

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ В
УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ»**

на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(код, найменування спеціальності)
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій та адміністрування»
(назва)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.*

(підпис)

Альона ПАЛЕЦЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої
освіти
групи МНДМ-61 Альона ПАЛЕЦЬКА
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник: к.г.н, доцент Анастасія ГЛУШЕНКОВА
науковий ступінь, (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)
вчене звання

Рецензент: к.е.н., доцент Світлана ПЛОТНІЧЕНКО
науковий ступінь, (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)
вчене звання

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Анна СОРОКА

« ____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Палецької Альони Олегівни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Оптимізація управлінських процесів на підприємстві в умовах цифровізації

керівник кваліфікаційної роботи Анастасія ГЛУШЕНКОВА, к.г.н., доцент
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «30» жовтня 2025 р. № 467

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 22 » грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України, звітність ПрАТ «ВФ Україна», монографії, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених і фахівців з питань цифрової трансформації, оптимізації управлінських процесів та підвищення ефертивності діяльності підприємств.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретико-методичні основи оптимізації управлінських процесів в умовах цифровізації
Розділ 2. Аналіз управлінських процесів ПрАТ «ВФ Україна» в умовах цифрової трансформації
Розділ 3. Шляхи оптимізації та перспективи розвитку управлінських процесів на підприємстві в умовах цифровізації

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 30 » жовтня 2025 р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, обґрунтування актуальності та практичної значущості обраної теми. Аналіз літературних джерел.	01.09.2025-29.10.2025
2.	Розробка плану дослідження. Підготовка основної частини кваліфікаційної роботи.	30.10.2025 - 06.12.2025
3.	Формулювання висновків та пропозицій. Систематизація джерел, які було використано під час дослідження. Загальне оформлення роботи.	08.12.2025 - 14.12.2025
4.	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	15.12.2025-19.12.2025
5.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	22.12.2025-26.12.2025
6.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	20.12.2025 - 11.01.2026
7.	Подання роботи до Екзаменаційної комісії	12.01.2026 - 16.01.2026
8.	Захист магістерської кваліфікаційної роботи	19.01.2026 - 22.01.2026

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Альона ПАЛЕЦЬКА

(Ім'я, ПРИЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

Анастасія ГЛУШЕНКОВА

(Ім'я, ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної магістерської роботи: 111 стор., 10 рис., 10 табл., 101 джерел.

Мета роботи – узагальнення теоретичних підходів та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських процесів підприємства шляхом упровадження сучасних цифрових технологій.

Об’єкт дослідження – управлінські процеси підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні засади оптимізації управлінських процесів у сфері телекомунікаційної діяльності в умовах цифрової трансформації.

Короткий зміст роботи:

У першому розділі розкрито сутність управлінських процесів, їх роль у діяльності підприємства та вплив цифровізації на систему управління, а також охарактеризовано методи забезпечення результативності управління в цифровому середовищі.

У другому розділі проаналізовано діяльність ПрАТ «ВФ Україна», особливості застосування цифрових рішень, проведено SWOT- і PESTEL-аналіз та визначено проблемні аспекти управлінських процесів.

У третьому розділі обґрунтовано напрями оптимізації управлінських процесів у контексті цифровізації, запропоновано інноваційні цифрові рішення та оцінено очікувані результати їх упровадження.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ, ОПТИМІЗАЦІЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНА КОМПАНІЯ, АВТОМАТИЗАЦІЯ, ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ ТЕХНОЛОГІЇ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ.

ABSTRACT

Text part of the master's qualification work: 111 pages, 10 pictures, 10 tables, 101 sources.

The purpose of the work – to generalize theoretical approaches and develop practical recommendations for improving the efficiency of enterprise management processes through the implementation of modern digital technologies.

Object of the research – the enterprise management processes.

Subject of the research – the theoretical and practical foundations of optimizing management processes in the field of telecommunications under conditions of digital transformation.

Summary of the work:

The first chapter examines the essence of management processes, their role in enterprise activity, and the impact of digitalization on the management system, as well as characterizes methods for ensuring management effectiveness in a digital environment.

The second chapter analyzes the activities of PJSC “VF Ukraine”, the specifics of applying digital solutions, conducts SWOT and PESTEL analyses, and identifies problematic aspects of management processes.

The third chapter substantiates directions for optimizing management processes in the context of digitalization, proposes innovative digital solutions, and evaluates the expected results of their implementation.

KEYWORDS: MANAGEMENT PROCESSES, OPTIMIZATION, DIGITALIZATION, DIGITAL TRANSFORMATION, TELECOMMUNICATIONS COMPANY, AUTOMATION, INTELLIGENT TECHNOLOGIES, MANAGEMENT EFFICIENCY.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	11
1.1 Сутність і значення управлінських процесів та їх роль у діяльності підприємства.....	11
1.2 Вплив цифровізації на трансформацію системи управління	21
1.3 Методи та інструменти забезпечення результативності управлінських процесів в умовах цифровізації	31
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	41
2.1 Загальна характеристика та організаційна структура управління ПрАТ «ВФ УКРАЇНА»	41
2.2 Використання цифрових технологій у діяльності ПрАТ «ВФ Україна»	53
2.3 Оцінка ефективності управлінських процесів та виявлення проблемних зон.....	64
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	76
3.1 Напрями оптимізації управлінських процесів у ПрАТ «ВФ Україна»	76
3.2 Інноваційні цифрові рішення для підвищення ефективності управління. .	85
3.3 Тенденції та стратегічні перспективи розвитку управлінських процесів у «ВФ Україна» та телеком-галузі України	92
ВИСНОВКИ.....	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	107

ВСТУП

Актуальність. Динамічний розвиток цифрових технологій, зростання ролі даних у прийнятті управлінських рішень і посилення конкуренції на телекомунікаційному ринку формують нові вимоги до організації управлінських процесів сучасних підприємств. Для компаній галузі зв'язку, діяльність яких залежить від складної інфраструктури та високотехнологічних рішень, питання ефективності управління стає визначальним. ПрАТ «ВФ Україна», один із провідних операторів телекомунікаційних послуг, активно впроваджує цифрові інструменти, проте аналіз внутрішніх процесів свідчить про необхідність подальшої оптимізації, уніфікації та автоматизації систем управління. Це зумовлює актуальність комплексного дослідження впливу цифрової трансформації на розвиток і вдосконалення управлінських процесів підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Наукове підґрунтя дослідження управлінських процесів, менеджменту та їх трансформації в умовах цифровізації сформовано у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Теоретичні аспекти управлінського процесу, функцій менеджменту та прийняття управлінських рішень розкрито у роботах Грибова [26], Шульського [99], Янковської [101], Демка [31] та ін., які обґрунтовують сутність менеджменту та його роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства. Питання процесного підходу та управління бізнес-процесами досліджували Демиденко [30], Іванова [44], Вініарська та Кіжелевич [21], Теребух, Русин-Гриник і Підвальний [87], Лісовська, Роїк і Михайлишин [53]. Значний внесок у дослідження цифрової трансформації, цифровізації економіки та впливу цифрових технологій на систему управління зробили Дергачова та Колешня [32], Дубина і Козлянченко [33], Руденко [80], Струтинська [84], Коляденко [48], Карчева, Огородня та Опенька [47], Лігоненко [52], Загороднюк та ін. [37], які

розглядають цифровізацію як ключовий чинник модернізації управлінських систем. Окрему увагу в наукових працях приділено цифровим комунікаціям, автоматизації, використанню Big Data, BI-систем та аналітичних інструментів підтримки управлінських рішень, що відображено у дослідженнях Гавриленка [23], Голомба, Мержинського та Петухової [25], Осокіна та Осокіної [63], Сагайдака та Андрющенка [81], Бондаря і Легіньової [16], Гудзь і Маковецької [28]. Водночас аналіз наукових публікацій свідчить, що попри значну увагу до проблем цифрової трансформації, питання комплексної оптимізації управлінських процесів у телекомунікаційних компаніях України з урахуванням галузевої специфіки та інтеграції сучасних цифрових інструментів залишаються недостатньо розробленими, що зумовлює актуальність подальших теоретичних і прикладних досліджень та визначає вибір теми кваліфікаційної роботи.

Обґрунтування вибору теми пов'язане з необхідністю адаптації підприємств телекомунікаційної галузі до середовища, у якому результативність управління безпосередньо залежить від здатності організації швидко обмінюватися інформацією, ефективно використовувати цифрові ресурси, автоматизувати операційні процеси та приймати обґрунтовані рішення на основі аналітичних даних. Міжнародний досвід та практики провідних компаній свідчать, що цифрова трансформація управлінських процесів сприяє підвищенню продуктивності, оптимізації витрат, зменшенню операційних ризиків і покращенню клієнтського досвіду. Саме тому дослідження управлінських процесів ПрАТ «ВФ Україна» та визначення напрямів їх удосконалення є важливим і своєчасним завданням.

Метою роботи є узагальнення теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських процесів ПрАТ «ВФ Україна» в умовах цифрової трансформації.

Для досягнення мети передбачено розв'язання таких завдань:

- дослідити сутність і значення управлінських процесів та їх роль у діяльності підприємства;
- охарактеризувати вплив цифрової трансформації на систему управління підприємством;
- визначити методи та інструменти забезпечення результативності управлінських процесів у цифровому середовищі;
- надати загальну характеристику діяльності ПрАТ «ВФ Україна» та проаналізувати організаційну структуру управління підприємством;
- дослідити особливості використання цифрових технологій у діяльності ПрАТ «ВФ Україна» та їх вплив на управлінські процеси;
- здійснити оцінку ефективності управлінських процесів підприємства та виявити ключові проблемні зони;
- обґрунтувати напрями удосконалення управлінських процесів у ПрАТ «ВФ Україна» в умовах цифровізації;
- сформулювати рекомендації щодо впровадження інноваційних цифрових рішень;
- визначити основні тенденції та стратегічні перспективи розвитку управлінських процесів ПрАТ «ВФ Україна» та телекомунікаційної галузі України.

Об'єктом дослідження є управлінські процеси підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади оптимізації управлінських процесів підприємств телекомунікаційної галузі в умовах цифрової трансформації.

Базою дослідження обрано Приватне акціонерне товариство «ВФ Україна».

Методи дослідження. У роботі використано методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції для вивчення теоретичних засад управління; систематизації

й узагальнення для структурування наукових положень; економічного аналізу для оцінювання діяльності підприємства; SWOT- та PESTEL-аналіз для визначення стратегічного становища компанії; метод проєктного аналізу та структурно-логічні підходи для формування рекомендацій і визначення їх потенційної ефективності.

Практична значущість роботи полягає у запропонованих напрямках удосконалення управлінських процесів ПрАТ «ВФ Україна» на основі сучасних цифрових технологій. Розроблені рекомендації сприяють підвищенню ефективності менеджменту, автоматизації операційних процедур, покращенню внутрішніх комунікацій та забезпеченню більшої гнучкості управління в умовах швидких змін ринку. Отримані результати можуть бути використані в практичній діяльності підприємства, а також як основа для подальших наукових досліджень.

Публікації. За результатами проведених досліджень опубліковано наукові тези для участі в науково-практичній конференції «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту в контексті реалізації глобальних цілей сталого економічного розвитку», секція 4 «Інформаційні та інноваційні технології в економіці, маркетингу та менеджменті», на тему: «Оптимізація управлінських комунікацій на підприємстві в умовах цифрової трансформації».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1 Сутність і значення управлінських процесів та їх роль у діяльності підприємства

Ефективність функціонування та успіх будь-якої організації безпосередньо залежать від якості управління, адже саме воно забезпечує узгодженість дій, раціональне використання ресурсів і досягнення цілей. Управління супроводжує суспільний розвиток із моменту появи спільної діяльності людей, а в сучасних умовах компетентність, організованість і здатність керівників приймати обґрунтовані рішення залишаються головними факторами результативності. Світовий досвід підтверджує, що незалежно від природних чи соціальних переваг, саме ефективне управління – уміння формулювати стратегію, розподіляти ресурси та забезпечувати стабільність, визначає конкурентоспроможність держави або підприємства [26].

У науковій літературі поняття менеджменту та управлінського процесу тісно взаємопов'язані, оскільки обидва відображають системний підхід до організації діяльності, спрямованої на досягнення визначених цілей. Менеджмент розглядається не лише як наука або мистецтво управління, але й як безперервний процес, у межах якого здійснюється комплекс взаємопов'язаних дій, що забезпечують ефективне функціонування організації.

Так, у статті «Process management in organizations – a discussion on terminology» М. Вініарська та Й. Кіжелевич визначають менеджмент як

універсальний процес, орієнтований на досягнення поставленої мети шляхом раціонального використання ресурсів. Це визначення підкреслює динамічний характер управління, його універсальність і спрямованість на результат. Автори акцентують, що незалежно від галузі чи типу організації, сутність управлінського процесу полягає у впорядкованому застосуванні певних дій, спрямованих на досягнення запланованих результатів за допомогою людських, фінансових або матеріальних ресурсів [21].

Подібну думку висловлює Г. Бома-Сіамінабо зазначаючи, що менеджмент – це процес планування, організації, керівництва та контролю діяльності організації для досягнення цілей ефективно та результативно. Як стверджує автор, управління розглядається не як одноразова дія, а як безперервна циклічна діяльність, що включає реалізацію основних управлінських функцій і взаємодію між суб'єктом та об'єктом управління [1].

У свою чергу, Б. Лонгест у статті «Management Certainly Matters, and There Are Multiple Ways to Conceptualize the Process» також трактує менеджмент як процес досягнення заздалегідь визначених цілей через використання людських, фінансових та технічних ресурсів. Цей підхід розкриває багатовимірність управління, адже воно передбачає не лише раціональне використання ресурсів, а й прийняття рішень, що забезпечують узгодженість дій у межах організаційної системи [9].

В. Є. Сокурєнко у своїй праці розглядає управлінський процес як цілісну систему взаємопов'язаних дій, спрямованих на організацію, координацію та вдосконалення праці. Автор підкреслює, що управління процесом праці є не лише технічним або організаційним явищем, а й соціально-економічним механізмом, який формує умови для ефективної взаємодії суб'єктів управління [83].

Науковець зазначає, що сучасний управлінський процес повинен забезпечувати раціональний розподіл функцій і відповідальності, а також орієнтуватися на розвиток людського потенціалу, використання інноваційних

технологій і цифрових інструментів. У своїх висновках автор наголошує, що результативність управління безпосередньо залежить від здатності керівника адаптувати процес управління до змін середовища, формуючи гнучку систему контролю й мотивації персоналу. Тобто, автор розглядає управлінський процес як динамічну послідовність управлінських дій, у центрі якої перебуває людський фактор і взаємозв'язок між соціальною, економічною та організаційною підсистемами підприємства.

Р. І. Жовновач, Т. Г. Петленко, А. А. Орлова пропонують комплексний підхід до розуміння управлінського процесу, розглядаючи його як систему управлінських технологій, які забезпечують ефективну реалізацію функцій менеджменту. У своїй роботі авторки наголошують, що сучасний менеджмент неможливо уявити без технологічної складової – автоматизації процесів, інформаційних систем управління та інтелектуальних технологій аналізу даних [35].

Дослідниці підкреслюють, що управлінський процес у цифровій економіці набуває нових форм – він стає більш інтерактивним, аналітичним і гнучким. Менеджер у цьому контексті виступає не лише керівником, а й модератором управлінських потоків інформації, здатним інтегрувати людські та технологічні ресурси для досягнення цілей підприємства. Тобто, автори визначають управлінський процес як сукупність взаємозалежних етапів управління, де кожен крок реалізується через сучасні цифрові інструменти, що забезпечують високу швидкість прийняття рішень і мінімізацію помилок.

В. Хмурова та В. Березницька у своїй роботі аналізують управлінський процес з позиції його еволюційного розвитку на різних етапах життєвого циклу підприємства. Авторки стверджують, що зміст і форми управлінського процесу змінюються залежно від стадії розвитку організації: створення, зростання, стабілізації чи занепаду [94].

Науковиці наголошують, що гнучкість управлінського процесу визначає життєздатність підприємства: на етапі становлення управління має організаційно-структурний характер, у період зростання – стратегічно-плановий і мотиваційний, на стадії зрілості – контрольний і координаційний, а у фазі спаду – антикризовий та орієнтований на реструктуризацію. Тобто управлінський процес розглядається як адаптивна система, що реагує на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. В. Хмурова та В. Березницька підкреслюють зв'язок управлінського процесу з концепцією життєвого циклу організації, де ефективність управління визначається здатністю системи до оновлення [94].

