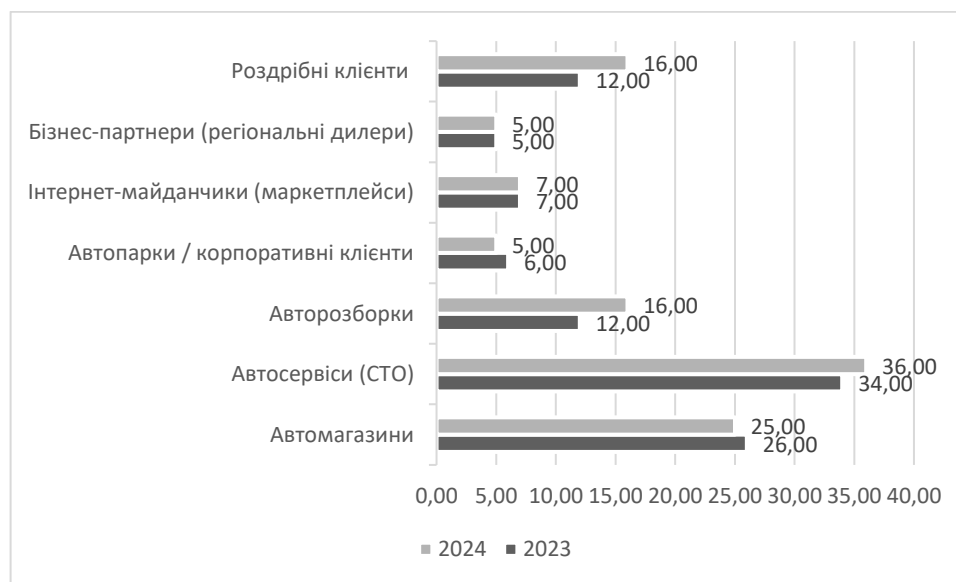
Категорія клієнтів	Кількість клієнтів	Частка доходу 2023, %	Дохід 2023, млн грн	Середній чек, тис, грн	Кількість клієнтів	Частка доходу 2024, %	Дохід 2024, млн грн	Середній чек, тис, грн
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Автомагазини	220	26	10,01	45,5	260	25	29,14	112,2
Автосервіси (СТО)	340	34	13,08	38,5	420	36	41,96	99,9
Авторозборки	120	11	4,23	35,3	160	12	13,99	87,4

Продовження Таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Автопарки / корпоративні клієнти	35	5	1,92	54,9	50	6	7,00	140,0
Інтернет-майданчики (маркетплейси)	50	6	2,31	46,2	70	7	8,16	116,6
Бізнес-партнери (регіональні дилери)	30	7	2,69	89,6	45	5	5,83	129,6
Роздрібні клієнти	≈ 1 000	11	4,24	4,2	≈ 1 500	12	13,94	9,3
Разом	1 795	100	38,485 млн грн	—	2 505	100	116,572 млн грн	—

Джерело: Сформовано автором на основі [44]

Наявність власних брендів, великих складських запасів, гарантії якості і сервісного супроводу створює конкурентну перевагу для Master Service як на B2B, так і на B2C-ринку, де важливі надійність, швидкість та комплексність рішення (рис. 2.2).



Джерело: Сформовано автором на основі [44]

Рисунок 2.2 – Структура клієнтів ФОП Петренко М.М.

Структура клієнтів Master Service характеризується стійкою домінантністю B2B-сегмента, який щороку забезпечує понад 85% доходу компанії. У 2024 році

спостерігається суттєве зростання як загальної кількості клієнтів (+39%), так і фінансових показників (+203% доходу). Найбільш динамічними є корпоративні клієнти, дилери та інтернет-майданчики, тоді як B2C сегмент, незважаючи на велику кількість покупців, формує лише 10–12% доходу. Загалом динаміка клієнтської бази свідчить про ефективність використання цифрових каналів продажу, розширення партнерських мереж та підвищення цінності сервісних послуг компанії.

Ринок автозапчастин України належить до динамічних і чутливих до зовнішніх факторів сегментів, що зумовлено як структурою автопарку, так і макроекономічною ситуацією. За даними галузевих досліджень, у 2023–2024 рр. спостерігається відновлення та зростання ринку після спаду 2022 року, що пов'язано зі зростанням імпорту вживаних автомобілів, природним зношенням існуючого автопарку та незадовільним станом дорожньої інфраструктури, які стимулюють попит на запасні частини та ремонтні послуги [41]. Структура ринку характеризується високим рівнем конкуренції, значною часткою імпортних запчастин, активним розвитком онлайн-каналів збуту та зміщенням акцентів у бік сервісно-орієнтованих моделей взаємодії з клієнтами, особливо у B2B-сегменті.

У цьому середовищі Master Service, з яким пов'язана діяльність ФОП Петренко М.М., позиціонується як спеціалізований оператор у сфері автосервісу, продажу автозапчастин та обладнання для СТО. Компанія має розгалужену регіональну мережу – 11 філій в Україні та Польщі (Київ, Харків, Дніпро, Львів, Одеса, Варшава), що забезпечує доступність товарів і послуг для широкого кола B2B-клієнтів. Асортимент включає продаж нових та вживаних агрегатів (кермові рейки, турбіни, КПП, двигуни, стартери, генератори, гальмівні системи, компоненти для електромобілів та гібридів), а також продукцію власного бренду MSG, який налічує понад 5000 найменувань запчастин для легкових і комерційних авто, що дозволяє компанії поєднувати товарну та сервісну складові, пропонуючи

партнерам не лише постачання, а й комплексні рішення з ремонту та відновлення агрегатів.

Конкурентне середовище ФОП Петренко М.М. формується як за рахунок великих міжнародних дистриб’юторів автозапчастин (Inter Cars Ukraine та інші учасники дистриб’юторських мереж обладнання і запчастин для СТО), так і за рахунок потужних онлайн-майданчиків і спеціалізованих інтернет-магазинів (зокрема, Autodoc.ua), які пропонують широкий асортимент продукції провідних світових брендів і активно розвивають дистанційні канали обслуговування (табл. 2.3).

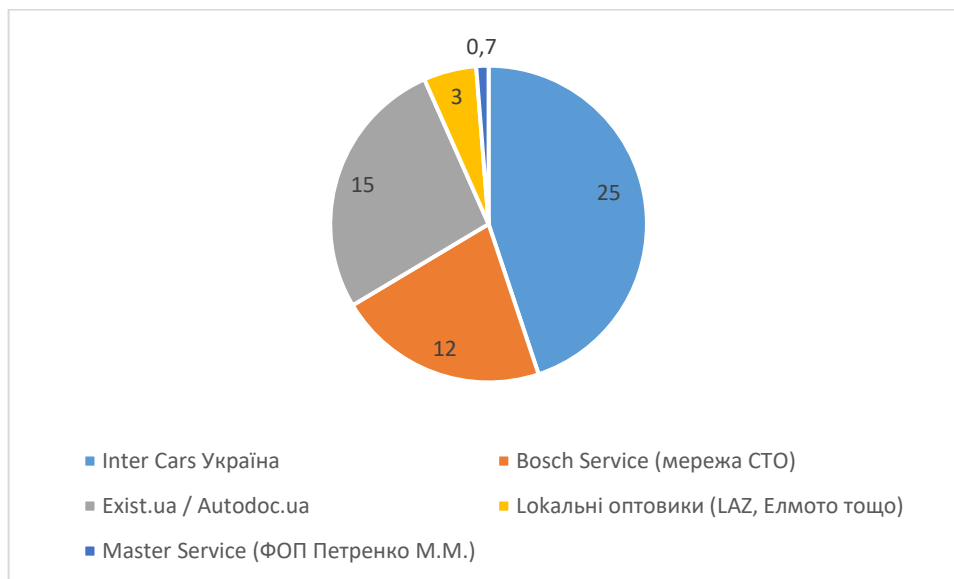
Таблиця 2.3 Конкурентне середовище ФОП Петренко М.М.

Конкуренти	Частка в релевантному сегменті, % (2024 р.)	Рівень конкуренції
Inter Cars Україна	25	Домінує в гуртовому сегменті
Bosch Service (мережа СТО)	12	Сильна сервісна мережа
Exist.ua / Autodoc.ua	15	Лідери онлайн-продажів
Локальні оптовики (LAZ, Елмото тощо)	3	Середній рівень конкуренції
Master Service (ФОП Петренко М.М.)	0,7	Стабільний, але невеликий гравець у нішевому сегменті

Джерело: Сформовано автором на основі [44]

Додаткову конкуренцію створюють локальні сервісні мережі та регіональні постачальники, що працюють із вузьким колом клієнтів, але мають глибоку локальну інтеграцію. У цьому контексті ФОП Петренко М.М. (Master Service) конкурує не лише ціною, а й комплексністю сервісу (діагностика, ремонт, обмінний фонд агрегатів, викуп і реалізація запчастин клієнтів, розширена гарантія), а також спеціальними умовами співпраці для B2B-клієнтів (автомагазини, СТО, авторозборки, автопарки, інтернет-майданчики). Загалом, ринок, на якому функціонує ФОП Петренко М.М. у зв’язці з Master Service, характеризується високим рівнем конкуренції, зростанням вимог до якості сервісу та швидкості постачання, а також поступовим переходом до цифрових форматів взаємодії з