Як зазначається у матеріалі *Understanding the Management Process: Key Functions and Flow* [11], процес управління являє собою послідовність систематичних і взаємопов'язаних дій, які здійснюються менеджментом для досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Це не одноразовий акт, а безперервна, динамічна діяльність, що охоплює основні управлінські функції. Взаємодія цих функцій забезпечує раціональне використання наявних ресурсів з метою досягнення запланованих результатів.

На основі узагальнення поглядів зазначених авторів, можна зробити висновок, що управлінський процес є послідовністю взаємопов'язаних дій, які реалізуються у рамках функцій планування, організації, мотивації, керівництва та контролю. Головна мета цього процесу полягає в ефективному використанні наявних ресурсів, людських, матеріальних, фінансових, інформаційних, для досягнення визначених стратегічних та оперативних цілей організації.

З наведеного логічно випливає, що, управлінський процес можна визначити як динамічну систему управлінських дій, що відображає практичну реалізацію теоретичних засад менеджменту. Він забезпечує цілісність управління, формує взаємозв'язок між усіма рівнями організаційної структури та сприяє досягненню оптимальних результатів діяльності підприємства. Такий

підхід дозволяє розглядати управлінський процес як ядро сучасного менеджменту, у межах якого поєднуються стратегічні орієнтири, ресурси та механізми впливу, спрямовані на досягнення ефективності та конкурентоспроможності організації.

Система менеджменту підприємства являє собою комплекс взаємопов'язаних процесів, методів і інструментів, спрямованих на досягнення стратегічних і поточних цілей організації. У межах цієї системи управлінське рішення виступає не лише підсумком управлінської діяльності, а й важливим елементом, який забезпечує узгоджене функціонування, розвиток і адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що комунікації виступають базовим інструментом координації управлінських процесів, адже саме через них реалізуються основні управлінські функції. Без ефективного інформаційного обміну неможливо забезпечити узгодженість дій, досягнення стратегічних цілей чи формування корпоративної єдності персоналу. У цьому контексті управлінські процеси можна розглядати як комунікаційно обумовлену систему, в якій якість управлінських рішень прямо залежить від повноти, достовірності та швидкості передачі інформації.

Комунікаційна система підприємства формується як багаторівнева структура, що охоплює внутрішні та зовнішні комунікації, які забезпечують безперервний інформаційний обмін як усередині організації, так і у взаємодії з її зовнішнім середовищем. У межах цих підсистем, відповідно до функціонального призначення, можна виокремити соціальну, технічну, інформаційну та управлінську компоненти, кожна з яких виконує специфічні функції та підтримує ефективність загальної системи менеджменту. Окрім цього, ефективно організована внутрішня комунікаційна система сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, підвищенню залученості та

лояльності персоналу, а також зменшенню опору організаційним змінам, що особливо важливо в умовах сучасної цифровізації [29].

Кожен управлінський процес охоплює визначення цілей, планування, організацію, мотивацію та контроль, а на кожному етапі ухвалюються рішення, що задають подальший напрям дій: під час планування – щодо стратегічних орієнтирів і шляхів їх досягнення; в організації – про розподіл ресурсів і структуру повноважень; у мотивації – про стимули та механізми заохочення; на контролі – про оцінювання результатів і коригування дій. Управлінське рішення виступає інтегруючою складовою управлінського процесу, що поєднує всі його функції в єдину цілісну систему. Без прийняття рішень жодна управлінська функція не може бути реалізована ефективно, оскільки саме рішення забезпечують перехід від аналітичних та планових дій до практичної реалізації управлінських завдань [31].

Виникнення функцій менеджменту є наслідком поділу та спеціалізації праці в управлінській діяльності. Кожна функція спрямована на досягнення конкретної мети та визначає, які саме дії повинні здійснюватися в межах системи менеджменту на окремих етапах її реалізації. До того ж, функція менеджменту може розглядатися як специфічний вид управлінської діяльності, що відображає окремі напрями або стадії процесу управління.

У межах сучасної концепції менеджменту підприємства поєднуються універсальні та специфічні управлінські процеси. Універсальні управлінські процеси, властиві будь-якій організаційній системі, специфічні – зумовлені галузевими особливостями або характером діяльності підприємства. Відповідно, функції менеджменту поділяються на загальні (основні) та специфічні (конкретні). Загальні функції притаманні управлінню будь-якою організацією незалежно від сфери її діяльності, тоді як специфічні функції відображають практичну реалізацію управління в межах конкретної сфери. Їхня ефективна

взаємодія забезпечує збалансованість системи менеджменту та її здатність реагувати на сучасні виклики економічного розвитку.

А.А. Янковська звертає увагу на специфічні функції, які відображають особливості конкретної організації або галузі (наприклад, фінансове, маркетингове чи інноваційне управління). Вона підкреслює, що їх ефективне виконання можливе лише за умови правильної реалізації загальних функцій, які створюють методологічну основу управлінської діяльності [101].

Більшість сучасних науковців, як вітчизняних, так і зарубіжних, до основних функцій менеджменту відносять такі, як: планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання. Кожна з них має важливе значення для ефективного функціонування підприємства. При цьому планування розглядається як базова функція, що формує основу для реалізації всіх інших, тоді як організація, мотивація та контроль спрямовані на забезпечення виконання стратегічних і тактичних планів розвитку організації [51, с. 45].

Планування як функція менеджменту є ключовою складовою управлінського процесу, оскільки визначає цілі, послідовність і логіку дій, спрямованих на досягнення стратегічних і тактичних результатів. Воно забезпечує узгодженість поточної діяльності з довгостроковими завданнями, раціональний розподіл ресурсів, передбачення ризиків та адаптацію організації до змін, створюючи основу для подальшого контролю. Основними принципами планування є повнота, точність, економічність, безперервність, гнучкість і залучення персоналу. До традиційних методів планування належать послідовний опис операцій, графіки виконання робіт, сітьове планування та робочі календарі, які в сучасних умовах доповнюються цифровими інструментами, що підвищують точність і ефективність управління [56].

Функція організації в системі менеджменту полягає в упорядкуванні та узгодженні завдань, процесів і взаємодії між працівниками з метою ефективного досягнення цілей підприємства. Вона передбачає формування раціональної

структури управління, розподіл повноважень і відповідальності та забезпечення узгодженої роботи всіх елементів організації [101, с.184].

Організаційна діяльність охоплює структурну побудову та організацію процесу управління. Структурний аспект передбачає формування управлінської ієрархії, визначення функцій підрозділів і розподіл обов'язків між рівнями управління з урахуванням компетенцій персоналу та характеру робіт, що сприяє зменшенню дублювання функцій і підвищенню оперативності рішень.

Організація управлінського процесу включає прийняття рішень, забезпечення ресурсами, доведення завдань до виконавців і контроль їх виконання. Важливу роль відіграє делегування повноважень, які визначають право керівників використовувати ресурси, приймати рішення та координувати роботу підлеглих. Раціональне поєднання різних видів повноважень забезпечує баланс між централізованим стратегічним управлінням і оперативною самостійністю підрозділів.

Мотивація у системі менеджменту розглядається як процес спонукання працівників і самого керівника до діяльності, спрямованої на досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей. Для менеджера це одна з ключових функцій управління, що передбачає визначення й використання таких стимулів, які здатні максимально активізувати трудову поведінку кожного співробітника та забезпечити ефективну взаємодію в колективі. Мотиваційний процес має певну логіку розвитку: він починається з виникнення потреб фізіологічного, психологічного або соціального характеру, продовжується пошуком шляхів їх задоволення, визначенням напрямів дій, виконанням конкретних завдань, отриманням винагороди та, зрештою, частковим або повним усуненням потреби. Мотивація виступає не лише внутрішнім стимулом, а й механізмом управлінського впливу, що забезпечує узгодження інтересів працівника та організації. В умовах сучасного менеджменту дедалі більшого значення набуває мотивація, заснована на психологічних та ціннісних аспектах праці – довірі,

визнанні, самореалізації та корпоративній культурі, що формує у працівників внутрішню зацікавленість у результатах своєї діяльності [27].

Координація є важливою функцією менеджменту, що забезпечує узгодженість дій усіх учасників управлінського процесу для досягнення спільних цілей організації. Вона передбачає організацію спільної діяльності суб'єктів управління таким чином, щоб усі структурні підрозділи та працівники діяли як єдине ціле. Основне завдання координації полягає у впорядкуванні, узгодженні в часі та просторі всіх управлінських процесів через налагодження ефективних комунікацій і системного обміну інформацією між підрозділами. Це забезпечує інтеграцію зусиль і сприяє результативній реалізації інших управлінських функцій [99, с.60].

Координація здійснюється формальними й неформальними методами на горизонтальному та вертикальному рівнях управління з використанням управлінських інструментів, зокрема діяльності керівників, робочих груп, нарад, цифрових комунікаційних систем і особистих контактів. Її об'єктом є як керуючі, так і керовані підсистеми організації. Ефективна координація забезпечує узгодженість внутрішніх і зовнішніх взаємодій, синхронізацію процесів та підвищення оперативності й результативності управління в умовах цифрової трансформації бізнес-середовища.

Контроль є завершальною та однією з найважливіших функцій менеджменту, яка забезпечує оцінювання, облік і аналіз результатів діяльності організації. Його основне призначення полягає у кількісному та якісному вимірюванні досягнутих результатів, порівнянні їх із запланованими показниками та виявленні відхилень, що потребують коригування. Контроль виступає не лише механізмом перевірки, а й інструментом управлінського зворотного зв'язку, який забезпечує ефективне функціонування всієї системи управління. До основних засобів реалізації контрольної функції належать спостереження, перевірка, облік і аналітична оцінка діяльності підприємства.

Контроль має здійснюватися систематично, бути своєчасним, об'єктивним і максимально простим у процедурному виконанні, що дозволяє оперативно виявляти проблеми та запобігати їх загостренню [34, с. 88].

У сучасних умовах управлінські процеси розглядаються не лише як сукупність управлінських функцій, а й як об'єкт постійного вдосконалення та оптимізації. Оптимізація управлінських процесів передбачає цілеспрямоване упорядкування управлінських дій, усунення дублювання функцій, скорочення надлишкових управлінських ланок та підвищення узгодженості між окремими етапами управління. З позицій менеджменту оптимізація управлінських процесів ґрунтується на раціоналізації планування, організації, мотивації та контролю, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів і якість управлінських рішень.

Отже, управлінський процес є основою функціонування підприємства, оскільки через нього реалізуються цілі, завдання та стратегічні напрями розвитку. Менеджмент і управлінський процес є взаємопов'язаними категоріями: менеджмент виступає практичним проявом управління, а управлінський процес є його змістовною сутністю, що відображає послідовність дій, спрямованих на досягнення результатів. Ефективність управління забезпечується реалізацією основних функцій планування, організації, мотивації, контролю та координації, які формують єдиний управлінський цикл. Управлінський процес є комплексною динамічною системою, результативність якої визначає конкурентоспроможність підприємства, тоді як цифровізація сприяє його адаптивності, інноваційності та сталому розвитку в сучасному економічному середовищі.

1.2 Вплив цифровізації на трансформацію системи управління

В умовах інтенсивного розвитку науково-технічного прогресу, зростання інтелектуального потенціалу та переосмислення усталених світових норм і практик відбувається глибока трансформація світоглядних орієнтирів і способів сприйняття дійсності. Наука та технології поступово охоплюють усі сфери життєдіяльності людини, що зумовлює необхідність формування нових підходів до адаптації та ефективного використання досягнень науково-технічного розвитку.

Починаючи з 2020 року, світова спільнота активно впроваджує інноваційні форми комунікації, взаємодії та організації праці. Глобальні виклики, зокрема період локдауну, стали потужним каталізатором процесів цифровізації, діджиталізації та автоматизації, наочно продемонструвавши їхню вагомість і численні переваги для суспільного та економічного розвитку. Трансформація глобальної економіки у напрямі широкого впровадження цифрових технологій Індустрії 4.0 формує нову парадигму економічних відносин і спричиняє істотні зміни у функціонуванні організацій різних типів. На сучасному етапі науково-технічного прогресу питання цифрової трансформації набуває стратегічного значення для всіх суб'єктів господарювання, від малих підприємств до великих корпорацій, незалежно від їх галузевої спеціалізації та організаційно-правової форми.

Трансформаційні процеси, що нині відбуваються в Україні у соціальній, економічній, політичній, військовій та екологічній сферах, зумовили прискорене впровадження цифрових технологій на всіх рівнях. Поширення цифровізації економіки, розвиток штучного інтелекту та застосування концепції smart-спеціалізації стають необхідністю як для державного управління, так і для функціонування окремих підприємств [61, с. 2].

Високі темпи технологічних змін та посилення конкурентного середовища зумовлюють необхідність переходу від традиційних методів управління до застосування сучасних цифрових інструментів та інноваційних підходів. Цифрова трансформація управління підприємством передбачає системне впровадження технологічних рішень, спрямованих на оптимізацію бізнес-процесів, підвищення ефективності діяльності, забезпечення прозорості управлінських рішень та зміцнення конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

Розвиток цифрових технологій зумовлює поступову еволюцію економічних систем у напрямі нових моделей функціонування, що передбачають формування цифрової економіки та супутніх процесів цифровізації й цифрової трансформації [22, с. 13]. У результаті цих змін активно виникають нові ринки, формуються сучасні форми комунікацій і запроваджуються інноваційні підходи до організації та управління виробничими процесами й наданням послуг.

Цифровізація спричинила трансформацію уявлень про ресурси управління. Якщо раніше основна увага зосереджувалася на матеріальних активах, то нині основну роль у забезпеченні ефективності управлінських процесів відіграють інформаційні та цифрові ресурси – дані, технології, алгоритми, платформи. Відповідно, змінюється і логіка менеджменту: управління переходить від ресурсно-виробничої до данихоцентричної моделі.

У науковому дискурсі поняття «цифровізація» та «цифрова трансформація» часто використовуються як взаємозамінні, що зумовлює потребу в чіткому розмежуванні їхнього змісту. Цифровізацію доцільно розглядати як проміжний етап на шляху до цифрової трансформації, тобто процес широкого впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери діяльності з метою автоматизації «ручних» операцій, підвищення ефективності виробництва, удосконалення управління, комунікацій, аналітики та прийняття управлінських рішень [6, с. 282].

Відповідно до Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки [76], затвердженої розпорядженням Кабінет Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р, цифрова економіка визначена як економічна модель, яка базується на інформаційно-комунікаційних та цифрових технологіях, розвиток і поширення яких уже впливає на традиційну (фізично-аналогову) економіку, трансформуючи її з форми, що споживає ресурси, у форму, яка створює ресурси. Дані виступають ключовим ресурсом цієї нової моделі: вони генеруються, обробляються та забезпечують електронно-комунікаційну взаємодію завдяки функціонуванню цифрових пристроїв, засобів та систем [39].

Основна мета цифровізації – досягти цифрової трансформації існуючих та створення нових галузей економіки, а також оновити сфери життєдіяльності у більш ефективні та сучасні. Такий якісний стрибок можливий лише за умови, що ініціативи, програми та дії, пов’язані з цифровізацією, інтегровані у національні, регіональні й галузеві стратегії та програми розвитку [37, с. 91].

Перелік технологічних інструментів, які використовуються в межах цифровізації, є надзвичайно широким і охоплює як базові цифрові рішення, так і високотехнологічні інновації, від мобільних застосунків і хмарних сервісів до систем Big Data, штучного інтелекту, Інтернету речей (IoT), блокчейн-технологій та інших цифрових платформ. Застосування таких інструментів створює передумови для підвищення продуктивності праці, ефективності управління, якості послуг і конкурентоспроможності економічних суб’єктів у глобальному цифровому середовищі.

В науковій літературі простежується різноманітність підходів до визначення сутності поняття «цифровізація», що свідчить про багатогранність цього явища та його міждисциплінарний характер.

Так, М.В. Руденко розглядає цифровізацію як процес еволюції економічних, соціальних, виробничих, техніко-технологічних, організаційних і управлінських відносин у межах суспільства, що супроводжується зміною їх

суб'єктивно-об'єктивної орієнтованості під впливом розвитку інформаційно-комунікаційних (цифрових) технологій. Автор підкреслює, що цифровізація є не лише технологічним, а й соціально-економічним процесом, який змінює структуру суспільних відносин і механізми взаємодії між їх учасниками [80].