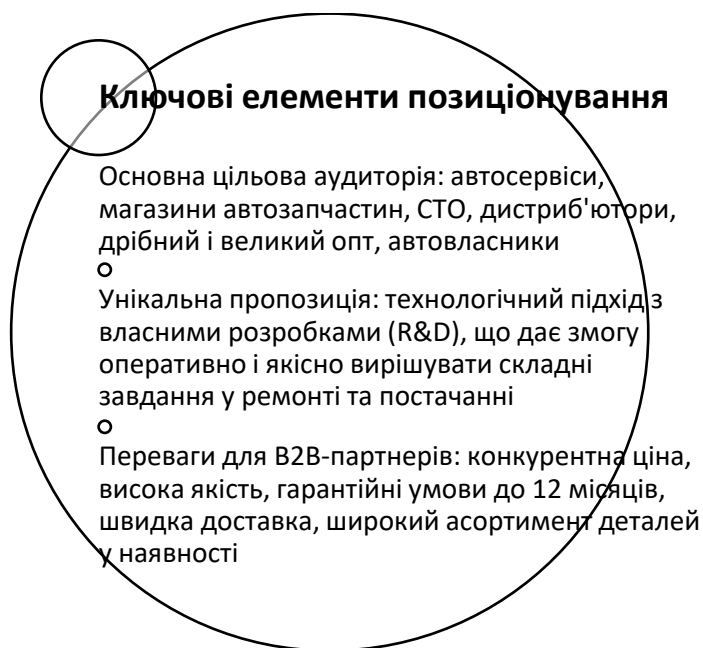
клієнтами. Водночас наявність власних брендів, розгалуженої логістичної мережі, спеціалізованих сервісних послуг та орієнтація на B2B-клієнтів створюють для ФОП Петренко М.М. (Master Service) важливі конкурентні переваги, що формує сприятливі передумови для подальшого розвитку компанії за умови активного використання інструментів автоматизації бізнес-процесів (рис. 2.3).



Джерело: Сформовано автором на основі [44]

Рисунок 2.3 – Ринкові частки компаній-конкурентів ФОП Петренко М.М.

ФОП Петренко М.М. займає орієнтовно 0,6–0,7% релевантного ринку дрібного опту та агрегатного ремонту в Україні. Хоча компанія поступається масштабам міжнародних дистриб'юторів (Inter Cars, Bosch, Autodoc, Exist), вона впевнено представлена у нішевому сегменті ремонту агрегатів та постачання запчастин для СТО та автомагазинів. Стратегічна перевага Master Service полягає у спеціалізації, швидких логістичних рішеннях та можливості обмінного фонду, що дозволяє успішно конкурувати з великими онлайн-майданчиками та локальними сервісними мережами. На основі проведеного аналізу ринку та конкурентного середовища побудовано схему позиціонування ФОП Петренко М.М. на ринку автозапчастин (рис. 2.4).



Джерело: Сформовано автором

Рисунок 2.4 – Характеристика ключових елементів позиціонування ФОП

Петренко М.М.

Представлена схема демонструє структуру ринку, основні категорії клієнтів та місце підприємства серед основних конкурентів, а також відображає його ключові конкурентні переваги, що формуються за рахунок поєднання сервісної та товарної складових діяльності. Таким чином, ФОП Петренко М.М. на ринку автозапчастин у B2B-сегменті позиціонує себе як спеціалізованого оператора з понад 25-річним досвідом, що поєднує інженерну експертизу та сучасні технології ремонту і продажу як нових, так і відновлених автозапчастин. Компанія пропонує швидку доставку, власний склад, обмінний фонд агрегатів для оперативного вирішення потреб бізнесу, а також ексклюзивні рішення у вигляді власного бренду MSG з конкурентоспроможною ціною та заводською якістю. Стратегічна комунікація з клієнтами у B2B-сегменті відбувається на основі: орієнтації на професіоналів автосервісу через експертність і технологічний досвід; власного бренду MSG як якісного та доступного аналогу оригінальних деталей; активної підтримки та комунікації у соцмережах, а також сервісні інновації (діагностика,

ремонт електрокарів, обмінний фонд агрегатів) підкреслюють професіоналізм і орієнтацію на клієнта.

2.2 Оцінювання рівня цифрової зрілості ФОП Петренко М.М.

Для оцінювання рівня цифрової зрілості підприємства застосовано комбіновану методику, що базується на трьох міжнародно визнаних моделях: Digital Maturity Model (Deloitte), Capability Maturity Model Integration (CMMI) та рекомендаціях OECD щодо цифрової трансформації бізнесу [45]. В табл. 2.4 подано порівняльну таблицю, у якій систематизовано методики оцінювання цифрової зрілості, використані у дослідженні.

Таблиця 2.4 Порівняльна характеристика методик оцінювання цифрової зрілості підприємства

Методика	Суть та призначення	Основні критерії оцінювання	Шкала оцінювання
Digital Maturity Model (Deloitte DMM)	Комплексна оцінка здатності підприємства впроваджувати та використовувати цифрові технології у всіх бізнес-напрямах. Використовується глобально для оцінки рівня цифрової трансформації компаній.	5 ключових доменів: Customer, Strategy, Technology, Operations, Organization & Culture.	1–5 рівнів цифрової зрілості: від початкового до оптимізованого.
Capability Maturity Model Integration (CMMI)	Модель оцінювання зрілості процесів та їхньої формалізації. Дає змогу визначити рівень структурованості, керованості та автоматизації бізнес-процесів.	Процесна зрілість: керованість, стандартизація, контроль, вимірюваність, оптимізація.	5 рівнів: Initial, Managed, Defined, Quantitatively Managed, Optimizing.
OECD Digital Transformation Framework	Міжнародна модель оцінювання цифрового розвитку бізнесу й державних структур. Акцентує увагу на інноваціях, безпеці та управлінні даними.	Data governance, cybersecurity, interoperability, digital skills, innovation, digital services.	Орієнтовна 5-рівнева шкала (низький–дуже високий), рекомендована OECD.

Джерело: Сформовано автором

Зазначені підходи дозволяють охопити як технологічні, так і процесні та аналітичні аспекти цифровізації, а також всебічно оцінити стан цифрової інфраструктури, рівень автоматизації, глибину інтеграції систем, захист даних та ефективність цифрових каналів взаємодії з клієнтами [46]. Кожна з зазначених методик має як свої переваги, так і недоліки, що дозволяє сформуванати узагальнений підхід до оцінки рівня цифрової зрілості підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 Переваги та обмеження методик оцінювання цифрової зрілості підприємства

Методика	Переваги використання	Обмеження
Digital Maturity Model (Deloitte DMM)	Враховує як технологічні, так і стратегічні аспекти; допомагає визначити напрями цифрового розвитку.	Потребує значного масиву даних; частина критеріїв адаптована під великі компанії, складніше застосовувати для ФОП.
Capability Maturity Model Integration (CMMI)	Чітко вимірює процеси, підходить для аналізу автоматизації; універсальна для компаній різних масштабів.	Не охоплює маркетинг, аналітику та взаємодію з клієнтами; зосереджена лише на процесах.
OECD Digital Transformation Framework	Добре підходить для оцінки якості даних, кібербезпеки, цифрових компетенцій та інноваційності.	Менш деталізує операційні процеси; не включає специфічні показники CRM/маркетингу.

Джерело: Сформовано автором

Комбіноване застосування цих трьох методик дозволяє отримати всебічну картину цифрової зрілості ФОП Петренко М.М. (Master Service). DMM забезпечує стратегічний погляд, CMMI – оцінку процесної та операційної зрілості, тоді як OECD дає змогу проаналізувати безпеку, роботу з даними та інноваційний потенціал, що робить оцінку збалансованою та методологічно обґрунтованою. Оцінювання цифрової зрілості підприємства дає можливість визначити, наскільки активно та ефективно бізнес використовує цифрові технології для підтримки операційної діяльності, маркетингу, лідогенерації, управління клієнтськими відносинами та внутрішніх бізнес-процесів. Для аналізу рівня цифрової зрілості ФОП Петренко М.М. використано комплексний підхід, що включає оцінку

технологічної інфраструктури, цифрових каналів взаємодії з клієнтами, рівня автоматизації бізнес-процесів, якості роботи з даними та рівня інтеграції цифрових інструментів у систему управління.

Підприємство активно використовує цифрові інструменти для підтримки ключових бізнес-процесів, пов'язаних з постачанням, продажем та сервісним обслуговуванням автозапчастин і агрегатів. До ключових технологічних рішень, що використовуються, належать наступні (рис. 2.5).



Джерело: Сформовано автором

Рисунок 2.5 – Аналіз використання технологій у операційній діяльності
ФОП Петренко М.М.