Пчелинська Г. В. та Васильєва Т. С. тлумачать цифровізацію як інтеграцію цифрових технологій у всі бізнес-процеси підприємства з метою забезпечення його економічного зростання, що досягається завдяки підвищенню ефективності, результативності, зниженню витрат і покращенню якості діяльності. Таким чином, дослідниці акцентують увагу на практичному, управлінсько-економічному аспекті цифровізації, який безпосередньо пов'язаний із конкурентоспроможністю підприємства в умовах цифрової економіки [77].

Водночас Струтинська І. В. розглядає цифрову трансформацію як наступний етап цифровізації, що полягає у переході на цифрові технології, орієнтовані на користувача, та формуванні нових інструментів взаємодії з клієнтом, зокрема чат-ботів, терміналів самообслуговування, онлайн-кабінетів тощо. Учена зазначає, що такі інноваційні засоби комунікації спричиняють зміну споживчої поведінки й формують нову модель взаємодії між бізнесом і споживачем у цифровому середовищі [84].

На державному рівні процес цифровізації розглядається не лише як технологічне оновлення, а як стратегічний напрям розвитку України. Віцепрем'єр-міністр – Міністр цифрової трансформації України Михайло Федоров підкреслює, що *«цифровізація – це поступове перетворення усіх державних послуг на зручні онлайн-сервіси»* [92]. За його словами, цифрова трансформація є ключовим чинником формування нової моделі державного управління, адже *«ми будуємо цифрову державу – державу, яка стає сервісом, без бюрократії, черг та корупції»*.

У виступі на Всеукраїнському форумі «Україна 30. Цифровізація» М. Федоров наголосив, що головною метою Мінцифри є повна оцифровка

державних послуг протягом трьох років, що передбачає перехід до режиму «без паперів» (paperless), запровадження електронних реєстрів, цифрових підписів, онлайн-петицій, реєстрації бізнесу та інших сервісів у межах платформи «Дія». За словами міністра, «цифрова трансформація нашої країни – це передусім зручність для громадян, антикорупція та рівний доступ до ресурсів. Це також зміни, спрощення, перетворення і ліквідація зайвої бюрократії» [92].

До питання термінології, зокрема, Дж. Скотт Бреннен та Д. Крейс трактують цифровізацію як соціальний феномен, що спричиняє реструктуризацію багатьох сфер суспільного життя навколо цифрових комунікацій та медіаінфраструктур. На їхню думку, цифровізація формує нові моделі соціальної взаємодії, трансформує комунікативні практики та визначає особливості функціонування сучасних медіа-середовищ [2].

Інший підхід демонструють К. Елдінг і Р. Морріс, які зосереджують увагу на економічному вимірі цифровізації. Вони визначають її як сукупність технологічних процесів, що впливають на основні економічні агрегати, зокрема рівень конкуренції, продуктивність, зайнятість, а також взаємодію між державними інститутами та системами управління [7]. Такий підхід підкреслює роль цифрових технологій як ключового чинника економічного зростання та структурних перетворень на ринку праці.

Дещо ширше бачення поняття простежується у працях Г. Т. Карчевої, яка розглядає цифровізацію як комплексний процес упровадження інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери соціально-економічного життя суспільства. Науковиця акцентує, що це не лише інструмент підвищення ефективності діяльності окремих суб'єктів господарювання, а й чинник покращення якості життя населення завдяки зростанню доступності послуг, прозорості інформаційних процесів і розвитку людського капіталу [47].

У дисертаційному дослідженні Н. О. Плевако розглядаються питання управління стратегічним розвитком підприємств у контексті цифрової

трансформації. Авторка підкреслює, що цифровізація виступає визначальним чинником формування нових підходів до розроблення та реалізації стратегій розвитку, стимулює інноваційні зміни та забезпечує стабільне зростання підприємств у сучасних економічних умовах [66].

Проблематика цифровізації управління підприємствами знаходить широке відображення у сучасних наукових працях. Так, у дослідженні В. В. Томах, Т. Є. Сігаєвої та М. В. Мартиненко акцентовано увагу на впливі цифрових технологій на процеси управління підприємствами в умовах стрімких технологічних змін, що визначають здатність бізнесу до сталого розвитку [91].

Т. О. Обиденнова та В. В. Васильєв у своїх наукових працях зосереджують увагу на теоретичних засадах цифрової трансформації управління, наголошуючи на необхідності модернізації традиційних управлінських підходів і пристосування їх до вимог сучасного цифрового середовища [62].

Системний аналіз наукових підходів свідчить, що цифровізація охоплює не лише впровадження цифрових технологій, а й глибоку трансформацію управлінських, організаційних і соціально-економічних процесів, створюючи підґрунтя для переходу до цифрової економіки та сталого розвитку суспільства.

Однією з найважливіших переваг цифрової трансформації є її здатність забезпечувати глибоку оптимізацію бізнес-процесів. Використання сучасних цифрових інструментів для автоматизації рутинних операцій та упорядкування внутрішніх процедур дозволяє підприємствам значно підвищити ефективність діяльності, зменшити витрати ресурсів та скоротити час виконання управлінських і виробничих завдань

Суттєвим аспектом цифрової трансформації є можливість перебудови процесів обслуговування через перехід від традиційних підходів до цифрових каналів взаємодії. Застосування мобільних додатків, онлайн-платформ, соціальних мереж та інших цифрових сервісів дає змогу персоналізувати пропозиції та підвищити якість клієнтського досвіду. Сучасний споживач очікує

швидкого доступу до інформації, зручності та інтерактивності, і саме цифрові технології надають підприємствам інструменти для оперативного реагування на ці потреби [45].

До таких інструментів належать системи управління виробничими процесами, електронні платформи взаємодії зі споживачами, а також CRM-системи, які забезпечують автоматизацію комунікацій, облік клієнтів, аналітику поведінкових даних та підвищення рівня сервісу. Упровадження цих рішень сприяє не лише оптимізації бізнес-процесів, а й формуванню більш гнучкої та адаптивної організаційної структури, здатної швидко реагувати на зміни ринку [17].

Стрімке зростання обсягів даних зумовлює потребу в нових підходах до їх аналізу, що є важливою ознакою цифрової трансформації. Аналітика даних дозволяє підприємствам отримувати обґрунтовані управлінські висновки, краще розуміти ринкові процеси та ефективність внутрішньої діяльності. Поєднання цифрової трансформації з інноваційним розвитком формує конкурентні переваги, підвищує адаптивність бізнес-моделей і забезпечує стійкість підприємств у сучасному бізнес-середовищі (рис. 1.1).

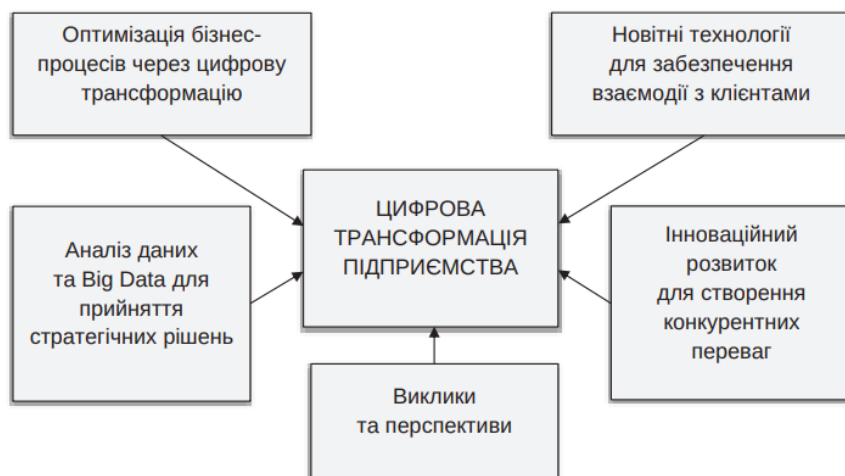


Рис. 1.1 Цифрова трансформація підприємства

Джерело: [57].

Цифрова трансформація бізнесу сьогодні постає не лише інноваційним напрямом розвитку, а й обов'язковою передумовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності великих компаній [32]. Вона змінює традиційні підходи до організації діяльності, оскільки в центр виробничого процесу все більше висуваються інформація, знання, цифрові технології та результати інтелектуальної праці, які стають основними ресурсами та цінностями сучасної економіки.

Поширення цифрових інструментів сприяє автоматизації рутинних операцій, прискорює обробку даних і дозволяє формувати більш гнучкі та адаптивні бізнес-моделі. У найближчій перспективі такі технології здатні суттєво зменшити тривалість і складність управлінських процедур, оптимізувати корпоративні комунікації та знизити операційні витрати підприємств [41].

Впровадження цифрових технологій на підприємстві зазвичай відбувається поетапно, виділяють три ключові стадії цього процесу. Спершу проводиться всебічна діагностика діяльності – аналіз цілей, результативності, бізнес-процесів і комунікацій, що формує основу для вибору напрямів цифрової трансформації. Далі підприємство розробляє стратегію цифровізації: добирає інструменти, тестує платформи й оцінює їхню сумісність із поточними процесами. Завершальний етап передбачає оцінювання результативності впроваджених технологій та, за потреби, коригування цифрової архітектури й оптимізацію процесів.

Л.А Костирко підкреслює, що цифровізація має розглядатися як трансформація внутрішніх процесів організації на основі сучасних цифрових технологій, а не як просте впровадження окремих технічних інструментів. Її сутність полягає у формуванні нової операційної логіки, спрямованої на підвищення гнучкості, швидкості та результативності управління [49].

Узагальнюючи наукові підходи, можна стверджувати, що цифровізація розглядається не лише як технологічна інновація, а як стратегічний чинник, що

змінює управлінську парадигму сучасних підприємств. Вона охоплює всі рівні управління, від формування стратегічних рішень до оперативної діяльності, та визначає нові моделі взаємодії між бізнесом, клієнтами й партнерами. Водночас цифрові технології стають основою для автоматизації, аналітики та підвищення ефективності бізнес-процесів, що відкриває нові можливості для зростання продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності підприємств.

Цифровізація, що виникла ще у 1990-х роках на тлі розвитку Інтернету та ІТ-технологій, стала результатом еволюції сучасного суспільства й економіки та спричинила масове перетворення різних типів даних у цифрову форму. Вона переросла з окремого технологічного явища у комплексний процес, що пронизує всі аспекти діяльності підприємства – від внутрішнього управління до взаємодії з ринком, створюючи умови для нових бізнес-моделей, оптимізації процесів і формування цифрової культури управління. У цьому контексті можна стверджувати, що цифрові технології стали основою глибинної трансформації сучасного бізнесу, яка визначає напрями його подальшого розвитку [33].

Цифрова трансформація бізнесу є закономірним етапом розвитку економічних систем і формує нові принципи ринкового функціонування, змінюючи структуру підприємств і моделі управління [89]. Впровадження цифрових технологій спричиняє комплексні зміни: підготовку фахівців для роботи з цифровими комунікаціями, розвиток онлайн-сервісів для клієнтів, удосконалення інфраструктури електронних платежів та оптимізацію логістики й управління ланцюгами постачань.

На думку експертів, масштабне впровадження цифрових технологій відбуватиметься у період 2020-2030 років, що суттєво вплине на організацію бізнес-процесів і змінить архітектуру ринків товарів, сировини та послуг. Одним із стратегічних завдань України до 2035 року є здійснення структурного переходу у соціально-економічній системі – формування економіки нового типу, в основі

якої лежить високотехнологічне виробництво, засноване на знаннях, інноваціях та сучасних цифрових рішеннях.

Цифровізація створює принципово нові можливості для оптимізації управлінських процесів, оскільки забезпечує швидкий доступ до інформації, автоматизацію управлінських процедур та підвищення прозорості прийняття рішень. Використання цифрових технологій дозволяє мінімізувати часові витрати на обробку даних, зменшити кількість управлінських помилок і підвищити точність управлінських прогнозів.

У результаті цифрової трансформації оптимізація управлінських процесів набуває системного характеру та реалізується через автоматизацію рутинних операцій, інтеграцію управлінських інформаційних систем і застосування аналітичних інструментів. Це сприяє підвищенню адаптивності підприємства, прискоренню реакції на зміни ринкового середовища та загальному зростанню ефективності управління.

Отже, цифровізація є чинником трансформації системи управління, змінюючи її структуру, принципи та інструменти. Впровадження цифрових технологій підвищує оперативність обробки інформації, прозорість процесів і ефективність контролю, що сприяє якості управлінських рішень та внутрішньої комунікації. Водночас цифровізація формує нову управлінську культуру, орієнтовану на інноваційність, клієнтоцентричність і адаптивність, забезпечуючи перехід до управління на основі даних, знань і компетентностей. Її вплив має комплексний характер і проявляється у глибинній трансформації управлінської парадигми з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності організацій у цифровій економіці.

1.3 Методи та інструменти забезпечення результативності управлінських процесів в умовах цифровізації

Кожне підприємство, незалежно від форми власності, галузевої належності чи масштабів діяльності, розвивається відповідно до певних циклічних закономірностей. Їх урахування дає можливість керівникам своєчасно виявляти відмінності у характері управлінських дій, оцінювати ризики виникнення кризових ситуацій, а також підвищувати рівень конкурентоспроможності та ефективності функціонування організації.

Для того щоб утримувати або розширювати свою позицію на ринку, підприємство має постійно адаптуватися до динаміки зовнішнього середовища. Це зумовлено тим, що сучасне підприємство діє у складній системі взаємопов'язаних процесів, які постійно змінюються під впливом економічних, технологічних та соціальних факторів. Такі зміни створюють як нові можливості для розвитку, так і потенційні загрози для стабільності бізнесу [90, с. 266].

Розвиток підприємства охоплює якісні перетворення, що забезпечують перехід на вищий рівень організаційної та економічної зрілості й потребують постійного впровадження інновацій – сучасних технологій, технічної модернізації та оновлених управлінських підходів. У цьому контексті цифрова трансформація істотно змінює систему управління, роблячи її динамічнішою, прозорішою та орієнтованою на дані. Ефективність рішень дедалі більше залежить від здатності підприємства застосовувати цифрові інструменти для координації, планування й контролю, адже вони не лише автоматизують рутинні процеси, а й трансформують характер управлінської взаємодії, створюючи умови для швидкого обміну інформацією та колективного прийняття рішень.

Важливе місце у забезпеченні результативності управління посідає система комунікацій, адже саме вона забезпечує своєчасну передачу інформації,

узгодженість дій і взаєморозуміння між усіма рівнями організаційної структури. У цифровому середовищі комунікації перетворюються на дієвий інструмент управлінського впливу, який поєднує різні підрозділи в єдиний інформаційний простір. Використання сучасних засобів взаємодії – корпоративних месенджерів, платформ для спільної роботи, систем управління проєктами сприяє підвищенню оперативності управлінських дій, скороченню часу на узгодження завдань і мінімізації інформаційних розривів. Завдяки цифровим комунікаціям управлінські процеси стають більш узгодженими, прозорими й орієнтованими на результат.

Як зазначає М.Г. Осокін, сьогодні цифрові комунікації стали невід’ємним елементом управління підприємством, оскільки відкривають нові можливості для взаємодії з клієнтами, удосконалення внутрішніх процесів та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Використання цифрових технологій у комунікаційній сфері дає змогу компаніям оперативніше реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективніше розподіляти ресурси, підвищувати продуктивність праці та скорочувати витрати [63].

Під цифровими комунікаціями розуміють застосування широкого спектра інструментів: електронної пошти, соціальних мереж, мобільних додатків, систем відеоконференцій і платформ для управління проєктами. Завдяки цим засобам покращується обмін інформацією як усередині підприємства, так і з його партнерами, клієнтами чи іншими зацікавленими сторонами. Наприклад, соціальні мережі забезпечують можливість безпосередньої взаємодії з клієнтами у режимі реального часу, що дозволяє швидше отримувати відгуки, аналізувати потреби споживачів і вдосконалювати продукти або послуги. До того ж, цифрові комунікації відіграють важливу роль у розробленні та реалізації управлінських стратегій, забезпечуючи керівникам оперативний доступ до актуальної інформації для своєчасних рішень. Тому вивчення їх ролі й напрямів розвитку стає пріоритетним у сучасній науці про управління, особливо в умовах

глобалізації та зростання конкуренції, де швидкість обміну інформацією визначає успіх компанії [63].

У цифровізованому середовищі результативність управління залежить від здатності підприємства ефективно обмінюватися інформацією, швидко реагувати на зміни та ухвалювати рішення на основі даних, адже комунікації стають стратегічним ресурсом узгодженості дій і інтеграції процесів. Цифрова трансформація, сформована концепціями «Індустрії 4.0», змінює принципи роботи організацій, роблячи ІТ, автоматизацію та інтелектуальні системи управління основою нових управлінських підходів і цифрової координації діяльності [97].