Завдяки цьому підприємство має можливість ефективно керувати запасами, скорочувати час виконання замовлень та зменшувати помилки, пов'язані з ручним введенням даних. Підприємство також активно розвиває цифрові канали взаємодії з клієнтами та використовує сучасні маркетингові інструменти:

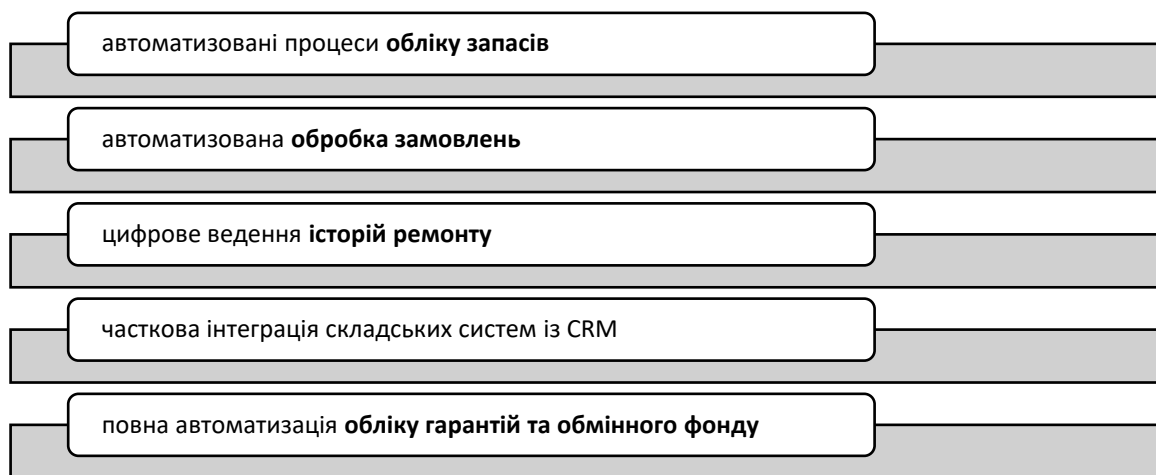
1. Google Ads та контекстна реклама, що забезпечують стабільний потік B2C-замовлень і звернень від СТО та автомагазинів.
2. Розміщення на маркетплейсах (Autodoc, Exist, майданчики оголошень), що формують значну частку доходу від онлайн-продажів.

3. SMM та присутність у соціальних мережах з акцентом на технічний контент, відгуки й демонстрацію сервісних можливостей.

4. Цифрові канали підтримки клієнтів – месенджери, телефонія з автопереадресацією, швидкі онлайн-консультації.

5. SEO-оптимізація власного сайту, що забезпечує високий органічний трафік у нішевих запитах («ремонт турбіни», «відновлення рейки» тощо).

Це дозволяє підприємству залучати як B2B-, так і B2C-аудиторію за рахунок цифрової присутності та точного таргетингу. Автоматизація бізнес-процесів є одним із ключових критеріїв цифрової зрілості. Для Master Service характерний середній рівень автоматизації (рис. 2.6). Водночас відсутня повна інтеграція CRM з телефоном, маркетинговими каналами та ERP; маркетингові процеси автоматизовані частково (немає наскрізної аналітики); немає повноцінного ВІ-рішення для аналітики продажів, сезонності та конверсій.



Джерело: Сформовано автором

Рисунок 2.6 – Рівень автоматизації внутрішніх бізнес-процесів ФОП

Петренко М.М.

Таким чином, на підприємстві створена цифрова інфраструктура, але потребує інтеграції та розвитку аналітики. Оцінка роботи з даними та використання аналітики показала, що підприємство вже використовує базову аналітику продажів

(Excel/Google Sheets), статистику рекламних кампаній (Google Ads), дані складського руху. Однак поки що не застосовуються: прогнозні моделі попиту (demand forecasting), аналітика LTV/CAC по різних сегментах клієнтів, повноцінні дашборди на базі Power BI або Google Data Studio, що обмежує можливості масштабування та оптимізації маркетингового бюджету.

Цифрова зрілість підприємства – це показник його здатності використовувати цифрові технології, дані та процеси для адаптації, інновацій та досягнення бізнес-цілей [47, 48]. Оцінка цифрової зрілості підприємства може бути проведена за шкалою оцінювання – від 1 до 5 балів, де: 1 – низький рівень, 5 – дуже високий рівень / повністю інтегровані цифрові процеси. Результати оцінювання цифрової зрілості ФОП Петренко М.М. представлено в табл. 2.6 та на рис. 2.7.

$$\text{Середній бал цифрової зрілості} = \frac{3 + 3 + 2 + 3 + 2 + 2 + 2 + 3 + 3 + 3}{10} = 2,6$$

Таблиця 2.6 Оцінювання рівня цифрової зрілості ФОП Петренко М.М.

Критерій цифрової зрілості	Характеристика підприємства	Оцінка (1–5)
1	2	3
1. Цифрова інфраструктура	Наявні складські системи, онлайн-каталоги, електронний документообіг; локальні рішення, часткова інтеграція.	3
2. Автоматизація бізнес-процесів	Автоматизовані процеси обліку, замовлень, ремонту агрегатів; немає повної CRM–ERP інтеграції.	3
3. CRM та робота з клієнтами	Використовується базова CRM, але відсутня наскрізна аналітика та повна автоматизація комунікацій.	2
4. Маркетинг і лідогенерація	Активно використовуються Google Ads, SEO, маркетплейси; SMM розвивається, але автоматизація часткова.	3
5. Аналітика та управління даними	Є базова аналітика продажів, але немає BI, прогнозних моделей, LTV/CAC; дані не інтегровані.	2
6. Інтеграція цифрових систем	Системи працюють автономно: склад – CRM – сайт не інтегровані в єдиний потік даних.	2

Продовження Таблиці 2.6

1	2	3
7. Кібербезпека та доступи	Використовуються стандартні засоби захисту, але немає політики безпеки та регулярного аудиту.	2
8. Цифрові комунікації з клієнтами	Використовуються месенджери, телефонія, швидка підтримка; інтеграція не повна.	3
9. Електронна комерція	Присутність на Autodoc, Exist, власний сайт, прийом онлайн-замовлень; немає автоматизації відстеження поведінки.	3
10. Інновації та розвиток	Є потенціал до впровадження BI, CRM 2.0, наскрізної аналітики; інновації впроваджуються точково.	5

Джерело: Сформовано автором



Джерело: Сформовано автором

Рисунок 2.7 – Рівень цифрової зрілості ФОП Петренко М.М.

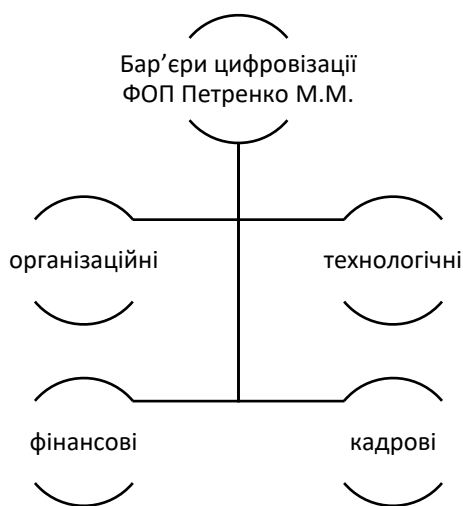
На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що рівень цифрової зрілості ФОП Петренко М.М. можна визначити як середній рівень. Підприємство:

- має сформовану цифрову інфраструктуру та активно використовує цифрові канали продажів;
- володіє оптимізованими сервісними процесами та електронним документообігом;
- впровадило сучасні маркетингові інструменти та онлайн-платформи;

Однак підприємство потребує глибшої інтеграції CRM і ERP, впровадження наскрізної аналітики, автоматизації маркетингу, використання ВІ-рішень для управління даними. Таким чином, підприємство має значний потенціал цифрового розвитку, який може бути реалізований через впровадження комплексного проєкту цифрової трансформації, що дозволить підвищити ефективність управління продажами, маркетингом та сервісним обслуговуванням.

2.3. Визначення проблем та бар'єрів цифровізації підприємницької діяльності

Ефективна цифровізація підприємства потребує не лише впровадження сучасних технологій, а й створення умов для їхнього повноцінного функціонування. У процесі аналізу цифрової зрілості ФОП Петренко М.М. виявлено низку організаційних, технологічних, фінансових та кадрових бар'єрів, які стримують розвиток цифрових трансформацій та знижують результативність використання цифрових інструментів у щоденній діяльності (рис. 2.8).



Джерело: Сформовано автором

Рисунок 2.8 – Бар'єри, виявлені в процесі аналізу цифрової зрілості ФОП Петренко М.М.

До організаційних бар'єрів відноситься наступні:

1.1. Відсутність комплексної цифрової стратегії. На підприємстві цифрові інструменти впроваджуються точково – без формалізованої дорожньої карти цифрового розвитку, визначення KPI, плану інтеграції технологій та моделей управління даними.

1.2. Низький рівень інтеграції бізнес-процесів. Складська система, CRM, бухгалтерський облік та маркетингові платформи функціонують окремо, що призводить до дублювання даних, втрати інформації та зниження швидкості обслуговування клієнтів.

1.3. Обмеженість організаційних змін. Цифровізація вимагає змін у внутрішніх процесах, ролях і відповідальностях, однак організаційна структура підприємства поки що залишається традиційною і недостатньо адаптованою під цифрові операції (BI, аналітика, автоматизація маркетингу).

Технологічні бар'єри включають наступні:

2.1. Недостатня інтеграція цифрових систем. Відсутність єдиної платформи, яка б поєднувала CRM, ERP, облік складських залишків, сайт та маркетингову аналітику, суттєво обмежує ефективність прийняття рішень.

2.2. Низький рівень використання аналітичних інструментів. Підприємство не використовує BI-системи, дашборди, автоматизовану аналітику попиту, що не дозволяє будувати прогностні моделі продажів та оцінювати ефективність маркетингу в режимі реального часу.

2.3. Обмежена автоматизація маркетингових процесів. Реклама, робота з клієнтами, супровід онлайн-каналів здійснюються переважно вручну. Відсутність наскрізної аналітики (end-to-end analytics) збільшує вартість залучення клієнта (CAC).

Фінансові бар'єри включають:

3.1. Висока вартість цифрових рішень. Впровадження CRM 2.0, ERP-систем, BI-платформ, систем кіберзахисту потребує значних інвестицій, які для ФОП є важкими для одночасного фінансування.

3.2. Нерівномірний розподіл інвестицій у цифрові технології. Основні витрати спрямовано на операційну діяльність та оновлення обладнання, тоді як цифрова модернізація відбувається залишковим принципом.