Цифровізація виступає не лише технологічним явищем, а й фактором трансформації управлінських процесів, у межах якого формуються нові методи, інструменти й моделі комунікації. Саме ці аспекти стають визначальними для підвищення результативності діяльності підприємств у сучасних економічних умовах.

М.П. Сагайдак та А.Р. Андрющенко пропонують структурувати поняття цифрових комунікацій на макро-, мезо- та мікрорівні, розглядаючи їх як багаторівневу систему взаємодії бізнесу [81]. На макрорівні цифрові комунікації інтегрують підприємства у ширший економічний простір, зокрема через платформи на кшталт «Дія.Бізнес». На мезорівні вони забезпечують взаємодію з партнерами, клієнтами й постачальниками за допомогою CRM-систем, маркетингових та інструментів е-комерції. На мікрорівні цифрові комунікації охоплюють внутрішні процеси – обмін інформацією між керівниками й працівниками через корпоративні месенджери, CRM, системи моніторингу та HR-платформи, що сприяють швидкій координації та відкритому комунікаційному середовищу.

Загалом, трирівнева структура цифрових комунікацій дозволяє комплексно оцінити їхній вплив на результативність управління, оскільки забезпечує

безперервність інформаційних потоків між усіма суб'єктами економічних відносин – від держави й партнерів до окремих працівників організації.

Завдяки такій багаторівневій взаємодії цифрові комунікації формують цілісне інформаційне середовище, у якому управлінські рішення приймаються швидше, обґрунтованіше та з урахуванням актуальних даних. Для більш практичної оцінки того, як саме відбувається комунікація на різних рівнях підприємства, доцільно розглянути основні канали цифрових комунікацій, їхні переваги та можливі обмеження, що узагальнено у таблиці нижче (табл 1.1).

Таблиця 1.1

Канали цифрових комунікацій

Канал комунікації	Переваги	Недоліки
Вебсайти	Публікація інформації для широкої аудиторії; можливість SEO-просування та аналітики відвідуваності; формування іміджу бренду; доступність 24/7	Необхідність регулярного оновлення контенту; високі вимоги до дизайну та технічної підтримки; залежність від алгоритмів пошукових систем
Соціальні мережі	Широке охоплення користувачів; двостороння комунікація з аудиторією; можливість таргетованої реклами; візуальна презентація контенту	Висока конкуренція; ризик негативних відгуків; залежність від політики платформи та її алгоритмів; швидкоплинність уваги користувачів
Електронна пошта	Персоналізовані повідомлення; ефективний інструмент бізнес-комунікацій; зручна передача документів; можливість аналітики відкриттів і переходів	Велика кількість спаму; ризик потрапляння листів у «спам-фільтри»; обмеження на обсяг вкладень; менша інтерактивність
Віртуальні конференції (Zoom, MS Teams, Google Meet)	Можливість проведення нарад і навчань незалежно від місцезнаходження; економія часу і витрат; інтеграція з календарями та документами	Технічні збої або нестабільність зв'язку; «втома від відеоконференцій»; обмеження невербальної комунікації
Мобільні додатки	Зручний доступ до інформації зі смартфонів; персоналізований інтерфейс; push-сповіщення; підвищення лояльності клієнтів	Висока вартість розробки та підтримки; потреба в постійному оновленні; залежність від операційної системи користувача

Продовження табл. 1.1

Інтернет-телефонія (VoIP, Zoom Phone, Skype)	Зниження витрат на зв'язок; можливість запису дзвінків; інтеграція з CRM; гнучкість у використанні	Залежність від якості інтернет-з'єднання; ризик витоку даних; можливі перебої зі звуком
Месенджери (Telegram, Viber, WhatsApp, Slack)	Швидкий зворотний зв'язок; миттєва доставка повідомлень; можливість створення групових чатів і каналів; зручність у спілкуванні	Високий інформаційний шум; ризики безпеки; труднощі з фільтрацією важливих повідомлень
CRM-системи (Salesforce, Bitrix24, HubSpot)	Автоматизація взаємодії з клієнтами; централізоване зберігання даних; аналітика продажів і комунікацій; покращення якості сервісу	Значні фінансові та часові витрати на впровадження; необхідність навчання персоналу; ризики технічної несумісності з іншими системами
Корпоративні портали та внутрішні платформи (Intranet, Notion, Confluence)	Підвищення прозорості внутрішніх процесів; централізований обмін інформацією; інтеграція з робочими інструментами	Потреба у підтримці та адмініструванні; ризик перевантаження інформацією; низька залученість персоналу без культури цифрової взаємодії

Джерело: [29].

Аналіз основних каналів цифрових комунікацій дає змогу зробити висновок, що кожен із них має власну специфіку застосування, переваги та обмеження, які необхідно враховувати під час формування комунікаційної стратегії підприємства. Використання вебсайтів, соціальних мереж, месенджерів, CRM-систем чи корпоративних платформ створює умови для швидкого обміну інформацією, посилення взаємодії між усіма учасниками бізнес-процесів і підвищення ефективності управління. Водночас недоліки, пов'язані з технічною складністю, інформаційним перевантаженням або кіберризиками, потребують системного підходу до впровадження цифрових рішень і розвитку цифрової компетентності персоналу. Таким чином, цифрові канали комунікації виступають не лише технічними інструментами передавання інформації, а й

стратегічним ресурсом управління, що забезпечує прозорість, гнучкість і адаптивність організації в умовах цифрової трансформації економіки.

Побудова ефективної системи цифрових комунікацій передбачає раціональний добір цифрових інструментів, здатних на різних рівнях забезпечити необхідні умови для досягнення стратегічних цілей підприємства та реалізації його пріоритетних напрямів розвитку [24].

Серед тенденцій розвитку цифрових комунікацій виокремлюють зростання ролі хмарних сервісів для зберігання даних і спільної роботи; глобалізацію онлайн-взаємодії, що усуває територіальні бар'єри; індивідуалізацію бізнес-процесів завдяки цифровим сервісам і мобільним застосункам; а також поширення комбінованих моделей управління персоналом, які поєднують дистанційний та офлайн-формати й змінюють підходи до організації та мотивації працівників. Подальша цифровізація управлінських процесів передбачає глибшу інтеграцію сучасних технологій у всі рівні управління. Використання хмарних платформ, аналітики великих даних, штучного інтелекту та автоматизації підвищує точність прогнозування, ефективність рішень і контроль виконання завдань.

Одним із важливих напрямів удосконалення управлінських процесів у межах цифровізації є впровадження автоматизованих чат-систем та віртуальних помічників. Сучасні споживачі віддають перевагу швидкій і зручній взаємодії з компанією без необхідності безпосереднього контакту з консультантами. Використання чат-ботів, голосових помічників і систем автоматичних повідомлень дає змогу значно скоротити час очікування користувачів, оптимізувати навантаження на операторів контакт-центрів і забезпечити цілодобове обслуговування клієнтів [100].

Значної ваги у процесі цифрової трансформації управління набуває використання аналітичних платформ і систем штучного інтелекту, які на основі

алгоритмів машинного навчання здатні не лише фіксувати відхилення у поточній діяльності, а й моделювати можливі сценарії розвитку підприємства.

У дослідженні В. В. Голомб, Є. К. Мержинського та О. В. Петухової підкреслюється, що впровадження систем бізнес-аналітики підвищує ефективність управління підприємством завдяки точнішому аналізу даних, швидкому прийняттю управлінських рішень і вдосконаленню внутрішньої комунікації між підрозділами [25]. Також, К. О. Бужимська та М. В. Желіховська зазначають, що використання систем бізнес-аналітики (Business Intelligence, BI) істотно скорочує час підготовки управлінської звітності, що підвищує результативність стратегічного управління. BI-платформи формують інтерактивні аналітичні панелі, які надають керівникам комплексне уявлення про поточний стан підприємства та забезпечують доступ до достовірної, структурованої інформації для прийняття рішень [18].

Дослідниці також підкреслюють, що впровадження BI-інструментів підвищує гнучкість організаційної структури та сприяє точнішому прогнозуванню результатів альтернативних управлінських стратегій. Таким чином, цифрова аналітика стає не лише технічним елементом управлінської системи, а й інструментом стратегічного розвитку підприємства, що дозволяє досягати більшої узгодженості, прозорості та результативності управлінських процесів.

Водночас особливої уваги заслуговує зростання ролі прозорості у системі управління, що стало можливим завдяки впровадженню цифрових інструментів. Сучасні платформи дозволяють формувати наскрізну систему звітності, у якій кожна управлінська дія має цифровий слід та аналітичну оцінку. Це сприяє зменшенню впливу суб'єктивних факторів, підвищує достовірність інформації та зміцнює довіру до управлінських рішень. Як зазначають Л. П. Барич-Тіновська та О. Л. Дурман, використання сучасних цифрових рішень сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємств і ефективності використання ресурсів,

зокрема у сфері управління публічними коштами, що безпосередньо впливає на рівень довіри до звітних даних [15].

Важливим інструментом підвищення результативності управлінських процесів є формування та моніторинг ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє виявляти «вузькі місця» бізнес-процесів, оцінювати продуктивність персоналу й ефективність управлінських рішень. Використання KPI сприяє оптимізації внутрішньої взаємодії та підвищенню прозорості й результативності управління в умовах цифрової трансформації. Не менш важливим є системний аналіз зворотного зв'язку від клієнтів, який забезпечує об'єктивну оцінку якості послуг, своєчасне виявлення проблем у процесах обслуговування та оперативне коригування управлінських рішень. Таким чином, механізм зворотного зв'язку стає ефективним інструментом управління якістю обслуговування та розвитку клієнтоорієнтованої стратегії [58].

У сучасних дослідженнях наголошується, що цифрові системи управління формують основу для концепції «управління в реальному часі», яка забезпечує безперервний моніторинг ключових показників та оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища, підвищуючи гнучкість і адаптивність підприємства. Як зазначають Л. І. Райчева та В. О. Горбаньова [78], інформаційні й цифрові технології відіграють визначальну роль у розвитку бізнес-процесів, оскільки сприяють оптимізації управлінських функцій, підвищенню ефективності персоналу та зміцненню конкурентних позицій організації.

За умов інтенсивної цифровізації економічних процесів управління результативністю підприємства набуває нового змісту, що ґрунтується на здатності керівництва оперативно адаптувати управлінські механізми до вимог динамічного інформаційного середовища. Використання цифрових технологій у системі стратегічного управління сприяє формуванню аналітичного типу мислення, змінює логіку контролю, планування та прийняття управлінських рішень. Цифрові інструменти забезпечують можливість оперативного

моніторингу показників діяльності підприємства, дозволяють не лише своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів, а й прогнозувати можливі сценарії подальшого розвитку на основі аналітичних даних.

У дисертаційному дослідженні К. С. Зайченко [38] розглянуто питання організаційного забезпечення інноваційного розвитку малих промислових підприємств в умовах інформатизації економіки. Авторка наголошує, що впровадження цифрових інструментів у систему стратегічного управління формує умови для адаптивного планування, підвищення гнучкості управлінських рішень і швидкого реагування на зовнішні виклики, що в перспективі забезпечує сталий розвиток підприємства.

Сучасні цифрові інструменти виступають каталізатором трансформації управлінського середовища підприємства, забезпечуючи не лише оперативний контроль за результативністю, а й оптимізацію управлінських процесів шляхом раціоналізації управлінських рішень та підвищення ефективності використання ресурсів. Їх роль виходить далеко за межі автоматизації окремих бізнес-функцій, оскільки цифровізація управління набуває системного характеру та потребує розвитку цифрової управлінської культури, заснованої на аналітичному мисленні, адаптивності та орієнтації на досягнення вимірюваних результатів.

Як підкреслює С. В. Коляденко, лише ті підприємства, які сприймають цифровізацію не як окремий етап модернізації, а як інституційну трансформацію управлінської системи, здатні досягти реального й стійкого ефекту у вигляді зростання результативності діяльності. Натомість поверхнєве чи фрагментарне впровадження цифрових технологій, без належного стратегічного обґрунтування, зазвичай не призводить до суттєвих змін у якості управління, а лише збільшує витрати підприємства, не забезпечуючи підвищення ключових показників ефективності [48].

На думку Лігоненко, підвищення результативності управління можливе шляхом формування інтегрованого цифрового середовища, що поєднує ERP,

CRM, KPI та BI-системи і забезпечує оперативний доступ до достовірних даних [52, с. 224]. Автор також наголошує на доцільності впровадження цифрової системи управління стратегічними показниками та розвитку цифрової управлінської культури. У підсумку запропоновано концептуальну модель удосконалення управління результативністю, яка базується на інтеграції цифрової інфраструктури, аналітики KPI та стратегічного моніторингу в умовах цифрової трансформації.

Отже, цифровізація суттєво змінює підходи до управління результативністю підприємств, оновлюючи як інструментарій, так і логіку управлінських процесів та створюючи умови для їх оптимізації. Використання хмарних сервісів, аналітики великих даних, систем бізнес-аналітики, KPI-моніторингу та штучного інтелекту забезпечує новий рівень прозорості, гнучкості й обґрунтованості управлінських рішень. Такі технології сприяють підвищенню координації, раціоналізації використання ресурсів, швидшій реакції на зміни зовнішнього середовища та дозволяють здійснювати управління в реальному часі. Водночас цифрова трансформація потребує формування управлінської культури, орієнтованої на дані, інновації та безперервне вдосконалення й оптимізацію процесів. Загалом результативність управління визначається рівнем інтеграції цифрових інструментів і здатністю підприємства ефективно використовувати інформаційні ресурси, що забезпечує його адаптивність і конкурентоспроможність у цифровій економіці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

2.1 Загальна характеристика та організаційна структура управління ПрАТ «ВФ УКРАЇНА»

Vodafone Україна є одним із провідних мобільних операторів країни, що забезпечує споживачів широким спектром телекомунікаційних та цифрових послуг. Компанія надає мобільний голосовий зв'язок, послуги передачі даних за технологіями 4G та 5G, фіксований інтернет, мобільне телебачення, а також низку інноваційних цифрових сервісів. Системні інвестиції в модернізацію інфраструктури, розвиток мережі та впровадження сучасних технологічних рішень дають можливість підтримувати високий рівень якості зв'язку та забезпечувати стабільний доступ до інтернету для мільйонів користувачів по всій Україні.

Станом на кінець 2024 року абонентська база Vodafone Україна становила близько 15,8 млн користувачів, що відображає незначне скорочення – приблизно на 0,7 % порівняно з попереднім роком. Попри це, фінансові показники демонструють позитивну динаміку: середній дохід на одного абонента (ARPU) зріс на 10 % і досяг 118,4 грн на місяць, що свідчить про збільшення споживання цифрових послуг та ефективність тарифної політики компанії. Загальний дохід оператора у 2024 році становив близько 24,4 млрд грн, що на 13 % більше, ніж у 2023 році. Водночас чистий прибуток знизився до 3,54 млрд грн (приблизно на

30 %), що пояснюється високим рівнем інвестицій у мережеву інфраструктуру та зростанням операційних витрат в умовах воєнного часу [12].

У 2024 році Vodafone Україна збільшила виручку на 13,1%, досягнувши 24,44 млрд грн, проте чистий прибуток зменшився на 30,1% і склав 3,54 млрд грн. Зниження прибутку пов'язане з курсовими різницями через зростання обмінного курсу долара США до гривні на 11%, а також частковим зниженням операційного прибутку. Компанія продовжує інвестувати в розвиток мережі та інфраструктури. У 2024 році Vodafone Україна інвестувала понад 3,4 млрд грн в економіку України, зокрема в модернізацію мережі та впровадження нових технологій. Ці інвестиції спрямовані на покращення якості послуг та розширення покриття, особливо в умовах зростаючого попиту на мобільний інтернет та цифрові сервіси [93].

Варто зазначити, що Vodafone Україна є частиною глобальної телекомунікаційної групи Vodafone Group, яка має присутність у 25 країнах та партнерські угоди з операторами в 44 країнах світу. Це забезпечує компанії доступ до передових технологій та міжнародного досвіду, що сприяє впровадженню інноваційних рішень на українському ринку. Таким чином, Vodafone Україна продовжує зміцнювати свої позиції на ринку телекомунікаційних послуг, демонструючи стабільність та адаптивність до змін у зовнішньому середовищі, а також орієнтацію на впровадження інновацій та підвищення якості обслуговування клієнтів [64].