3.3. Відсутність доступу до зовнішнього фінансування цифрових проєктів. Через статус ФОП обмежені можливості залучення грантової чи інвестиційної підтримки, що знижує темпи цифрової трансформації.

4. Кадрові бар'єри складаються з наступних складових:

4.1. Недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу. Більшість співробітників спеціалізується на технічних або сервісних процесах, але не володіє навичками роботи з CRM, аналітичними інструментами, маркетинговими платформами.

4.2. Дефіцит фахівців з цифрового маркетингу та даних. На підприємстві немає окремого менеджера з цифрового маркетингу, бізнес-аналітика, спеціаліста з ВІ або дата-аналітика, що ускладнює впровадження цифрових рішень.

4.3. Відсутність системи навчання та розвитку персоналу. Підприємство не має формалізованої програми підвищення кваліфікації у сфері цифрових інструментів (CRM, маркетинг, аналітика, кібербезпека).

Основні бар'єри цифровізації підприємства та шляхи їх подолання представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 Основні бар'єри цифровізації підприємства та шляхи їх подолання

Проблема	Прояви на підприємстві	Шляхи вирішення
1	2	3
Організаційні бар'єрів		
Відсутність єдиної цифрової стратегії	Цифрові інструменти впроваджуються точково; немає плану інтеграції та пріоритетів	Розробка дорожньої карти цифрової трансформації; формування KPI та системи контролю
Низький рівень інтеграції процесів	Окреме функціонування CRM, складських систем, бухгалтерії, маркетингу	Впровадження єдиної платформи (ERP + CRM); інтеграція даних через API

Продовження Таблиці 2.7

1	2	3
Обмежена готовність до змін	Традиційна структура управління, відсутність ролей аналітики та цифрового менеджменту	Перегляд бізнес-процесів; впровадження ролей Digital Manager та Data Analyst
Технологічні бар'єри		
Відсутність наскрізної аналітики	Дані розрізнені, немає повного бачення ефективності маркетингу	Запуск end-to-end-аналітики, BI-систем, дашбордів Power BI
Низький рівень автоматизації	Частина операцій здійснюється вручну, зокрема маркетинг і робота з клієнтами	Автоматизація CRM-процесів, впровадження чат-ботів і систем автоматизованої підтримки
Недостатній рівень кібербезпеки	Відсутність політики безпеки та резервного копіювання	Розробка політики кіберзахисту, впровадження двофакторної автентифікації, резервування даних
Фінансові бар'єри		
Висока вартість цифрових рішень	Інвестиції у CRM/ERP/BI відкладаються, пріоритет – оперативні витрати	Пошук бюджетних рішень (Odoо, Zoho, Bitrix24), поетапне впровадження цифрових модулів
Обмежені ресурси для ІТ-розвитку	Немає можливості одночасно фінансувати кілька цифрових проєктів	Використання моделі «поступової цифровізації»; залучення грантів і програм підтримки МСП
Відсутність зовнішнього фінансування	ФОП складно залучити інвестиції та цифрові гранти	Участь у програмах Дія.Бізнес, EBRD, грантових конкурсах на цифровізацію
Кадрові бар'єри		
Нестача цифрових компетенцій	Працівники не володіють інструментами CRM, BI, digital-маркетингу	Проведення навчань, корпоративних тренінгів, сертифікаційних курсів
Дефіцит фахівців з аналітики та digital	Відсутні аналітик, маркетолог, digital-менеджер	Аутсорсинг digital-функцій або найм спеціаліста на часткову зайнятість
Відсутність системи розвитку персоналу	Немає плану підготовки кадрів до цифрових змін	Створення програми підвищення кваліфікації у сфері цифрових технологій

Джерело: Сформовано автором

Запропоновані шляхи вирішення дозволяють сформулювати комплексну програму цифрової трансформації ФОП Петренко М.М., спрямовану на усунення технологічних розривів, підвищення конкурентоспроможності, покращення управління даними та формування цифрових компетенцій персоналу. Аналіз проблем і бар'єрів цифровізації показує, що ключовими стримуючими факторами для ФОП Петренко М.М. є недостатня інтегрованість цифрових систем, відсутність

наскрізної аналітики, обмежена цифрова компетентність персоналу та недостатність інвестицій у цифрові рішення. Подолання цих бар'єрів є ключовою умовою для підвищення ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів та подальшого масштабування підприємницької діяльності. На рис. 2.9 подаю матрицю пріоритетності заходів цифровізації, яка відображає важливість і терміновість впровадження окремих цифрових рішень для ФОП Петренко М.М.

Вплив / Терміновість	Висока терміновість	Середня терміновість	Низька терміновість
Високий вплив	CRM–ERP інтеграція End-to-end аналітика Автоматизація маркетингових процесів	Кібербезпека Інтеграція сайту з CRM, маркетплейсами та телефоном	Використання прогнозної аналітики
Середній вплив	Впровадження чат-ботів та автоматизованої підтримки клієнтів Оцифрування документообігу та угод	Розвиток онлайн-кабінету клієнта Автоматизація гарантійного супроводу	Цифрова інтеграція з авторозбірками та партнерами через API
Низький вплив	Навчання персоналу роботі з CRM та аналітикою	Розвиток SMM, контенту та бренд-комунікації	Опитування клієнтів

Джерело: Сформовано автором

Рисунок 2.9 – Матриця пріоритетності заходів цифровізації для ФОП Петренко М.М.

Матриця пріоритетності дозволяє ФОП Петренко М.М. визначити оптимальну послідовність цифрових рішень і сфокусувати обмежені ресурси на проєктах, які дадуть найбільший ефект. На першому етапі рекомендовано зосередитись на інтеграції CRM–ERP, створенні наскрізної аналітики та автоматизації маркетингу.

Висновки до другого розділу

1. ФОП Петренко М.М. є спеціалізованим оператором на ринку автозапчастин і автосервісу, який поєднує товарну (нові та відновлені агрегати,

власний бренд MSG) і сервісну складові (діагностика, ремонт, обмінний фонд, розширена гарантія). Підприємство працює переважно в сегменті B2B, що визначає специфіку бізнес-процесів і вимоги до цифрових рішень.

2. Фінансові результати підприємства свідчать про різке покращення діяльності у 2024 році: дохід зріс утричі, а чистий прибуток – у 8,5 раза порівняно з 2023 роком. Зростання активів і штату підтверджує розширення масштабу бізнесу та ефективність впроваджених інструментів просування, лідогенерації та оптимізації витрат.

3. Структура клієнтської бази характеризується домінуванням B2B-сегмента (понад 85 % доходу), насамперед за рахунок автосервісів, автомагазинів, авторозборок, автопарків та бізнес-партнерів. B2C-сегмент забезпечує лише 10–12 % доходу, але відіграє важливу роль як канал залучення нових клієнтів і підвищення впізнаваності бренду, особливо через онлайн-продажі.

4. Конкурентне середовище підприємства є висококонкурентним і формується великими міжнародними дистриб'юторами (Inter Cars, Bosch), потужними онлайн-майданчиками (Autodoc, Exist) та локальними оптовиками й сервісними мережами. Частка Master Service у релевантному сегменті становить близько 0,6–0,7 %, що відповідає ролі нішевого гравця, який конкурує не масштабом, а спеціалізацією, швидкістю логістики, комплексністю сервісу та власними брендами.

5. Оцінювання рівня цифрової зрілості за комбінованою методикою (Deloitte DMM, CMMI, OECD) показало середній рівень розвитку (інтегральний бал 2,6 із 5). Сильними сторонами є наявність цифрової інфраструктури (складські системи, онлайн-каталоги, електронний документообіг), активне використання цифрових каналів продажів (маркетплейси, сайт, Google Ads, SEO, SMM) та базова автоматизація операційних процесів.

6. Водночас виявлено суттєві бар'єри цифровізації: відсутність комплексної цифрової стратегії, фрагментарна інтеграція систем (CRM, склад, сайт,

бухгалтерія), нерозвиненість ВІ та прогнозової аналітики, обмежені інвестиційні ресурси, нестача фахівців з digital-маркетингу та аналітики, недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу. Саме ці фактори стримують перехід від локальної цифровізації до системної цифрової трансформації бізнесу.

7. Запропоновані напрями удосконалення – інтеграція CRM–ERP, впровадження наскрізної аналітики й ВІ, автоматизація маркетингових процесів, посилення кібербезпеки та розвиток цифрових компетенцій персоналу – мають високий пріоритет і здатні суттєво підвищити ефективність бізнес-моделі ФОП Петренко М.М. Їх реалізація створює передумови для масштабування діяльності, зміцнення позицій у конкурентному середовищі та переходу підприємства до вищого рівня цифрової зрілості.

РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ФОП ПЕТРЕНКО М.М.

3.1 Розроблення проєкту впровадження цифрових технологій для удосконалення бізнес-процесів

Проєкт впровадження цифрових технологій, спрямованого на підвищення ефективності бізнес-процесів ФОП Петренко М.М., усунення виявлених бар'єрів цифровізації та перехід від фрагментарної автоматизації до інтегрованої цифрової платформи управління діяльністю підприємства ґрунтується на дорожній карті цифровізації, яка представляє собою стратегічний план, що визначає цілі, етапи, завдання, терміни та ресурси для переходу на цифрові технології [49-52]. Дорожня карта цифровізації включає: визначення цілей, розбиття на етапи, встановлення часових рамок, визначення ключових результатів, візуалізацію та регулярне оновлення (рис. 3.1).