На українському ринку компанія розпочала діяльність під брендом UMC, ставши одним із перших операторів мобільного зв'язку в країні. Упродовж перших років свого розвитку UMC активно розширювала мережу та пропонувала нові формати мобільних послуг, що сприяло швидкому зростанню абонентської бази та популярності бренду. Зокрема, запуск передплатеної послуги SIM-SIM зробив мобільний зв'язок доступним широкому колу споживачів і став важливою сходинкою у формуванні ринку телекомунікацій в Україні. До початку 2000-х

років компанія вже охоплювала значну частину території країни та впевнено закріпила позиції одного з лідерів мобільного зв'язку, поступово впроваджуючи нові цифрові сервіси та розширюючи можливості для користувачів [68].

У подальші роки UMC активно нарощувала свої технічні потужності та розширювала мережу, впроваджуючи цифровий зв'язок другого покоління (2G) за стандартом GSM. Це дозволило значно підвищити якість мобільного зв'язку та забезпечити більшу кількість користувачів доступом до мобільних послуг по всій території України. До початку 2000-х років компанія стала лідером українського ринку мобільного зв'язку за кількістю абонентів.

Період під брендом МТС Україна (2007–2015). У липні 2007 року в результаті корпоративної стратегії ребрендингу UMC офіційно змінила назву на МТС Україна, перейнявши ім'я своєї материнської компанії – російського телеком-гіганта МТС. У цей період компанія продовжила динамічний розвиток: впроваджувались нові стандарти зв'язку (3G/UMTS), розширювався спектр послуг, а також відбувалася цифрова трансформація клієнтського сервісу. МТС Україна активно інвестувала у мережеву інфраструктуру, покриваючи нові регіони країни та покращуючи якість зв'язку [42].

Наступна трансформація відбулась у 2015 році. 16 жовтня 2015 року компанія презентувала новий бренд – Vodafone Україна, уклавши відповідну ліцензійну угоду з міжнародною групою Vodafone Group. Ребрендинг ознаменував нову фазу в розвитку компанії, з акцентом на впровадження інновацій, цифрових сервісів, високошвидкісного мобільного інтернету та сучасного клієнтського досвіду. Vodafone Україна стала асоціюватися із впровадженням передових технологій, зокрема 4G, а згодом і підготовкою до запуску 5G.

Сьогодні Vodafone Україна позиціонує себе як цифровий оператор, що не лише надає мобільні послуги, а й активно розвиває нові напрями – IoT (інтернет речей), Big Data, хмарні рішення, кібербезпеку, Smart City та інші цифрові

сервіси. Компанія підтримує європейські стандарти прозорості, етичності бізнесу, а також бере активну участь у соціальних ініціативах, включаючи підтримку Збройних Сил України, освіти, екології та цифрової інклюзії.

Vodafone Україна залишається другим за кількістю абонентів мобільним оператором країни, поступаючись лише «Київстару». Завдяки постійним інвестиціям у мережу та розвиток інноваційних послуг компанія зміцнює свої позиції в корпоративному та роздрібному сегментах. В умовах війни Vodafone забезпечує стабільний зв'язок навіть у складних умовах, оперативно відновлює інфраструктуру та розширює покриття в деокупованих територіях. За підтримки міжнародного досвіду Vodafone Group компанія впевнено дивиться у майбутнє, орієнтуючись на цифрову трансформацію, кіберстійкість та стійкий розвиток.

Після початку повномасштабного вторгнення у 2022 році, компанія працює в екстремальних умовах, демонструючи високу стійкість і соціальну відповідальність. У 2023-2024 роках Vodafone Україна значно збільшила обсяг інвестицій у відновлення мережевої інфраструктури, відбудувала тисячі об'єктів зв'язку, зокрема на деокупованих територіях, та впроваджує цифрові рішення для забезпечення безперервного обслуговування клієнтів. Попри складну безпекову та економічну ситуацію, компанія продовжує утримувати статус одного з лідерів ринку телекомунікацій в Україні, орієнтуючись на впровадження інновацій, сталий розвиток, надійність сервісу та підтримку національної економіки [40].

ПрАТ «ВФ Україна» функціонує як телекомунікаційний оператор національного рівня, забезпечуючи широке покриття мобільним зв'язком на території України. Компанія обслуговує як великі міста, так і невеликі населені пункти, підтримуючи доступність телекомунікаційних послуг для населення та бізнесу. Для підвищення ефективності операційного управління використовується регіональна кластерна модель, що передбачає поділ на Західний, Центральний та Східний кластери та забезпечує координацію діяльності локальних підрозділів і розвиток мережі.

Детальна інформація про розміщення інфраструктури ПрАТ «ВФ Україна», зокрема базових станцій, центрів обслуговування та ключових опорних вузлів, наведена на рис. 2.1 [73].



Рис. 2.1. Інфраструктура ПрАТ «ВФ Україна» на території України

Джерело: [73].

Організаційна структура Vodafone Україна побудована відповідно до найкращих світових практик корпоративного управління та відображає стратегічні пріоритети телекомунікаційної індустрії: інноваційність, клієнтоорієнтованість, ефективність операцій і цифрову трансформацію. Структура компанії має ієрархічно-функціональний характер, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків, підзвітність і злагоджену взаємодію між підрозділами.

На найвищому управлінському рівні перебуває Генеральний директор, якому підпорядковуються керівники ключових функціональних напрямів. Ця модель дозволяє ефективно реалізовувати стратегічні цілі компанії, швидко

реагувати на ринкові виклики та забезпечувати високу якість обслуговування [36].

З 1 січня 2016 року посаду генерального директора компанії обіймає Ольга Устинова – одна з найбільш авторитетних управлінців у телеком-секторі України. Вона має глибоку експертизу у сфері телекомунікацій, фінансів та управління персоналом. До призначення на поточну посаду Устинова працювала в компаніях «Укртелеком», «GSM Ukraine», «Астеліт» (бренд life:)), «N-Рай» та «МТС», де обіймала ключові керівні посади. Також вона очолювала київське територіальне управління Vodafone Україна впродовж чотирьох років. Ольга Устинова закінчила Одеську національну академію зв'язку ім. О. С. Попова за спеціальністю «інженер-економіст» з відзнакою у 1995 році [69].

Орган управління ПрАТ «ВФ Україна» включає ключові виконавчі позиції, кожна з яких відповідає за окремий стратегічний напрям діяльності. Генеральний директор (CEO) формує стратегічний курс і координує роботу всіх департаментів. Йому підпорядковуються: заступник з регіональної взаємодії, який відповідає за співпрацю на місцевому рівні; директор з маркетингу, що розробляє бренд-стратегію та просуває продукти; директор з продажів і абонентського обслуговування, який керує торговими каналами та сервісною підтримкою.

Технічний директор (CTO) забезпечує розвиток телеком-мереж і впровадження технологій 3G/4G/5G, а директор з IT (CIO) відповідає за цифрову інфраструктуру, кібербезпеку та CRM-рішення. HR-директор займається розвитком персоналу та корпоративної культури, директор зі стратегії – формуванням середньо- та довгострокових стратегічних цілей. Фінансовий директор (CFO) здійснює контроль за бюджетом, інвестиціями та звітністю, а директор із закупівель і логістики – управлінням постачання та матеріальних ресурсів. Функції корпоративної відповідності та контролю виконує директор з корпоративного управління.

Центральний офіс у Києві координує діяльність усіх підрозділів. У його структурі діють департамент безпеки, департамент внутрішнього контролю та аудиту, а також департамент управління якістю та клієнтським досвідом, що відповідають за безпеку операцій, прозорість управління та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Завдяки ієрархічно-функціональній моделі управління Vodafone Україна:

- забезпечує оперативну реакцію на виклики ринку;
- підтримує масштабованість бізнесу в умовах воєнного стану;
- ефективно впроваджує інноваційні рішення – хмарні сервіси, Big Data, інтернет речей (IoT), Mobile ID тощо;
- зберігає конкурентоспроможність на тлі економічної турбулентності та змін регуляторного середовища.

Станом на 2025 рік підприємство офіційно зареєстроване під повним найменуванням Приватне акціонерне товариство «ВФ Україна», скорочено ПрАТ «ВФ Україна». Англomовний варіант найменування – Private Joint Stock Company VF Ukraine (PRJSC VF Ukraine). Юридична особа має статус зареєстрованої відповідно до даних Єдиного державного реєстру, код ЄДРПОУ – 14333937. Дата первинної реєстрації товариства – 18 жовтня 2004 року, що свідчить про понад двадцятирічний період діяльності на ринку.

Керівництво підприємством здійснює уповноважена особа – Устинова Ольга Володимирівна. Статутний капітал компанії станом на 2025 рік становить 7 832 972,37 грн. Організаційно-правова форма – акціонерне товариство.

Основним видом економічної діяльності ПрАТ «ВФ Україна» є 61.20 – діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку, що відповідає ключовому профілю оператора як суб'єкта телекомунікаційного ринку. Загалом компанія зареєстрована за 531 видом діяльності відповідно до КВЕД [14].

До додаткових напрямів діяльності ПрАТ «ВФ Україна» належать: неспеціалізована оптова торгівля (46.90), роздрібна торгівля комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах (47.41), роздрібна торгівля телекомунікаційним обладнанням (47.42), видання іншого програмного забезпечення (58.29), діяльність у сфері проводового зв'язку (61.10), інші види діяльності у сфері електрозв'язку (61.90), комп'ютерне програмування (62.01), оброблення даних і розміщення інформації на веб-ресурсах (63.11), будівництво споруд електропостачання та телекомунікаційної інфраструктури (42.22). ПрАТ «ВФ Україна» є багатoproфільною телекомунікаційною компанією з широким спектром видів діяльності, що забезпечує комплексне виконання функцій оператора зв'язку, постачальника цифрових сервісів та учасника ринку інфраструктурних технологій.

Організаційна структура ПрАТ «ВФ Україна» побудована за лінійно-функціональним типом (рис. 2.2), що передбачає дотримання принципів єдиноначальності, послідовної вертикальної підпорядкованості підрозділів, чіткого розподілу управлінських функцій між ними, а також оптимальне поєднання централізованих і децентралізованих елементів управління.



Рис. 2.2. Організаційна структура ПрАТ «ВФ Україна» станом на 31.12.2024 року

Джерело: [71].

Vodafone Україна об'єднує ряд компаній, які виконують різні функції в телекомунікаційному секторі. Основною операційною компанією є ВФ Україна,

що пропонує послуги мобільного зв'язку, сучасні комплексні пакети цифрових послуг, рішення Big Data та Інтернету речей (IoT). Дочірні компанії: ВФ Ритейл – мережа магазинів мобільних гаджетів, що обслуговує клієнтів Vodafone у 35 містах України. ІТСФ – провайдер послуг підтримки, що займається розробкою програмного за-безпечення та цифрових інновацій у сферах Big Data та IaaS. Фарлеп-Інвест та Фрінет – надають послуги фіксованого доступу до інтернету та телефонного зв'язку. Юкрейніан Нетворк Солюшнс (ЮНС) – здійснює управління пасивною баштовою інфраструктурою, а також її обслуговування та розвиток [70].

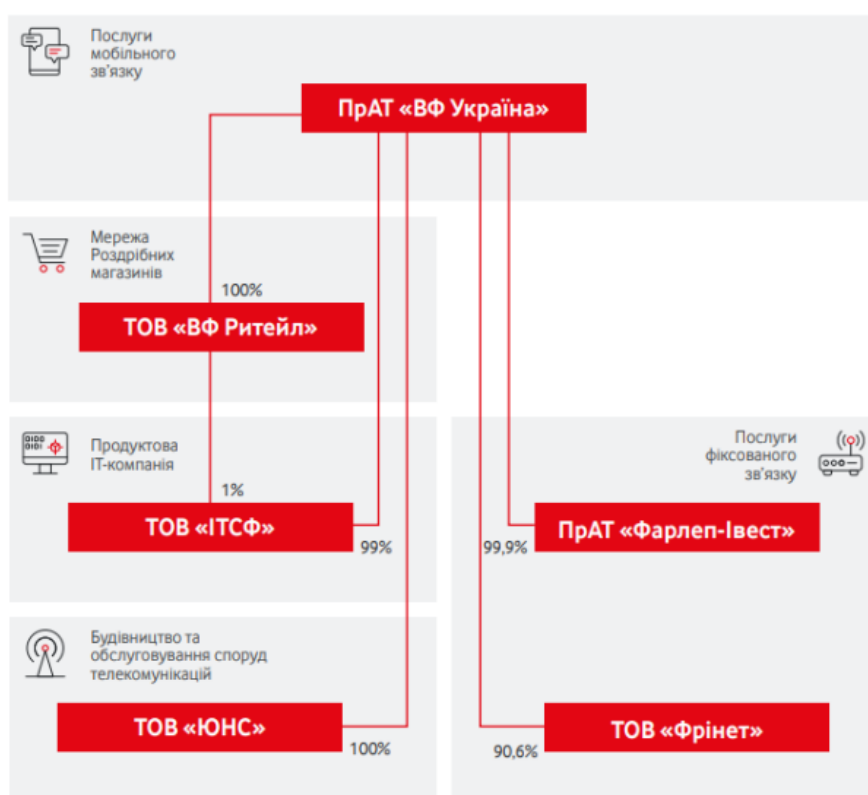


Рис. 2.3. Організаційна структура групи компаній ПрАТ «ВФ Україна»

Джерело: [70].

До системи корпоративного управління ПрАТ «ВФ Україна» належать загальні збори акціонерів, рада директорів, правління та президент. Загальні збори є найвищим органом управління, порядок їх роботи визначено Статутом та

відповідним Положенням. Рада директорів здійснює стратегічне керівництво, формує політику розвитку компанії та представляє інтереси акціонерів [74].

Оперативне управління покладено на правління, яке відповідає за реалізацію рішень ради директорів та організацію поточної діяльності. Його склад і вимоги до членів затверджуються радою директорів. Президент очолює правління та виконує функції одноосібного виконавчого органу, забезпечуючи фінансову стабільність, конкурентоспроможність і дотримання корпоративних стандартів. Діяльність президента регламентується Статутом та Положенням про Президента ПрАТ «ВФ Україна» [72].

Контроль за фінансово-господарською діяльністю підприємства здійснюють незалежний аудитор та Ревізійна комісія, що забезпечує прозорість та достовірність фінансової звітності. Для детальнішого розуміння динаміки фінансового стану ПрАТ «ВФ Україна» доцільно проаналізувати ключові показники його діяльності за останні роки, які наведено в таблиці 2.1.

Аналіз фінансових показників ПрАТ «ВФ Україна» за 2020–2024 роки свідчить про загальну позитивну динаміку розвитку компанії, незважаючи на складні макроекономічні умови та вплив воєнних факторів на телеком-ринок.

Таблиця 2.1

Динаміка основних фінансових показників ПрАТ «ВФ Україна» за 2020–2024 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Дохід, тис. грн	17 292 036	19 358 958	18 802 655	20 265 622	22 674 394
Чистий прибуток, тис. грн	1 314 543	3 936 033	1 065 383	5 084 340	3 838 247
Активи, тис. грн	37 376 208	35 959 561	40 094 776	32 766 817	44 212 412
Поточні зобов'язання, тис. грн	4 985 682	4 760 599	5 480 400	6 079 339	25 358 114
Власний капітал, тис. грн	15 415 048	15 844 081	16 909 464	8 625 517	12 362 956
Коефіцієнт поточної ліквідності	319,22%	328,06%	377,43%	178,94%	61,07%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	66,86%	302,80%	325,93%	139,21%	52,97%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	318,63%	327,47%	376,82%	177,87%	60,91%
Коефіцієнт автономії	41,24%	44,06%	42,17%	26,32%	27,96%
Рентабельність активів (ROA)	3,52%	10,95%	2,66%	15,52%	8,68%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	8,91%	25,18%	6,51%	39,82%	36,57%

Джерело: складено автором на основі даних Clarity Project [4].

Дохід компанії поступово зростає протягом аналізованого періоду, досягнувши у 2024 році 22,67 млрд грн, що на 11,89% більше, ніж у 2023 році. Це свідчить про збільшення попиту на цифрові послуги, розвиток 4G/5G-інфраструктури та зростання частки фінтех- і онлайн-сервісів. Чистий прибуток демонстрував коливання: після значного зростання у 2021 році та піку у 2023 році (5,08 млрд грн) у 2024 році він знизився до 3,84 млрд грн, що зумовлено збільшенням витрат на відновлення мережі та енергетичну інфраструктуру (рис. 2.4).



Рис. 2.4 Динаміка доходів ПрАТ «ВФ Україна» (2020–2024)

Джерело: складено автором на основі даних Clarity Project [4].