Цілі	Чітко визначені цілі, яких потрібно досягти завдяки цифровізації (наприклад, підвищення ефективності, покращення якості послуг, зниження витрат).
Етапи	Послідовний поділ проєкту на логічні етапи, що відповідають конкретним фазам цифровізації.
Завдання	Конкретні кроки та завдання, які необхідно виконати на кожному етапі.
Часові рамки	Встановлені терміни для виконання кожного етапу та завдання.
Ключові результати	Визначені показники, які свідчитимуть про успішне завершення етапів.
Ресурси	Необхідні ресурси (фінансові, людські, технологічні) для реалізації плану.
Візуалізація	Графічне представлення дорожньої карти у вигляді діаграми або іншої наочної схеми, що полегшує сприйняття інформації.
Регулярне оновлення	Необхідність перегляду та оновлення карти з урахуванням змін, що відбуваються в процесі реалізації проєкту.

Джерело: Сформовано автором

Рисунок 3.1 – Основні елементи дорожньої карти цифровізації ФОП
Петренко М.М.

На першому етапі реалізації дорожньої карти цифровізації ФОП Петренко М.М. відбувається базова цифрова стабілізація та інтеграція даних з метою усунення критичних бар'єрів – відсутність інтеграції даних, розрізненість каналів продажів, низький рівень аналітики (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 Базова цифрова стабілізація та інтеграція даних

Ключові кроки	Очікуваний результат	Відповідальні
Обрати CRM-систему (Bitrix24/Odoo/Zoho) та розпочати імпорт клієнтської бази	Єдиний реєстр B2B і B2C клієнтів	керівник + менеджер з продажів
Підключити телефонію/месенджери до CRM	Прозорий облік комунікацій, історія звернень	ІТ/адміністратор
Налаштувати облік угод та воронки продажів	Контроль лідів, відстеження конверсій	керівник відділу продажів
Запровадити електронний документообіг (накладні, договори)	Зменшення паперового документообігу	бухгалтерія
Організувати резервне копіювання даних	Підвищення безпеки інформації	ІТ

Джерело: Сформовано автором

Ключовим показником ефективності даного етапу є забезпечення ведення 100% операцій з клієнтами в CRM, автоматична фіксація всіх лідів. На другому етапі відбувається автоматизація бізнес-процесів та оптимізація складських операцій для мінімізації ручних операцій та втрати даних, прискорити обробки замовлень (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 Автоматизація бізнес-процесів та оптимізація складських операцій

Кроки	Результати	Очікувані вигоди
Впровадження ERP/складського модуля	Автоматичний контроль залишків	↓ помилки обліку, ↓ час обробки замовлень
Інтеграція CRM, ERP, сайт / маркетплейси	Єдиний потік замовлень	прозорість операцій
Впровадження обліку обмінного фонду агрегатів	Відстеження циклу ремонту	↑ швидкість видачі агрегатів
Запуск онлайн-кабінету B2B-клієнта	Самостійні замовлення/повторні заявки	↓ навантаження на менеджерів

Джерело: Сформовано автором

Термін реалізації даного етапу складає 3–6 місяців, ключовий показник ефективності етапу: зниження часу обробки замовлення на 25–30%, зменшення складських втрат на 10–15%. Наступний етап присвячено маркетинговій автоматизації та наскрізній аналітиці для створитиення системи, у якій маркетинг та продажі працюють як єдиний цикл табл. 3.3.

Таблиця 3.3 Маркетингова автоматизація та наскрізна аналітика

Кроки	Функції	Ефект
Підключення BI-панелей (Power BI/Data Studio)	Дашборди продажів, маржі, сезонності	прийняття рішень на основі даних
Впровадження end-to-end analytics	Відстеження шляху клієнта від кліку до покупки	↓ SAC, ↑ ROI реклами
Запуск автоматизованих розсилок та тригерних сценаріїв	Welcome-серії, реактивація, нагадування про гарантію	↑ повторних продажів
Налаштування сегментації бази в CRM	Розділення на СТО/автомагазини/маркетплейси	персоналізація пропозицій

Джерело: Сформовано автором

Реалізація даного етапу запланована на 6–9 місяців, КРІ етапу: зростання повторних продажів на 20–30%, зниження SAC не менше ніж на 10–20%. Наступний етап передбачає інноваційний розвиток та масштабування цифрових рішень (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 Інноваційний розвиток та масштабування цифрових рішень

Кроки	Результат	Стратегічний ефект
Упровадження прогностної аналітики попиту	Планування закупівель без надлишкових залишків	економія оборотного капіталу
Введення чат-ботів та автоматичної підтримки	24/7 клієнтський сервіс	↑ швидкість реагування
Інтеграція API з партнерами/авторозбірками	Швидкий обмін товаром/запчастинами	↑ оборотність товару
Побудова системи навчання персоналу	Підвищення цифрових компетенцій	↓ помилок, ↑ продуктивності
Розширення еcommerce-інфраструктури	Окремий B2B-маркетплейс Master Service	масштабування продажів

Джерело: Сформовано автором

КРІ даного етапу – зростання виручки через онлайн-канали на 30–50%, підвищення NPS/лояльності клієнтів. Етапи дорожньої карти впровадження цифрових технологій представлено на рис. 3.2.



Джерело: Сформовано автором

Рисунок 3.2 – Дорожня карта цифровізації ФОП Петренко М.М.

Реалізація запропонованої дорожньої карти дозволить перейти від локальної до інтегрованої цифрової моделі управління бізнесом; підвищити ефективність продажів і швидкість обслуговування клієнтів; зменшити операційні витрати та людський фактор; збільшити повторні покупки та лояльність клієнтів; сформувати аналітичну основу для стратегічних рішень та масштабування бізнесу.

3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованого проєкту для ФОП Петренко М.М.

Запропонований проєкт цифрової трансформації передбачає впровадження CRM-системи, інтеграцію з ERP-модулем управління складом, впровадження

наскрізної аналітики, автоматизацію маркетингових процесів та запуск онлайн-кабінету для B2B-клієнтів. Реалізація проєкту дозволить оптимізувати бізнес-процеси, скоротити витрати, прискорити обробку замовлень та збільшити доходи підприємства за рахунок підвищення конверсії і повторних продажів [53]. Орієнтовна сума на інвестиції у цифровізацію представлена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 Орієнтовний кошторис впровадження цифрових рішень для ФОП Петренко М.М.

Стаття витрат	Одноразові витрати, грн	Річні витрати (підписка/підтримка), грн
CRM-система (Bitrix24/Odoo/Zoho) – впровадження, налаштування	120 000	54 000
ERP-модуль та інтеграція зі складом	150 000	30 000
BI-аналітика (Power BI/Data Studio)	40 000	12 000
Електронний документообіг	20 000	6 000
Розробка B2B онлайн-кабінету + API інтеграції	160 000	—
Автоматизація маркетингу, чат-бот, e-mail тригери	60 000	18 000
Навчання персоналу (курси CRM, BI, digital)	30 000	—
Разом інвестицій (перший рік)	580 000 грн	120 000 грн/рік підтримка

Джерело: Сформовано автором

Очікувані економічні вигоди від проєкту наступні. Підвищення конверсії лідів у продажі через CRM та маркетинг-автоматизацію: +7–12% до обсягу продажів. Прискорення обробки замовлення та зменшення складських втрат економія: $\approx$ 4–6% операційних витрат. Зростання повторних покупок та LTV клієнтів: збільшення частки повторних замовлень на 15–25%. Зменшення витрат на рекламу через end-to-end аналітику: оптимізація рекламного бюджету на 10–15%.

При базовому доході підприємства у 2024 р. 116 571 800 грн, витрат на впровадження — 580 000 грн, витрат на підтримка протягом року — 120 000 грн, навіть помірний сценарій дає суттєвий ефект (табл. 3.6). Рентабельність проєкту (ROI) та термін окупності розраховується за наступною формулою:

$$ROI = \frac{\text{Річний ефект} - \text{Річні витрати}}{\text{Інвестиції}} \times 100\%$$

Для розрахунку терміну окупності використаємо наступні формулу:

$$PP = \frac{\text{Інвестиції}}{\text{Річний економічний ефект}}$$

Таблиця 3.6 Економічний ефект від впровадження проекту інформатизації для ФОП Петренко М.М.

Показник	Песимістичний	Базовий	Оптимістичний
Приріст доходу (%)	+2,5%	+5,5%	+9%
Приріст доходу, грн	+2 914 000	+6 411 000	+10 491 000
Економія витрат	+150 000	+345 000	+620 000
Економія маркетингових витрат	+45 000	+95 000	+170 000
Загальний ефект за рік	3 109 000 грн	6 851 000 грн	11 281 000 грн
Витрати на впровадження	580 000 грн	580 000 грн	580 000 грн
Витрати на підтримку (рік)	120 000 грн	120 000 грн	120 000 грн
Чистий ефект за рік	2 409 000 грн	5 531 000 грн	10 581 000 грн
ROI	≈ 310%	≈ 735%	≈ 1450%
Термін окупності	6–8 місяців	3–4 місяці	1,5–2,5 місяці

Джерело: Сформовано автором

Запропонований проєкт цифровізації, що передбачає впровадження CRM–ERP інтеграції, наскрізної аналітики та автоматизації маркетингових процесів, є економічно обґрунтованим та демонструє здатність до генерації значної фінансової вигоди. Розрахунки показали, що навіть при мінімальному рівні цифрового ефекту підприємство отримує позитивний баланс між інвестиціями та вигодою вже у перший рік впровадження. Проведений сценарний аналіз дозволив оцінити потенційний економічний результат проєкту з урахуванням різної динаміки впровадження та ступеня залучення персоналу. У песимістичному сценарії приріст доходу може становити близько 2,5% річного обороту, що еквівалентно ≈2,9 млн грн, а додатковий ефект від економії операційних та маркетингових витрат – ≈0,2–0,3 млн грн. За таких умов термін окупності проєкту становить 6–8 місяців, що все

одно підтверджує його доцільність і низький рівень ризику. Базовий сценарій передбачає інтеграцію ключових систем та часткову автоматизацію маркетингу з досягненням приросту доходу на рівні 5–7%, що відповідає $\approx 6,4$ млн грн додаткової виручки. У сукупності з економією ресурсів підприємство може отримати близько 5,5 млн грн чистого економічного ефекту протягом першого року, забезпечивши повернення інвестицій за 3–4 місяці. Це підтверджує, що цифровізація здатна стати інструментом прискореного розвитку бізнесу.

Оптимістичний сценарій передбачає повноцінне використання ВІ-аналітики, CRM 2.0, автоматизованих рекламних кампаній та формування наскрізного обліку клієнтів. За таких умов очікується приріст доходу 8–12% ($\approx 10,5$ млн грн) та зниження витрат на рівні 0,6–0,8 млн грн. Загальний чистий ефект може досягти $\approx 10,5$ млн грн/рік, а окупність – 1,5–2,5 місяці, що свідчить про високий потенціал масштабування доходу завдяки цифровим рішенням. За результатами розрахунків ROI у всіх сценаріях значно перевищує 100%, що означає, що проєкт не лише окупається, а й формує стійкий прибутковий ефект, а цифрові інвестиції виступають каталізатором розвитку. У базовому сценарії ROI може становити $\approx 735\%$, що є надзвичайно високим показником ефективності порівняно з традиційними інвестиційними напрямками малого бізнесу.

Запропоновані заходи цифровізації мають мультиплікативний ефект: покращення логістики та обліку скорочує час виконання замовлень; автоматизація маркетингу підвищує конверсію та знижує вартість залучення клієнта; впровадження CRM-ERP підвищує прозорість та керованість процесів; аналітика дозволяє оптимізувати складські залишки та прогнозувати попит. Це не лише генерує прямий економічний результат, а й підвищує стратегічну конкурентоспроможність підприємства. Ефект від впровадження цифрових технологій має накопичувальний характер, а тому у другий та третій роки після інтеграції систем очікується покращення показників без додаткових великих витрат. Це означає, що запропонований проєкт створює довгострокову основу для

розвитку ФОП Петренко М.М., сприяє масштабуванню діяльності, посиленню ринкової позиції та підвищує цінність підприємства як бізнес-одиниці.

3.3. Організаційні рекомендації щодо реалізації та підтримки цифрової трансформації

Цифрова трансформація потребує не лише технологічних рішень, а й організаційних змін, що забезпечують сталий розвиток та безперервне вдосконалення бізнес-процесів. Організаційні рекомендації щодо реалізації цифрової трансформації передбачають створення крос-функціональної команди трансформації з підтримкою топ-менеджменту, чітке визначення KPI для моніторингу прогресу та безперервну комунікацію візії через всі канали [54-56]. В Україні Кабінет Міністрів зобов'язує Міністерство цифрової трансформації розробити методичні рекомендації для організації роботи за пріоритетними напрямками, а органи влади — забезпечувати виконання завдань у межах бюджетів з регулярним звітуванням. Ці підходи акцентують на плануванні, організації, мотивації та контролі як основних етапах управління трансформацією. Для ефективного впровадження проєкту необхідно сформувати відповідну організаційну структуру, визначити відповідальних осіб, забезпечити навчання персоналу та запровадити систему контролю результатів (табл. 3.7).

Такий календарний план забезпечує поетапне впровадження цифрових інструментів із мінімальним ризиком збоїв та без необхідності зупинки роботи підприємства. Успішність цифрової трансформації напряму залежить від компетентності персоналу та готовності організації до змін [57, 58]. Для підвищення рівня компетентності персоналу необхідно:

- запровадити посаду Digital Manager / CRM-координатора відповідального за супровід цифрових процесів;

- розробити програму навчання персоналу, включаючи роботу з CRM, аналітикою, онлайн-продажами;
- створити систему мотивації на основі KPI: конверсія, середній чек, швидкість обробки звернень, LTV клієнта;
- використовувати аутсорсинг аналітика та digital-маркетолога на перехідному етапі;
- запровадити внутрішні інструкції та регламенти роботи з цифровими системами.

Таблиця 3.7 Покроковий план реалізації впровадження цифрових рішень для ФОП Петренко М.М.

Етап	Дії	Відповідальні	Орієнтовний строк
Підготовчий	Формування Digital-стратегії, призначення відповідального за цифровізацію (Digital Manager), аудит поточних процесів	Власник, адміністратор	1 місяць
Технічне впровадження	Інтеграція CRM–ERP, налаштування обміну даними, підключення телефонії та маркетплейсів	Digital Manager + IT	2–4 місяці
Автоматизація маркетингу	Налаштування End-to-End аналітики, CRM-сценарії, чат-боти, автоматичні воронки	маркетолог + технічний фахівець	4–6 місяців
Аналітика та BI	Розробка дашбордів Power BI, впровадження прогностичних моделей попиту	аналітик даних (аутсорс або найм)	6–8 місяців
Навчання та масштабування	Тренінги персоналу, оновлення KPI, запуск регулярного моніторингу показників	HR/менеджер	постійно

Джерело: Сформовано автором

Таким чином, акцент на навчанні та адаптації персоналу знижує опір змінам і прискорює ефект від впровадження технологій. Однак не слід ігнорувати ризики, пов'язані із цифровою трансформацією підприємств та необхідністю перегляду існуючих бізнес-процесів, зміною ролей співробітників, можливими технічними збоями й підвищеними вимогами до управління даними та інформаційної безпеки,

що потребує розроблення системи превентивних заходів, чіткого планування та поетапного впровадження цифрових інструментів (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 Можливі ризики цифрової трансформації та способи їх мінімізації

Ризик	Прояв	Способи мінімізації
Опір персоналу	Небажання користуватися CRM, помилки, саботаж	навчання + бонуси за активне використання систем
Технічні збої	downtime, втрата даних	резервне копіювання, тестовий запуск, техпідтримка
Перевантаження інвестицій	високі витрати на старті	впровадження поетапно + використання недорогих SaaS
Нестача digital-компетенцій	працівники не вміють працювати з інструментами	курси, інструкції, внутрішні воркшопи
Неповна інтеграція систем	дублювання даних, втрата інформації	єдина база даних + API інтеграція

Джерело: Сформовано автором

В табл. 3.8 систематизовано основні ризики, що можуть виникати під час впровадження цифрових технологій на підприємстві, а також визначено практичні інструменти їх мінімізації. Одним з ключових бар'єрів є опір персоналу, що виявляється у небажанні працівників використовувати нові системи або у свідомому і несвідомому саботуванні процесів. Подолати цей ризик можна через поєднання навчання, внутрішньої підтримки та стимулювання співробітників до роботи з цифровими рішеннями, зокрема впровадження бонусних мотиваційних програм. Технічні ризики пов'язані з можливими збоями програмного забезпечення, втратою даних чи тимчасовим призупиненням роботи систем. Для їх зниження доцільно організувати резервне копіювання інформації, тестові впровадження функціоналу перед запуском у виробничий контур та забезпечити технічний супровід. Фінансові ризики виникають у випадку концентрації значних інвестицій на старті, що може стати обтяжливим для ФОП. Оптимальним рішенням є поетапне впровадження цифрових інструментів та використання доступних SaaS-

платформ, що дозволяють розподілити інвестиційне навантаження з мінімальним впливом на операційну діяльність.

Недостатність цифрових компетенцій персоналу може призвести до помилок, низької швидкості обробки замовлень і неефективного використання цифрових інструментів. Для мінімізації ризику доцільно впровадити регулярні навчальні програми, внутрішні інструкції та практичні майстер-класи [59]. Окрему увагу слід приділити ризику неповної інтеграції систем, коли CRM, складські рішення, бухгалтерські модулі та сайт працюють ізольовано. Це спричиняє дублювання даних, втрату інформації та зниження загальної ефективності процесів. Розв'язанням є впровадження єдиної інформаційної бази та інтеграція систем через API, що забезпечить наскрізну аналітику й цілісність даних [60]. Таким чином, своєчасна ідентифікація ризиків та формування заходів їх нівелювання дозволяє уникнути збоїв у процесі цифрової трансформації, забезпечити стабільність проєкту та досягти очікуваного економічного ефекту. Для оцінки прогресу необхідно запровадити систему вимірювання результатів, яка включає наступні блоки (рис. 3.3).

Маркетинг і лідогенерація	CAC (вартість залучення клієнта)
	кількість заявок з Digital-каналів
	ROAS / ROMI рекламних кампаній
Продажі та клієнтський досвід	конверсія в угоду
	середній чек
	повторні покупки (LTV)
	швидкість обробки замовлень
Операційна ефективність	швидкість виконання ремонтів
	оборотність складу
	кількість помилок вручного введення даних
Фінансовий результат	приріст доходу
	економія витрат
	фактичний ROI проєкту

Джерело: Сформовано автором

Рисунок 3.2 – Система моніторингу успіху цифровізації ФОП Петренко
М.М.