До 2023 року ліквідність компанії була дуже високою (понад 300%), що свідчило про надлишок оборотних активів. Однак різке зниження у 2024 році до 61% (поточна ліквідність) та 53% (абсолютна ліквідність) відображає збільшення короткострокових зобов'язань через масштабні інвестиції в відновлення мережі, резервне живлення та модернізацію обладнання. Це означає, що Vodafone Україна потребує оптимізації оборотного капіталу та зменшення залежності від короткострокових кредитних ресурсів.

Коефіцієнт автономії знизився з 44% у 2021 році до 27,96% у 2024 році, що свідчить про збільшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Зростання зобов'язань — наслідок високих капіталовкладень у мережу та енергетичну незалежність. Водночас зростання активів до 44,2 млрд грн у 2024 році, що є найвищим значенням за період, підтверджує масштабність інвестицій та розширення матеріально-технічної бази. Рентабельність активів і капіталу має хвилюподібний характер, проте залишається позитивною. У 2024 році показники ROA (8,68%) та ROE (36,57%) підтверджують здатність компанії ефективно генерувати прибуток навіть в умовах зростання активів і зобов'язань.

Фінансовий стан ПрАТ «ВФ Україна» у цілому можна визначити як стійкий, із достатнім рівнем фінансової гнучкості та активною інвестиційною політикою, що забезпечує розширення інфраструктури та підтримку конкурентоспроможності компанії. Водночас помітне зниження показників ліквідності та автономії у 2024 році свідчить про потребу в оптимізації структури капіталу, більш ефективному управлінні короткостроковими зобов'язаннями та раціональному використанні оборотних активів для зміцнення фінансової стійкості в подальшому.

Отже, Vodafone Україна є провідною телекомунікаційною компанією, що відіграє важливу роль у розвитку цифрової інфраструктури та впровадженні інноваційних технологій. Компанія характеризується стабільною абонентською базою, інвестиційною активністю та орієнтацією на якість послуг, що забезпечує їй репутацію надійного оператора зв'язку. Аналіз організаційної структури управління ПрАТ «ВФ Україна» свідчить про ефективність лінійно-функціональної моделі, яка забезпечує чіткий розподіл повноважень, поєднання централізованих і децентралізованих управлінських механізмів та стабільність прийняття управлінських рішень. Розвинена система органів управління формує цілісний управлінський контур, що створює передумови для досягнення стратегічних цілей, підвищення конкурентоспроможності та адаптації компанії до умов цифрової трансформації телекомунікаційного ринку.

2.2 Використання цифрових технологій у діяльності ПрАТ «ВФ Україна»

ПрАТ «ВФ Україна» (Vodafone Україна) є одним із основних операторів телекомунікаційного ринку, який системно інтегрує цифрові технології в усі

напрями своєї діяльності. Компанія зосереджується на розвитку високошвидкісних мереж мобільного зв'язку (4G та 5G), фіксованого інтернету та цифрових сервісів, що забезпечують комплексний доступ абонентів до сучасних комунікаційних рішень. Значні інвестиції спрямовуються на модернізацію інфраструктури, удосконалення мережових технологій та розширення географії покриття, що формує технічну основу для подальшої цифрової трансформації компанії.

Використання цифрових технологій у діяльності ПрАТ «ВФ Україна» має комплексний характер і охоплює розвиток телекомунікаційної інфраструктури, розширення цифрових сервісів та цифровізацію внутрішніх управлінських і операційних процесів. Компанія здійснює системні інвестиції у модернізацію мереж 4G і 5G, розвиток фіксованого інтернету та впровадження сучасних стандартів зв'язку, що забезпечує стабільність і високу якість послуг. Паралельно Vodafone Україна розвиває цифрові рішення для споживачів і бізнесу, зокрема сервіси передачі даних, хмарні платформи та цифрові комунікаційні продукти. Внутрішня діяльність компанії базується на використанні сучасних ІТ-рішень, автоматизації бізнес-процесів і аналітичних платформ, що сприяє підвищенню ефективності управління, зниженню операційних витрат та зміцненню конкурентних позицій підприємства в умовах цифрової трансформації [73].

Окремим аспектом цифровізації є застосування технологій Інтернету речей (IoT), які відкривають нові можливості як для оптимізації внутрішніх процесів, так і для розробки сучасних комерційних рішень. Інтеграція IoT-датчиків дозволяє здійснювати дистанційний моніторинг обладнання, контролювати навантаження на мережу, своєчасно виявляти несправності та запобігати аварійним ситуаціям [54, с.74]. Розгортання NB-IoT мереж підсилює потенціал автоматизації завдяки енергоефективності та можливості підключення великої кількості пристроїв.

Інтернет речей є важливою технологією сучасної цифрової економіки, що забезпечує взаємодію фізичних об'єктів між собою через мережеве підключення та автоматичний обмін даними [96, с.200]. На відміну від традиційних пристроїв, IoT-об'єкти, навіть якщо вони не мають очевидної комп'ютерної функціональності, можуть бути інтегровані в єдину інформаційну інфраструктуру, що відкриває широкі можливості для автоматизації, моніторингу та управління процесами в різних галузях [43, с.146].

ПрАТ «ВФ Україна» є одним із провідних операторів у сфері IoT-рішень в Україні, забезпечуючи інфраструктуру, обладнання та програмні рішення для підключення та керування «розумними» пристроями. Компанія активно розвиває M2M-платформи (Machine-to-Machine), SIM-технології для IoT, рішення для корпоративних клієнтів та окремі сервіси для «розумних» міст, транспорту та енергетики. Інфраструктура мобільного зв'язку Vodafone дозволяє масштабно впроваджувати IoT-технології, забезпечуючи стабільність передачі даних, високу доступність та надійність підключення в режимі реального часу.

У медичній сфері IoT-технології забезпечують безперервний моніторинг стану пацієнтів і передачу клінічних даних у режимі реального часу, підвищуючи ефективність медичних послуг. Vodafone Україна сприяє розвитку eHealth-рішень через використання M2M-SIM-карток та IoT-платформ для надійного обміну даними. У транспортно-логістичній галузі IoT застосовується для моніторингу транспорту, оптимізації маршрутів і контролю вантажів, а у побутовому секторі — для реалізації концепцій «розумного дому» та «розумних будівель». Загалом впровадження IoT-рішень Vodafone Україна спрямоване на підвищення безпеки, ефективності та комфортності бізнес-процесів і повсякденного життя.

Ринок Інтернету речей активно розвивається завдяки стратегічним інвестиціям провідних технологічних корпорацій світу. Кожна з них формує власну цифрову екосистему, що охоплює апаратні рішення, програмні

платформи, хмарні інфраструктури та інструменти штучного інтелекту. Сукупно ці екосистеми задають темп розвитку IoT-технологій та визначають напрями цифрової трансформації у глобальному масштабі [82, с.143].

На міжнародному ринку поряд із Vodafone діяльність таких корпорацій, як Amazon, Google, Microsoft, IBM, Cisco та Intel, істотно впливає на формування технологічної бази IoT: ці компанії задають галузеві стандарти, розробляють інноваційні мережеві рішення та забезпечують умови для поширення Інтернету речей у виробництві, логістиці та управлінні міськими системами. Vodafone Україна не лише забезпечує доступ до швидкісного мобільного інтернету, необхідного для функціонування IoT-пристроїв, але й розвиває власні IoT-рішення для бізнесу, медицини, транспорту, енергетики та побуту. Це підсилює конкурентоспроможність компанії та сприяє поширенню технологій Інтернету речей в Україні.

Не менш значущим є використання аналітичних платформ і технологій Big Data. Сучасні компанії здатні накопичувати великі масиви даних, але конкурентною перевагою стає вміння їх аналізувати та застосовувати для прогнозування поведінки споживачів, прийняття стратегічних рішень, оптимізації мережі та персоналізації продуктів. Саме Big Data-аналітика дає змогу підвищити ефективність управління за рахунок точних моделей прогнозування та глибокої оцінки бізнес-тенденцій [98, с.52].

Технології Big Data посідають важливе місце у цифровій трансформації ПрАТ «ВФ Україна» та стають одним із стратегічних напрямів розвитку компанії. Оброблення великих масивів даних дозволяє формувати глибоку аналітику поведінки клієнтів, оптимізувати бізнес-процеси, приймати точні управлінські рішення та створювати нові цифрові продукти. Big Data інтегрована у ключові функціональні підрозділи Vodafone Україна та використовується для прогнозування попиту, сегментації клієнтів, оцінки ризиків, оптимізації мережевих ресурсів і вдосконалення бізнес-процесів [23]. Для реалізації

аналітичних завдань компанія застосовує спеціалізовані SCRUM-команди, що забезпечують розробку скорингових і аналітичних моделей, а також формування бізнес-інсайтів. Використання SCRUM-підходу сприяє гнучкості, швидкому впровадженню рішень і їх ефективній інтеграції в управлінські процеси.

Розвиток технологій Big Data є неможливим без глибокого володіння спеціалізованими інструментами, мовами програмування та платформами, які забезпечують повний цикл роботи з даними – від збору й обробки до моделювання та інтеграції результатів у бізнес-процеси. У сфері аналітики даних ключову роль відіграють такі технології, як SQL, що застосовується для формування запитів до великих баз даних та структурованої обробки масивів інформації, а також Python і R, які забезпечують можливості для статистичного аналізу, побудови моделей і проведення численних обчислювальних операцій. У корпоративному середовищі широко використовуються SAS-платформи, тоді як Tableau відіграє важливу роль у створенні візуалізацій та аналітичних панелей для ухвалення управлінських рішень [59].

У процесах прогнозування та побудови аналітичних моделей значну вагу мають інструменти машинного навчання, де Python, R і SAS формують основні екосистеми для моделювання. Своєю чергою, Hadoop використовується для оброблення великих обсягів інформації у розподілених середовищах, що є критично важливим для масштабних систем Big Data. Мови веб-розробки, зокрема JavaScript, забезпечують інтеграцію аналітичних моделей у цифрові продукти та інтерфейси.

Важливою складовою Big Data є напрям Data Engineering, що передбачає формування архітектури даних і підтримку аналітичної інфраструктури із застосуванням сучасних інструментів проєктування сховищ, автоматизації та інтеграції даних. Використання таких технологій забезпечує стабільне функціонування Big Data-систем і оброблення великих обсягів інформації. Big Data є невід’ємним елементом цифрової стратегії Vodafone Україна, оскільки

створює можливості для аналітики, прогнозування, оптимізації операцій і розвитку інноваційних сервісів, формуючи конкурентні переваги та сприяючи цифровій трансформації телекомунікаційної галузі.

Для оцінювання потенціалу цифрових технологій у діяльності ПрАТ «ВФ Україна» доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дає змогу системно визначити внутрішні характеристики компанії та вплив зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє окреслити перспективні напрямки розвитку цифрових сервісів, оцінити сильні та слабкі сторони оператора, а також виявити можливості й загрози, що формують його конкурентоспроможність в умовах цифрової трансформації. Результати SWOT-аналізу наведено у таблиці 2.2.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що сильними сторонами Vodafone Україна є розвинена інфраструктура 4G/NB-IoT, потужні аналітичні можливості Big Data, підтримка глобальних IoT-рішень та впровадження інноваційних цифрових сервісів, включаючи участь у проєктах Smart City. До слабких сторін належать нерівномірність покриття мережі, часткові обмеження фінансових сервісів, висока вартість цифрових інвестицій та залежність від технологічних партнерів. Можливості підприємства пов'язані зі зростанням попиту на IoT, поширенням 5G, розвитком фінтех-напрямів, розширенням Smart Metering та Smart Home, а також активною участю у проєктах цифрової модернізації міст. Серед загроз визначаються кіберризики, конкурентний тиск, регуляторні обмеження, економічна нестабільність та ризики масштабування IoT-платформ.

Таблиця 2.2

SWOT-Аналіз цифрових технологій у Vodafone Україна

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
• Сильний бренд Vodafone з міжнародним іміджем та довірою клієнтів. • Стабільна мережа навіть в умовах війни; понад 1 000 базових станцій відновлено. • Один із найшвидших мобільних інтернетів в Україні (Speedtest Awards). • Власна білінгова система нового покоління, що підтримує сучасні цифрові сервіси. • Інвестиції в енергонезалежність мережі (акумулятори, генератори, модернізація станцій). • Широкий спектр цифрових послуг: мобільний і фіксований інтернет, Big Data, IoT, кібербезпека. • Потужна корпоративна культура та команда (4 000+ співробітників), висока ефективність у кризових умовах. • Активна соціальна відповідальність і репутація компанії, участь у гуманітарних ініціативах.	• Високі операційні витрати на енергозабезпечення та підтримку електропостачання. • Обмежене покриття фіксованого інтернету в сільській місцевості порівняно з локальними провайдерами. • Залежність від зовнішніх постачальників обладнання, що підвищує ризики у разі санкцій або проблем із логістикою. • Високе навантаження на персонал у період пікових навантажень та аварійних ситуацій. • Конкуренція з боку бюджетних тарифів менших гравців ринку.
O – Можливості	T – Загрози
• Розширення 5G-мережі та впровадження нових цифрових сервісів. • Розвиток IoT-платформ, Smart Metering, Smart Home. • Участь у проєктах відбудови та створення Smart City у містах України. • Зростання попиту на Big Data аналітику та кібербезпекові рішення для бізнесу. • Поширення фінтех-сервісів (Vodafone Pay тощо). • Партнерства з муніципалітетами та приватним сектором у сфері цифрових інновацій.	• Кіберризики, загрози безпеці IoT і цифрових платформ. • Загострення конкуренції на телеком-ринку, зокрема з боку операторів із низькими тарифами. • Регуляторні обмеження, підвищення вимог до якості та безпеки мереж. • Економічна нестабільність та зниження купівельної спроможності населення. • Ризики масштабування IoT-платформ та залежність від глобальних технологічних компаній.

Джерело: складено автором на основі узагальнення відкритих даних [69-74].

Для комплексного розуміння зовнішнього середовища, у якому відбувається цифрова трансформація ПрАТ «ВФ Україна», доцільно застосувати PESTEL-аналіз. Він дозволяє систематизувати політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники, що формують умови функціонування оператора та визначають перспективи розвитку цифрових сервісів. Аналіз політичних чинників показує, що розвиток цифрових технологій у Vodafone Україна підтримується державними програмами цифровізації, регулюванням мобільних транзакцій і підвищеними вимогами до кібербезпеки, а також участю у проєктах Smart City. Економічне середовище характеризується зростанням інвестицій у цифрові рішення, водночас ускладнюючись економічною нестабільністю та зміною попиту на онлайн-сервіси. Соціальні тенденції свідчать про зростання цифрової грамотності населення та підвищений попит на дистанційні послуги, тоді як технологічні чинники визначають необхідність активного розвитку 4G/5G, IoT, Big Data та хмарних платформ. Екологічні та правові аспекти задають вимоги щодо енергоефективності, екологічного моніторингу, захисту даних і дотримання телекомунікаційних стандартів. Результати проведеного PESTEL-аналізу узагальнено в таблиці 2.3.

Соціальні фактори включають зростання цифрової грамотності населення, активний попит на мобільні застосунки й поширення дистанційної роботи, що стимулює розвиток телеком-послуг. Технологічні чинники створюють значні можливості завдяки впровадженню 4G/5G, IoT, Big Data, хмарних платформ і глобальних IoT-стандартів. Екологічний аспект пов'язаний із використанням енергоефективних NB-IoT-технологій, цифровим моніторингом та рішеннями для оптимізації ресурсів. Правове середовище формують вимоги щодо захисту персональних даних, кібербезпеки, регулювання телекомунікацій та фінансових транзакцій. Цифрові продукти та розважальні сервіси становлять важливу складову сучасного портфеля Vodafone. Компанія активно розвиває напрям

Product and Network Development, створюючи інноваційні сервіси, орієнтовані на комфорт абонентів.

Таблиця 2.3

PESTEL-Аналіз застосування цифрових технологій у Vodafone Україна

Р – Політичні фактори • Державні програми цифровізації та «Держава у смартфоні». • Регулювання мобільних платежів і цифрових фінансових сервісів. • Національні вимоги до кібербезпеки та захисту критичної інфраструктури. • Підтримка проєктів Smart City у процесі відбудови міст.	Е – Економічні фактори • Інвестиції у розвиток цифрової інфраструктури та інноваційні рішення. • Економічна нестабільність, коливання купівельної спроможності населення. • Зростання попиту на онлайн-послуги та фінтех-сервіси. • Висока собівартість енергоефективних рішень та обладнання.	S – Соціальні фактори • Підвищення цифрової грамотності населення. • Активний попит на мобільні додатки та дистанційні послуги. • Зростання ролі дистанційної роботи. • Запит на надійний мобільний інтернет і кіберзахист.
Т – Технологічні фактори • Розгортання 4G/5G та розвиток IoT. • Використання Big Data та цифрових аналітичних платформ. • Зростання ролі хмарних сервісів та цифрових екосистем. • Уніфікація глобальних стандартів IoT.	Е – Екологічні фактори • Потреба у впровадженні енергоефективних технологій (NB-IoT, екомоніторинг). • Використання цифрових рішень для оптимізації ресурсів та зменшення вуглецевого сліду. • Підтримка екологічних ініціатив у межах корпоративної відповідальності.	L –Правові фактори • Законодавство щодо персональних даних та GDPR-подібні стандарти. • Норми телекомунікаційного ринку та ліцензійні вимоги. • Правила фінансових транзакцій і електронної комерції. • Законодавчі вимоги з кібербезпеки.