Щомісячний аналіз KPI у Power BI/CRM дозволить контролювати ефективність трансформації та вчасно вносити коригування, порівнювати фактичні результати з плановими показниками, швидко реагувати на відхилення в динаміці продажів, оцінювати ефективність маркетингових каналів та адаптувати модель цифрового розвитку відповідно до змін ринкових умов. Таким чином, організаційні рекомендації, розроблені на основі аналізу цифрової зрілості підприємства, створюють практичний план переходу ФОП Петренко М.М. до моделі цифрово-орієнтованого бізнесу. Запропонована система управління змінами, кадрова підтримка та інструменти моніторингу забезпечують не лише успішний старт цифровізації, але й її довгострокову стабільність, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності та прибутковості компанії.

Висновки до третього розділу

1. В роботі розроблено дорожню карту цифровізації, на основі якої обґрунтовано поетапний перехід ФОП Петренко М.М. від фрагментарного використання окремих цифрових інструментів до інтегрованої цифрової платформи (CRM–ERP–BI), що дозволяє комплексно удосконалити ключові бізнес-процеси: продажі, сервіс, складську логістику, взаємодію з клієнтами та аналітику.

2. Проєкт впровадження цифрових технологій довів свою економічну доцільність: згідно з розрахунками за песимістичним, базовим і оптимістичним сценаріями, річний економічний ефект суттєво перевищує обсяг інвестицій, а термін окупності проєкту варіюється від 1,5–2,5 до 6–8 місяців. Це свідчить про високий потенціал цифрових рішень як інструменту прискореного розвитку та зростання доходів підприємства.

3. Запропоновані заходи цифрової трансформації мають мультиплікативний ефект: інтеграція CRM–ERP забезпечує прозорість і керованість операцій, BI-аналітика – обґрунтованість управлінських рішень,

маркетингова автоматизація – зростання конверсії та повторних продажів, а розвиток e-commerce та онлайн-кабінету B2B-клієнта – масштабування ринку збуту та підвищення лояльності клієнтів.

4. Організаційні рекомендації, що включають формування крос-функціональної команди трансформації, запровадження ролі Digital Manager, оновлення системи KPI та програму навчання персоналу, забезпечують інституційне підґрунтя цифрових змін. Такий підхід дає змогу мінімізувати опір персоналу, підвищити рівень цифрових компетенцій та закріпити результати трансформації в повсякденній практиці підприємства.

5. Систематизація ризиків цифрової трансформації (опір персоналу, технічні збої, фінансове навантаження, нестача digital-компетенцій, неповна інтеграція систем) та визначення конкретних інструментів їх мінімізації (поетапне впровадження, резервне копіювання, використання SaaS-рішень, навчання, API-інтеграція) дозволяють знизити ймовірність збоїв, забезпечити керованість змін і досягнення запланованого економічного ефекту.

6. Запропонована система моніторингу успіху цифровізації на основі регулярного аналізу KPI в середовищі Power BI/CRM (показники продажів, маркетингу, операційної ефективності та фінансових результатів) формує основу для безперервного удосконалення цифрової моделі бізнесу. У підсумку це забезпечує довгострокову стабільність цифрової трансформації ФОП Петренко М.М., зміцнення його конкурентних позицій, зростання продуктивності та підвищення загальної прибутковості підприємницької діяльності.

ВИСНОВКИ

1. Проведене дослідження підтвердило, що цифрові технології є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності сучасних підприємств, оскільки забезпечують автоматизацію бізнес-процесів, скорочення витрат часу та ресурсів, підвищення якості обслуговування клієнтів, швидкість обміну даними та прозорість операційної діяльності.

2. У теоретичній частині систематизовано види цифрових технологій та доведено їх роль у розвитку підприємництва. Побудована класифікація за функціональним призначенням і технічними характеристиками дала змогу визначити найбільш релевантні рішення для МСП та B2B-сегмента, зокрема ERP, CRM, HRM, BI, хмарні сервіси, IoT та Big Data-інструменти.

3. Проаналізовані підходи до оцінювання ефективності цифровізації (Digital Maturity Model, CMMI, OECD, KPI-аналіз, ROI/NPV та сценарне моделювання) довели необхідність комплексного підходу до оцінки результативності цифрових рішень. Встановлено, що використання лише одного інструменту не дає повної картини, натомість поєднання KPI-метрик із економіко-математичними розрахунками забезпечує обґрунтованість подальших інвестицій.

4. Аналітичний блок дослідження показав, що ФОП Петренко М.М. демонструє активний розвиток і значний потенціал для масштабування. За період 2023–2024 рр. дохід підприємства збільшився більш ніж у 3 рази, а чистий прибуток — у 8,5 рази, що свідчить про ефективність використання цифрових каналів продажу та маркетингових інструментів. Разом з тим виявлено проблеми: часткова автоматизація процесів, відсутність інтегрованої CRM/ERP-екосистеми, нестача системного KPI-контролю та аналітики.

5. У роботі розроблено проєкт цифрової трансформації підприємства, який передбачає впровадження CRM-системи для управління клієнтською базою, базової ERP-моделі для логістики й складського обліку, BI-аналітики для контролю KPI та синхронізації процесів продажу із сервісними операціями. Запропонований

сценарний аналіз довів економічну доцільність проєкту: у базовому сценарії прогнозується приріст прибутку на 18–25%, а в оптимістичному — до 32%.

6. Економічні розрахунки показали, що проєкт цифровізації має позитивні фінансові показники, забезпечує скорочення операційного циклу, підвищення повторних продажів, збільшення конверсії лідів та зменшення САС. Орієнтовний період окупності впровадження цифрової системи становить 8–14 місяців залежно від сценарію — що є прийнятним для малого бізнесу у B2B-сегменті.

7. Запропоновані організаційні рекомендації (етапність впровадження, навчання персоналу, система мотивації, впровадження KPI-дашбордів, щомісячний моніторинг у Power BI) формують цілісну модель підтримки цифрової трансформації. Це забезпечує зниження ризиків опору змінам, стабільне використання системи та можливість масштабування у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Карпик Я. М., Пурей Є. Ю. Діджиталізація маркетингової діяльності в умовах інноваційних змін. Журнал стратегічних економічних досліджень. № 4(15), 2023. С. 119-127.
2. Зінюк М. Оцінка ефективності цифрової трансформації бізнесу. Економіка та суспільство. 2021. №29. DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-57> (дата звернення: 15.11.2025).
3. Петрова І., Лойко Є. Методичний засади розробки маркетингової стратегії підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. Т. 1. № 65. С. 95–104. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-95-104>. (дата звернення: 07.11.2025).
4. Волошин В. І., Васильців Т. Г., Мокій А. І., Мікула Н. А., Борщевський В. В., Засадко В. В., Іляш О. І., Мігущенко Ю. В., Лупак Р. Л., Ільчук О. О. ЄВРО-2012: напрями реалізації нагромадженого потенціалу регіонального розвитку: аналіт. доп. / за заг. ред. Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2012. 136 с. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2012-12/Evro-2012-5c46f.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).
5. Bhatnagar K. The Impact Of Digital Transformation On Business Models. Docsumo Blog. 25 липня 2025. URL: <https://www.docsumo.com/blogs/digital-transformation/impact> (дата звернення: 06.10.2025)
6. Мосумова А., Селезньова Г., Гагарінов О. Цифровізація бізнесу: міжнародний досвід. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9, № 2. С. 323–328. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-55> (дата звернення: 01.12.2025).
7. Як цифровізація змінює бізнес і громади. Дія.Бізнес. 11.09.2025. URL: <https://business.diia.gov.ua/history-of-success/yak-tsyfrovizatsiia-zminiuiе-biznes-i-hromady> (дата звернення: 10.10.2025)

8. Зоріна О. І., Сиволовська О. В., Нескуба Т. В. Маркетингові комунікації : навч. посіб. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 227 с.
9. The Impact of Digital Transformation on Business Models: Opportunities and Challenges. NextEducationGroup. (дата публікації — 14 Sept 2025). URL: <https://nexteducationgroup.com/articles/the-impact-of-digital-transformation-on-business-models-opportunities-and-challenges/> (дата звернення: 01.10.2025).
10. Мельник О. Г., Руда М. В. Стратегічні аспекти цифрової трансформації бізнесу. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку № 2 (12), 2024. С. 196–209. DOI: 10.23939/smeu2024.02.196. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/dec/37268/menedzhmentnadoi-196-209.pdf> (дата звернення: 05.12.2025).
11. Бортнік А. М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. Стратегія економічного розвитку України: збірник наукових праць. 2020. № 47. С. 16–31. DOI: 10.33111/sedu.2020.47.016.031. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/b84ad5ad-a6e5-4092-9141-a19201a90c20> (дата звернення: 01.10.2025)
12. Чернишин О., Бояринова К. Вплив діджитал-технологій на бізнес-моделі промислових підприємств. Моделювання та прогнозування економічних процесів. 2025. (матеріали конференції). URL: <https://mpeproc.fmm.kpi.ua/article/download/334533/323485> (дата звернення: 01.11.2025)
13. Іванечко Н. Р., Хрупович С.Є. Контекстна реклама: метрики і KPI. Галицький економічний вісник. Тернопіль: ТНТУ, 2019. Том 61. № 6. С. 79–84. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/31588>
14. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Кондор, 2021. 768 с.
15. Литовченко О. Ю., Дячек В. В., Мітін М. О. Трансформація бізнес-моделей підприємств в умовах цифровізації економіки. Економіка та суспільство. 2024. № 69. С. 250–257. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-36>. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5126/5072> (дата звернення: 13.10.2025)

16. Мельник О. Г., Руда М. В. Стратегічні аспекти цифрової трансформації бізнесу. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2024. № 2 (12). С. 196–209. DOI: 10.23939/smeu2024.02.196. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/dec/37268/menedzhmentnadoi-196-209.pdf> (дата звернення: 24.10.2025)

17. Король І. В. Маркетингові комунікації : навч.-метод. посіб. Київ : ДУІКТ, 2018. 198 с.

18. Ломачинська І. А., Чуркіна І. Є. Трансформація бізнес-моделей підприємницької діяльності в умовах цифровізації економіки та фінансового сектору. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2021. Т. 20, вип. 3(49). С. 97–113. DOI: 10.18524/2413-9998.2021.3(49).252791. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/252791> (дата звернення: 12.11.2025)

19. Котлер Філіп. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які має знати кожен менеджер. Альпіна Паблішер Україна. 2021. 252 с.

20. Зінюк М. Оцінка ефективності цифрової трансформації бізнесу. Економіка та суспільство. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-57>. (дата звернення: 05.11.2025)

21. Цифрова економіка. PDF-звіт. — URL: https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/27.3-Digital_economy.pdf (дата звернення: 21.11.2025)

22. Яцкевич І. В., Красностанова Н. Е. Цифрові технології у підприємницькій діяльності. Економічний вісник (Economics Bulletin). 2021. № 1. С. 38–44. DOI: 10.33271/ebdut/73.038. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2021/1/EV20211_038-044.pdf (дата звернення: 05.11.2025).

23. Споживацькі настрої українців у другий рік повномасштабного вторгнення. 13 березня 2024 р. URL:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/consumer-business/consumer-behavior-2024.pdf> (дата звернення: 07.11.2025).

24. Васильєва Н. Б., Нижниченко Я. Є., Заболотна О. С. Вплив цифровізації на трансформацію бізнес-моделей у традиційних галузях економіки. Академічні візії. 2024. Вип. 37. DOI: 10.5281/zenodo.14197967. (дата звернення: 05.12.2025).

25. Безпечна угода: Цифрова трансформація бізнесу в контексті міжнародної конкуренції: новітні управлінські виклики. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/7174/bezpechnaugoda.pdf> (дата звернення: 15.10.2025)

26. Чеснокова Н.В. Методологічні підходи до оцінки цифрової трансформації економіки. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2020. Т. 19, №. 2 (45). С. 413–427. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2\(45\).201932](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2(45).201932) (дата звернення: 07.11.2025).

27. Топ 10 найкращих CRM-систем для України. URL: <https://www.livebusiness.com.ua/ua/tools/crm/> (дата звернення: 08.12.2024).

28. Галько Л. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації. Економіка та суспільство, (44). 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63> (дата звернення: 22.11.2025).

29. Панасюк В. М. Інформатизація та цифровізація: тенденції та напрями розвитку в Україні. Інтелект XXI. 2020. № 1. С. 29–34. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_1/29.pdf (дата звернення: 26.11.2025).

30. Андріїв Н. М. Цифрова трансформація підприємства: теоретичний базис. Економіка та держава. 2022. № 4. С. 81–85. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2022/81.pdf (дата звернення: 26.11.2025).

31. Ковальчук С. Цифрова трансформація маркетингового потенціалу підприємств: теоретичні аспекти. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2020. 1 № 2. С. 45–54. URL: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/article/view/2345> (дата звернення: 15.11.2025).

32. Проценко А. Аналіз інструментів digital-маркетингу для ефективної лідогенерації у секторі B2B. Вчені записки КНЕУ. 2022. Т. 29, № 4. С. 83–90. URL: DOI: 10.33111/vz_kneu.29.22.04.06.040.046. (дата звернення: 09.10.2025).

33. Lambin J.-J. Market-driven management: Strategic and operational marketing. 2nd ed. Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2007. URL: <https://www.amazon.com/Market-Driven-Management-Strategic-Operational-Marketing/dp/0230276024> (дата звернення: 26.11.2025).

34. Гринкевич С. С., Беньо Ю. І. Ю. Інновації як чинник забезпечення конкурентних переваг підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2023, №10. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-04-05/2023-10-04-05> (дата звернення: 09.09.2025).

35. Кінарьов В., Алькема, В. Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого бізнесу в умовах інтегрування цифрових технологій на базі штучного інтелекту. Вчені записки Університету «КРОК», (3(75)). 2024. С. 143–149. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-143-149> (дата звернення: 03.11.2025).

36. Дергачова Г.М., Колешня Я.О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2020. Т. 1. №. 17. С. 280–290. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216367> (дата звернення: 05.10.2025)

37. Микитюк, П. П., Крисько, Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна, О. Ф., Микитюк, Ю. І., Микитюк, В. П. Інноваційний розвиток підприємства. Підручник / за заг. ред. д-р. екон. наук, проф. Микитюка П. П. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 320 с.

38. Цифрова трансформація бізнесу: з чого почати (частина 1). Softkey.ua, 19.12.2024. URL: <https://www.softkey.ua/ua/useful/articles/tsifrovaya-transformatsiya-biznesa-s-chego-nachat-chast-1/> (дата звернення: 01.11.2025)

39. The Impact of Digital Transformation on Business Models As We Know Them. DailyBusinessGroup, 6 листопада 2025. URL:

<https://dailybusinessgroup.co.uk/2025/11/how-digital-transformation-is-changing-business-models-as-we-know-them/> (дата звернення: 01.11.2025)

40. Ковальчук С. Цифрова трансформація маркетингового потенціалу підприємств: теоретичні аспекти. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2020. 1 № 2. С. 45–54. URL: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/article/view/2345> (дата звернення: 15.11.2025).

41. Проценко А. Аналіз інструментів digital-маркетингу для ефективної лідогенерації у секторі B2B. Вчені записки КНЕУ. 2022. Т. 29, № 4. С. 83–90. URL: DOI: 10.33111/vz_kneu.29.22.04.06.040.046. (дата звернення: 09.10.2025).

42. Lambin J.-J. Market-driven management: Strategic and operational marketing. 2nd ed. Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2007. URL: <https://www.amazon.com/Market-Driven-Management-Strategic-Operational-Marketing/dp/0230276024> (дата звернення: 26.11.2025).

43. Гринкевич С. С., Беньо Ю. І. Ю. Інновації як чинник забезпечення конкурентних переваг підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2023, №10. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-04-05/2023-10-04-05> (дата звернення: 09.09.2025).

44. Магазин автозапчастин та автомобільний сервіс. Master Service URL: <https://master.shop//> (дата звернення: 10.11.2025).

45. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні / Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2024. 118 с. DOI: 10.1787/5d9e86a7-uk. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/5d9e86a7-uk.pdf (дата звернення: 05.12.2025).

46. Гриценюк В. В., Руснак А. В., Надточій І. І. Сутність брендингу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка.

Вип. 975. 2019. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7545> (дата звернення: 03.11.2024).

47. Зозульов О. Маркетингова політика в умовах цифрової економіки. Економіка і прогнозування. 2019. № 3. С. 112–123. URL: <https://www.economyandforecast.com.ua/article/view/4012> (дата звернення: 26.11.2025).

48. Пижьянов С. Управління маркетинговими ресурсами підприємства у цифровому середовищі. Вісник КНЕУ. 2021. № 5. С. 87–95. URL: <https://www.visnyk.kneu.edu.ua/article/view/5678> (дата звернення: 26.11.2025).

49. WonderWeb. Як створити ефективну стратегію контент-маркетингу для B2B. WonderWeb Blog. URL: <https://wonder-web.com.ua/ru/blog/yak-stvoriti-efektivnu-strategiyu-kontent-marketingu-dlya-b2b-2/> (дата звернення: 21.11.2025).

50. Райко Д. В., З. П. Конохова Роль інформаційних технологій у підвищенні конкурентоспроможності малих та середніх підприємств в умовах цифрової економіки. Ефективна економіка: електрон. журнал. 2024. № 6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3986/4021> (дата звернення 25.09.2025).

51. Пригара О. Стратегія просування підприємства на ринку в умовах цифровізації. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2022. № 4 (221). С. 51–57. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/221-4/7> (дата звернення: 01.11.2025).

52. Донець Л. І., Шепеленко О. В., Баранцева С. М., Сергєєва О. В., Веремейчик О. Ф. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 472 с.

53. Григорова З. В., Сухорукова О. А., Кваско А. В. Вплив цифрової трансформації на економічні моделі поліграфічних компаній. Сталий розвиток економіки. 2025. № 1 (52). С. 38–46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-38>. URL:

<https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/download/1179/1132> (дата звернення: 12.11.2025).

54. Ілляшенко С. М. Сучасні тенденції застосування Інтернет-технологій у маркетингу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 4(2). С. 64-74. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/22722> (дата звернення 29.11.2025)

55. Клімушин П. С., Орлов О. В., Серенок А. О. Інформаційні системи та технології в економіці. Нац. акад. держ. управління при Президентові України, Харк. регіон. ін-т держ. управління. Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2017. 448 с.

56. Устенко М.О., Руських А.О. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. Випуск №68. С. 181-192.

57. Котельникова Ю. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. Innovation and Sustainability. 2022. № 4. С. 101–108. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.101.108> (дата звернення 25.09.2025).

58. Амеліна Н. К., Комчатних О. В., Левіщенко О. С. Цифровізація як основний фактор розвитку економіки бізнесу. Академічний огляд. 2024. № 1. С. 143–150. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1432> (дата

59. Бернидцька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом pest/ step аналізу. Економічний аналіз. Вип.11. ч. 2. 2012. С. 41-45.

60. Галько Л. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації. Економіка та суспільство, (44). 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63> (дата звернення: 22.11.2025).