Джерело: складено автором на основі узагальнення відкритих даних [69-74].

Проведення SWOT- і PESTEL-аналізів дозволило комплексно оцінити умови, у яких здійснюється цифрова трансформація Vodafone Україна, а також

визначити внутрішні характеристики та зовнішні чинники, що впливають на результативність управлінських процесів. Таке поєднання методів дає змогу встановити, які можливості може використати компанія та які обмеження необхідно враховувати для підвищення ефективності цифрових рішень. Отримані аналітичні результати формують базу для подальшої оцінки ефективності управління, що детальніше розглядається у підрозділі 2.3.

Мобільний застосунок My Vodafone є інструментом цифрової взаємодії між Vodafone Україна та його абонентами. Це офіційний сервіс самообслуговування, розроблений для забезпечення зручного, швидкого та безпечного управління мобільними послугами. Застосунок виступає важливою складовою цифрової екосистеми оператора, дозволяючи користувачам самостійно контролювати стан рахунку, налаштовувати тарифи й підключати додаткові сервіси (рис 2.5).

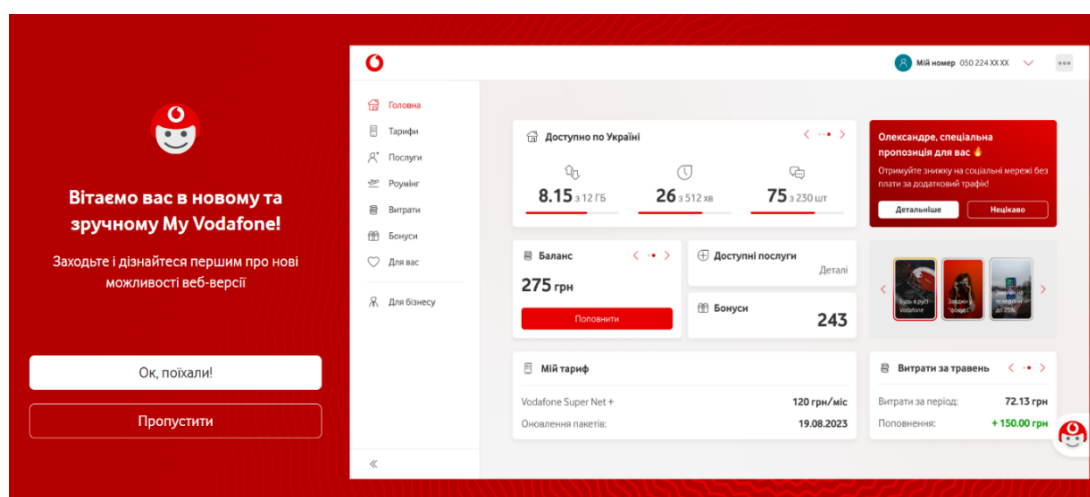


Рис 2.5. Застосунок My Vodafone, вебверсія

Джерело: [64].

Застосунок My Vodafone надає абонентам можливість керувати мобільним номером у цифровому форматі: перевіряти баланс, контролювати використання пакетів і витрати, змінювати тарифні плани та керувати додатковими послугами. Сервіс забезпечує швидке поповнення рахунку без комісії, доступ до деталізації

витрат і взаємодію зі службою підтримки. Застосунок доступний для Android та iOS, а також у форматі вебкабінету на офіційному сайті Vodafone, що забезпечує зручний доступ з різних пристроїв.

Окремо слід відзначити цифрові розважальні та сервісні платформи Vodafone TV, Books, Music, Press, які розширюють екосистему цифрових послуг оператора. Vodafone TV надає доступ до цифрового телебачення та онлайн-кінотеатру з можливістю перегляду контенту на різних пристроях. Vodafone Books, Music та Press забезпечують користувачам доступ до електронних і аудіокниг, музичного контенту, а також цифрових версій періодичних видань з підтримкою онлайн- та офлайн-режимів.

Зазначені сервіси функціонують переважно на основі передплати та інтегруються з основним застосунком My Vodafone, що спрощує управління послугами. Окремим елементом цифрової екосистеми є Vodafone Pay, який забезпечує здійснення фінансових операцій, зокрема поповнення рахунку, платежів і грошових переказів у цифровому форматі.

Отже, ПрАТ «ВФ Україна» демонструє високий рівень цифрової зрілості та послідовно впроваджує широкий спектр сучасних технологій, які охоплюють ключові напрями діяльності компанії. Поряд із широким використанням мобільного застосунку My Vodafone, цифрових каналів самообслуговування, інструментів Big Data та аналітичних платформ, оператор активно розвиває інноваційні напрями, зокрема рішення на основі IoT, застосування хмарних сервісів, віртуалізацію мережевої інфраструктури та автоматизовані системи управління телекомунікаційними процесами. Завдяки інвестиціям у модернізацію мережі, Vodafone Україна утримує статус одного з найдинамічніших і технологічно розвинених операторів на українському телеком-ринку. Це свідчить про ефективність обраного курсу цифрової трансформації та здатність компанії адаптуватися до глобальних тенденцій розвитку цифрових технологій.

2.3 Оцінка ефективності управлінських процесів та виявлення проблемних зон

Оцінювання ефективності управлінських процесів є складовою сучасного менеджменту, оскільки дозволяє з'ясувати, наскільки результативно функціонує система управління та чи відповідають її механізми поставленим цілям. Регулярний аналіз дає змогу виявити організаційні дисбаланси, неузгодженості та проблемні зони, які можуть уповільнювати розвиток підприємства. Такий підхід забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, сприяє оптимізації процесів та формує основу для подальшого вдосконалення діяльності.

Сучасні компанії дедалі частіше інтегрують цифрові технології у системи управління, розглядаючи їх як інструмент оптимізації й підвищення ефективності бізнес-процесів. У цьому контексті важливим завданням стає створення методичного забезпечення, яке б дозволяло адаптувати рефлексивний підхід до цифрових систем менеджменту. Інтеграція механізмів рефлексії у цифрові платформи управління сприятиме покращенню аналітичної обробки даних, підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та посиленню адаптивності бізнес-процесів до мінливих умов функціонування [87].

Оцінка ефективності управлінських процесів є етапом аналізу діяльності підприємства, оскільки дозволяє визначити рівень відповідності управлінських механізмів стратегічним цілям організації, а також своєчасно виявити слабкі місця, що стримують розвиток. Для сучасних компаній, зокрема таких, як ПрАТ «ВФ Україна», де управління тісно пов'язане з цифровими технологіями, оцінка ефективності має включати як традиційні показники, так і цифрові метрики, що характеризують швидкість, якість і результативність управлінських рішень.

Оцінювання організаційної структури підприємства передбачає всебічний аналіз того, наскільки ефективно побудована система управління та чи забезпечує вона своєчасне виконання управлінських рішень. Передусім

досліджується раціональність ієрархії, зокрема кількість управлінських рівнів, характер їх взаємозв'язків та вплив цих параметрів на швидкість прийняття рішень: надмірна кількість проміжних ланок може сповільнювати реакцію компанії на зміни ринового середовища. Важливим аспектом є чіткість розподілу зон відповідальності між підрозділами, що включає визначення їхніх функцій, показників результативності та регламентів взаємодії з іншими департаментами [53].

Ефективність управління в значній мірі залежить від якості внутрішніх комунікацій та організації інформаційних потоків, оскільки саме вони забезпечують узгоджену роботу всіх підрозділів підприємства. Важливим аспектом є швидкість передачі інформації – управлінські рішення мають оперативно надходити від керівництва до виконавців, що значною мірою залежить від використання сучасних цифрових каналів комунікації. Чим швидше проходить цикл обміну інформацією, тим менше затримок у прийнятті рішень і реалізації бізнес-процесів [44]. Забезпечити високу швидкість і якість комунікацій дозволяє впровадження сучасних цифрових платформ, таких як корпоративні чати, системи відеоконференцій, онлайн-платформи управління проєктами та інструменти для планування завдань. Використання таких технологій формує гнучке, динамічне інформаційне середовище, що сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів та загальної продуктивності підприємства.

Рівень використання цифрових технологій та автоматизації є одним із ключових індикаторів ефективності управлінських процесів, оскільки саме цифровізація дозволяє підприємству підвищувати продуктивність, зменшувати операційні витрати та приймати обґрунтовані управлінські рішення. У сучасних умовах діяльність великих компаній, зокрема телекомунікаційних операторів, значною мірою залежить від впровадження комплексних цифрових рішень, які забезпечують безперервність бізнес-процесів та високий рівень сервісу [20].

У процесі дослідження ефективності управлінських процесів підприємства в умовах цифрової трансформації важливе місце займає аналіз вебтрафіку, SEO-показників та даних цифрової аналітики. Цей підхід дозволяє оцінити не лише поточний рівень цифрової присутності компанії, але й визначити тенденції взаємодії користувачів із брендом, інтенсивність інформаційних потоків та результативність маркетингових і комунікаційних стратегій.

Аналіз органічного та платного трафіку є важливим елементом оцінювання цифрової активності підприємства, оскільки дає змогу визначити основні джерела формування аудиторії та оцінити результативність маркетингових зусиль. Органічний трафік відображає ефективність структури сайту, якості контенту та рівня пошукової оптимізації, тоді як платний трафік характеризує інтенсивність рекламних кампаній і їхній вплив на загальну видимість ресурсу. Такий підхід узгоджується з концепцією *digital performance management*, у межах якої показники трафіку розглядаються як ключові індикатори ефективності маркетингової діяльності підприємства [3].

Оцінка показників доменного авторитету та зовнішніх посилань є інструментом визначення рівня цифрової репутації підприємства. Такі індикатори, як *Authority Score*, кількість зовнішніх доменів та загальна кількість беклінків, відображають ступінь довіри з боку пошукових систем, популярність бренду у зовнішньому інформаційному середовищі та якість партнерських взаємодій у цифровому просторі. Високі значення цих показників свідчать про стабільність позицій компанії у мережевому середовищі та про її інтегрованість у глобальний інформаційний обмін. У наукових дослідженнях подібні метрики розглядаються у контексті моделей оцінювання інформаційного капіталу підприємства, які підкреслюють стратегічну важливість цифрових активів та їхній вплив на загальну конкурентоспроможність [85].

Використання даних штучного інтелекту, зокрема показника *AI visibility*, становить новий напрям у цифровій аналітиці та дає змогу оцінити рівень

присутності домену в результатах, що формуються AI-моделями, такими як ChatGPT чи Google AI Overview. Цей індикатор відображає позицію бренду у майбутніх каналах інформаційного поширення, демонструє рівень довіри з боку алгоритмів штучного інтелекту до контенту компанії та слугує сигналом її конкурентоспроможності в нових цифрових екосистемах. Застосування такої методології узгоджується з сучасними підходами до AI-driven digital analytics, що розглядаються у наукових працях Davenport і Ronanki [5].

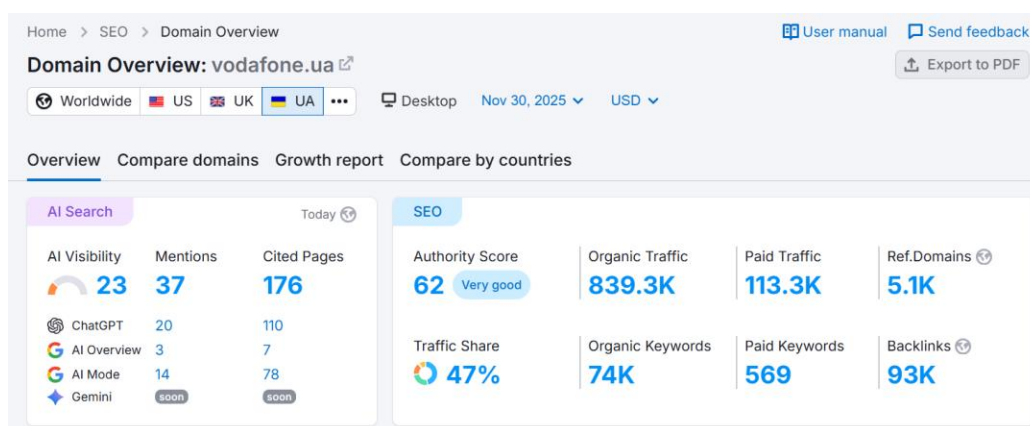


Рис 2.6. Аналіз відвідування сайту vodafone.ua в період з 30.05.2025 по 30.11.2025

Джерело: складено автором на основі узагальнення відкритих даних за допомогою Semrush [10].

За даними сервісу Semrush, домен ПрАТ «ВФ Україна» (vodafone.ua) демонструє високий рівень цифрової присутності. Authority Score ресурсу становить 62, що класифікується як «very good» і свідчить про високий рівень довіри до домену з боку пошукових систем. Органічний трафік сягає 839,3 тис. Відвідувачів на місяць, що підтверджує ефективність SEO-стратегії компанії. Додатково сайт генерує 113,3 тис. Переходів із платної реклами, що вказує на активне використання інструментів digital-маркетингу [10].

Значна кількість зовнішніх доменів (5,1 тис.) та 93 тис. Зворотних посилань засвідчують високу цитованість ресурсу у цифровому середовищі. Особливої уваги

заслугує AI-видимість: 176 сторінок Vodafone.ua представлені у відповідях різних AI-платформ, зокрема ChatGPT, що підсилює онлайн-репутацію компанії та її доступність для користувачів.

Операційна ефективність відображає здатність підприємства забезпечувати стабільне, швидке та результативне виконання всіх бізнес-процесів, що є особливо важливим для телекомунікаційних компаній, які працюють у режимі високої інтенсивності та обробляють значні обсяги запитів у реальному часі. Оцінювання операційної ефективності дозволяє визначити, наскільки узгодженими є внутрішні процеси, чи відповідають вони сучасним технологічним вимогам і чи забезпечують очікуваний рівень сервісу для клієнтів.

Показником операційної ефективності є також результативність роботи підрозділів, які забезпечують функціонування мережевої інфраструктури. Для компаній на кшталт ПрАТ «ВФ Україна» важливо підтримувати низький рівень аварійності, оптимально розподіляти навантаження на мережу та забезпечувати постійну доступність ключових сервісів. Чітко налагоджена робота технічних департаментів не лише мінімізує простої, а й дозволяє швидко реагувати на зміни у попиті та впроваджувати нові технологічні рішення.

Для оцінки конкурентного середовища було проаналізовано офіційні сторінки трьох мобільних операторів у соціальних мережах Instagram, TikTok та X (Twitter). Дослідження охоплює обсяг аудиторії, типи контенту, стиль комунікацій, частоту публікацій та рівень залученості (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Фактичні показники цифрової аудиторії мобільних операторів Vodafone, Kyivstar та lifecell у соціальних мережах

Показник	Vodafone	Kyivstar	lifecell
Instagram (аудиторія)	~55 тис.	~110 тис.	Менша, але активна
Стиль контенту в Instagram	Офіційний, інформативний, промо	Молодіжний, меми, соціальні ініціативи	Живий, емоційний, побутові відео
TikTok (аудиторія)	~8,6 тис. (Vodafone Techno)	~295 тис.	~28 тис.
Стиль TikTok	Скетчі у магазинах, техніка	Гумор, тренди, високий темп	Сценки, гумор, побутові ситуації
Twitter / X	~5,1 тис., стримана комунікація	~41 тис., меми, лайтовий стиль	~14 тис., соціальні теми
Tone of voice	Стриманий, офіційний	Дружній, сучасний, з гумором	Побутовий, емоційний
Основні акценти	Послуги, тарифи, техніка	Тренди, соціальна підтримка, молодь	Людські історії, гумор
Рівень активності та залученості	Середній	Високий	Середній / високий

Джерело: складено автором на основі відкритих даних

Порівняльний аналіз цифрових комунікацій трьох провідних мобільних операторів України свідчить про суттєві відмінності у підходах до роботи з аудиторією, виборі форматів контенту та рівні активності на ключових соціальних платформах. Дані таблиці демонструють, що Kyivstar є найбільш сильним гравцем у сфері digital-комунікацій, особливо в Instagram та TikTok. Компанія має найбільшу аудиторію та демонструє високу частоту взаємодії з користувачами, використовуючи сучасні формати, гумористичні елементи, відеотренди й соціально спрямовані проєкти. Такий підхід забезпечує високий

рівень залученості та формує позитивний образ бренду серед молодіжної аудиторії.

У випадку Vodafone Ukraine спостерігається більш стримана та офіційна модель цифрових комунікацій. Бренд фокусується переважно на інформуванні про тарифи, сервіси та продукти, приділяючи менше уваги розважальному та «вірусному» контенту. Це забезпечує стабільність у комунікаційній політиці, проте знижує рівень залученості порівняно з конкурентами. У TikTok, де домінує динамічний та креативний формат, Vodafone представлений переважно через напрям роздрібної торгівлі технікою (Vodafone Techno), що звужує охоплення потенційної аудиторії та зміщує фокус на продуктове просування.

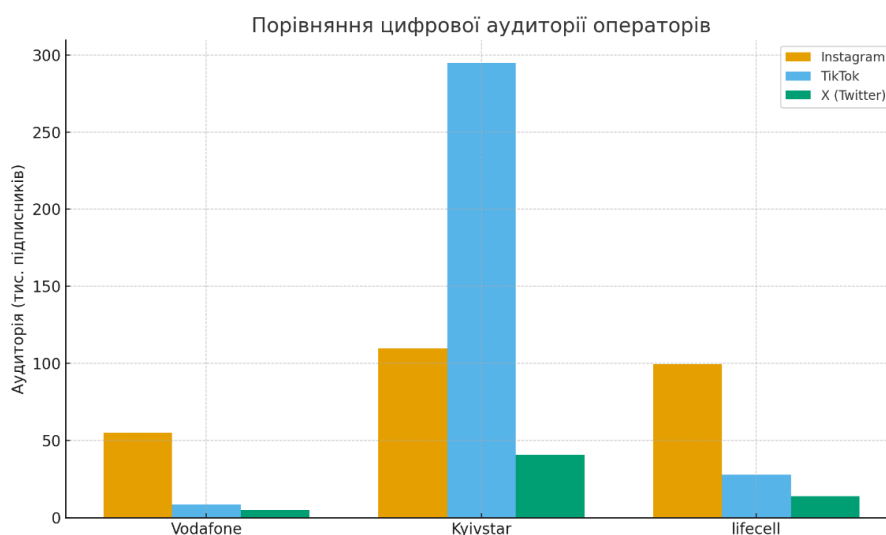


Рис. 2.7. Порівняння цифрової аудиторії мобільних операторів України у соціальних мережах Instagram, TikTok та X

Джерело: складено автором на основі фактичних даних офіційних сторінок операторів.

Lifecell показує іншу модель цифрової взаємодії, зосереджену на «людському» контенті та емоційно забарвлених відео. Хоча його аудиторія менша порівняно з іншими операторами, компанія демонструє доволі ефективний спосіб комунікації через побутові ситуації, гумор та невимушений

tone of voice. Це дозволяє lifecell підтримувати відносно високий рівень органічної активності навіть за меншої кількості підписників.

У Twitter/X всі три оператори демонструють різний стиль комунікації: Kyivstar використовує неформальний підхід із мемами та легким контентом; lifecell робить акцент на соціальній підтримці та благодійних ініціативах; Vodafone зберігає офіційний, стриманий стиль, інформуючи про корпоративні проєкти та галузеві новини. Це підкреслює різну роль платформи в комунікаційній стратегії кожного бренду.

Загалом, результати порівняння свідчать, що конкурентне середовище digital-комунікацій у телеком-галузі України є динамічним і вимагає постійної адаптації до нових форматів і очікувань аудиторії. Найбільш гнучку та сучасну комунікаційну політику демонструє Kyivstar, тоді як Vodafone має потенціал для нарощування активності, особливо у сегменті розважального контенту та коротких відеоформатів.

Порівняння цифрової присутності Vodafone Ukraine з іншими провідними мобільними операторами показує, що компанія наразі поступається конкурентам за рівнем масштабності та динаміки цифрових комунікацій. Київстар демонструє найвищі показники аудиторії та залученості, активно використовуючи трендові формати, гумор, відеоконтент та швидку реакцію на події. Lifecell, попри менші масштабні показники, ефективно застосовує емоційні та побутові сценарії, що забезпечує стабільний рівень взаємодії з аудиторією. На цьому фоні Vodafone виглядає більш стриманим: контент компанії переважно інформативний, з фокусом на сервісах та продуктах, що обмежує можливість швидкого охоплення молодіжної та відеоорієнтованої аудиторії.

Отримані результати вказують на необхідність посилення діджитал-комунікацій Vodafone у межах майбутньої стратегії розвитку. Компанії доцільно опрацювати такі напрями, як розширення використання відеоформатів (особливо у TikTok), підвищення креативності та гнучкості контенту, активізація взаємодії

з аудиторією та впровадження сучасних SMM-підходів. Це дозволить зміцнити конкурентні позиції на ринку та покращити сприйняття бренду серед ключових цільових груп.

Для комплексної характеристики результативності управлінських процесів ПрАТ «ВФ Україна» доцільно здійснити оцінювання діяльності компанії за основними критеріями ефективності, що відображають фінансовий стан, операційну стабільність, клієнтську орієнтацію, рівень цифрової трансформації та інноваційний потенціал. Це дозволить систематизувати ключові показники, визначити сильні та слабші напрями розвитку та сформуванати об’єктивне уявлення про загальний рівень управлінської результативності підприємства. Узагальнені результати наведено в таблиці 2.7 та радар-діаграмі на рисунку 2.8.

Таблиця 2.7

Оцінювання ефективності управління ПрАТ «ВФ Україна» в умовах цифровізації

Критерій ефективності	Показники	Характеристика стану / дані	Оцінка ефективності
Фінансова ефективність	• Дохід компанії • ARPU (середній дохід на абонента) • Рівень інвестицій у мережу	• Дохід 2024 р.: ~24,4 млрд грн (+13%) • ARPU: 118,4 грн (+10%) • Значні інвестиції в модернізацію та енергонезалежність	Висока, стабільне зростання доходів; ефективна тарифна політика
Операційна ефективність	• Час відновлення мережі • Якість покриття 4G/5G • Кількість базових станцій	• Оперативне відновлення мережі (>1000 станцій у 2024 р.) • Мережа покриває майже всю територію України • Впровадження 5G тестових зон	Висока, демонструє швидку адаптацію та технологічну стійкість

Продовження табл. 2.7

Клієнтська ефективність	• Кількість абонентів • Рівень переходу абонентів до інших операторів • Якість digital-обслуговування	• Абонентська база: 15,8 млн (незначне скорочення) • Утримання клієнтів на стабільному рівні • Розвинені цифрові сервіси (My Vodafone, чат-боти, eSIM)	Середньо-висока, утримання клієнтів стабільне, якість сервісів висока
Цифрова трансформація	• Використання Big Data • Розвиток IoT • Автоматизація процесів (CRM, білінг)	• Активне використання Big Data у маркетингу • IoT-проекти для бізнесу (Smart Metering, NB-IoT) • Сучасні CRM-системи, автоматизовані процеси	Висока, компанія – один із технологічних лідерів галузі
Ефективність комунікацій	• Активність у соцмережах • Якість клієнтського сервісу • Взаємодія з клієнтами онлайн	• Присутність на основних платформах (Instagram, Facebook, TikTok) • Порівняно нижче залучення аудиторії ніж у Київстар/Lifecell • Розвинені цифрові канали підтримки	Середня, є потенціал для посилення digital-комунікацій
Організаційна ефективність	• Структура управління • Оптимізація процесів • Рівень корпоративної культури	• Лінійно-функціональна структура з трьома регіональними кластерами • Висока адаптивність персоналу • Сильна корпоративна культура	Висока, структура підтримує швидке ухвалення рішень
Інноваційність	• Впровадження нових технологій • Розвиток цифрових сервісів	• Активний розвиток 5G, IoT, кібербезпеки • Розширення фінтех-рішень	Висока, компанія інноваційно орієнтована

Джерело: складено автором на основі узагальнення відкритих даних та внутрішнього аналізу

Оцінювання ефективності управління ПрАТ «ВФ Україна» (радар-діаграма)



Рис. 2.8. Радар-діаграма оцінювання ефективності управління ПрАТ «ВФ Україна»

Джерело: складено автором на основі узагальнення відкритих даних та внутрішнього аналізу.

Представлені таблиця та радар-діаграма відображають комплексну оцінку ефективності управління ПрАТ «ВФ Україна» в умовах цифрової трансформації та характеризує ключові аспекти функціонування підприємства. Аналіз фінансових показників демонструє стабільну позитивну динаміку росту доходів та ARPU, що свідчить про результативність тарифної політики та зростання попиту на цифрові послуги. Це формує високий рівень фінансової ефективності та забезпечує основу для подальших інвестицій у розвиток мережевої інфраструктури.

Однією з найсильніших позицій підприємства є рівень цифрової трансформації. Активне впровадження Big Data аналітики, IoT-рішень, сучасних CRM-систем та автоматизація бізнес-процесів підтверджують технологічну зрілість компанії та її стратегічну орієнтацію на інновації. Організаційна

ефективність оцінюється високо завдяки раціональній структурі управління, побудованій на поєднанні централізації та децентралізації, а також завдяки сформованій корпоративній культурі, що забезпечує стійкість та узгодженість процесів.

Найнижчу оцінку отримує ефективність комунікацій, що свідчить про необхідність удосконалення цифрових каналів взаємодії з клієнтами та підвищення активності бренду в соціальних мережах. Це становить потенційний резерв розвитку, який може суттєво вплинути на конкурентні позиції оператора. Загалом результати аналізу підтверджують високий рівень управлінської ефективності ПрАТ «ВФ Україна» та здатність компанії підтримувати конкурентні позиції на ринку. Проте існують напрями, які потребують удосконалення, зокрема розвиток стратегій цифрових комунікацій та посилення клієнтоорієнтованості, що є важливим елементом сталого розвитку телеком-оператора в умовах цифровізації.

Отже, оцінка ефективності управлінських процесів дає змогу визначити, наскільки організаційна структура сприяє досягненню цілей підприємства та забезпечує стабільність його функціонування. Проведений аналіз засвідчив, що результативність управління формується під впливом раціональної ієрархії, чіткої регламентації відповідальності, узгодженості функціональних взаємодій і здатності структури інтегрувати цифрові рішення. Оцінювання також передбачає виявлення слабких місць, що можуть уповільнювати комунікації, ускладнювати прийняття рішень або знижувати гнучкість бізнес-процесів. Важливим результатом діагностики є визначення рівня взаємодії між стратегічним та операційним управлінням, від якого залежить швидкість реалізації управлінських рішень і здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1 Напрями оптимізації управлінських процесів у ПрАТ «ВФ Україна»

Ефективність управлінських процесів у ПрАТ «ВФ Україна» визначає здатність компанії зберігати конкурентні позиції на динамічному телекомунікаційному ринку. Попри високий рівень цифрової зрілості, існують можливості для подальшого вдосконалення процесного середовища, підвищення прозорості управлінських рішень та посилення інтеграції технологічних інструментів. В умовах зростання ролі даних, автоматизації та клієнтоорієнтованості ключовими стають напрями оптимізації, що дозволяють забезпечити стабільність, масштабованість і гнучкість управлінської системи.

Першочерговим напрямом є подальша автоматизація внутрішніх операцій через застосування RPA-технологій, інтелектуальних цифрових платформ та сервісів ІІІ. Використання автоматизованих сценаріїв обробки даних сприятиме скороченню часу виконання рутинних операцій, мінімізації помилок та оптимізації навантаження на персонал. Запровадження наскрізних цифрових потоків даних також дозволить підвищити узгодженість між структурними підрозділами.

Для модернізації бізнес-процесів підприємству необхідно інвестувати в наукові дослідження та розробку інноваційних рішень, а також систематично проводити експериментальні випробування й пілотні проєкти, що дозволяють

оцінити практичну ефективність нових цифрових технологій і бізнес-моделей. Важливим елементом цього процесу є формування стратегічних партнерств із технологічними компаніями, стартапами та науковими інституціями, а також активна участь у міжгалузевих і галузевих цифрових екосистемах, що сприяє обміну знаннями та прискорює інноваційні зміни.

Поступ до цифрової економіки потребує цілісного, стратегічно зорієнтованого підходу, який охоплює всі сфери діяльності підприємства. Такий підхід забезпечує зростання конкурентоспроможності, підвищення ефективності управління та зміцнення інноваційного потенціалу, створюючи передумови для стійкого розвитку компанії в умовах швидкоплинного цифрового середовища.

Особливої ваги набуває використання сучасних інформаційних технологій, оскільки вони не лише сприяють поширенню передових управлінських практик та сучасних моделей менеджменту, але й дозволяють удосконалювати бізнес-процеси відповідно до новітніх досягнень теорії та практики управління [18].

Для забезпечення оперативності управлінських рішень необхідно модернізувати канали взаємодії між департаментами, зокрема впровадити інтегрований корпоративний портал, розширити використання електронного документообігу та електронних підписів. Стандартизація інформаційних потоків та впорядкування процесів погодження сприятимуть прискоренню стратегічних і тактичних рішень та зменшенню операційних затримок.

Комунікаційна система підприємства функціонує як багаторівневий механізм, у якому інформаційні потоки циркулюють вертикальними, горизонтальними та діагональними каналами. Кожен із цих каналів виконує власну роль у забезпеченні узгодженості дій персоналу, підтриманні організаційного порядку та реалізації управлінських рішень. Вертикальні комунікації забезпечують рух інформації між рівнями ієрархії, горизонтальні – сприяють координації діяльності між підрозділами, тоді як діагональні

створюють додаткові можливості для оперативного вирішення нестандартних управлінських ситуацій [60].

Ефективність комунікаційного процесу визначається чіткістю його етапів і учасників, зокрема наявністю комунікатора, повідомлення, каналу передавання, отримувача та зворотного зв'язку, що формує завершений цикл обміну інформацією. Порушення будь-якого з цих елементів може призвести до викривлення змісту та управлінських помилок [16]. Якість внутрішніх комунікацій безпосередньо впливає на результативність управлінських процесів, оскільки сучасні умови цифрового середовища потребують швидкого обміну інформацією та координації дій між підрозділами. У зв'язку з цим розвиток комунікацій набуває стратегічного значення та реалізується через інтеграцію цифрових інструментів, що підвищують швидкість, доступність інформації й зменшують ризики інформаційних розривів.

Ефективність управління комунікаціями на телекомунікаційних підприємствах визначається якістю організації інформаційних потоків і своєчасністю обміну релевантними даними між працівниками відповідно до їх повноважень. Узгодженість якості та часу передавання інформації забезпечує оперативність управління, координацію дій підрозділів і стабільність діяльності підприємства в динамічному телеком-середовищі [28, с. 79]. Важливим напрямом подальшого вдосконалення є оптимізація прийняття управлінських рішень на основі аналітики даних шляхом впровадження систем підтримки рішень, прогностної аналітики та управлінських дашбордів, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення в режимі реального часу та оперативно реагувати на зміни ринку.

ПрАТ «ВФ Україна» активно використовує цифрові аналітичні інструменти та технології ШІ для підвищення ефективності управління. Зокрема, компанія застосовує мережеву аналітику на основі Big Data, яка дає змогу прогнозувати пікові навантаження, оптимізувати роботу базових станцій і

планувати розвиток мережі з урахуванням реальної поведінки абонентів. Для підтримки маркетингових рішень Vodafone використовує моделі прогнозування відтоку клієнтів, що дозволяє персоналізувати пропозиції та своєчасно реагувати на зміни в абонентській базі. У фінансових і операційних процесах компанія реалізує дашборди реального часу, які відстежують ключові KPI: доходи, ARPU, роботу мережі, результати сервісних каналів, рівень NPS тощо. Крім того, у клієнтському сервісі застосовуються AI-чатботи та голосові асистенти, що аналізують запити, визначають типові проблеми та формують дані для управлінських рішень щодо якості обслуговування.



Рис. 3.1. Основні напрями оптимізації управлінських процесів у ПрАТ «ВФ Україна»

Джерело: створено автором.

Представлена схема відображає системний підхід до оптимізації управлінських процесів у ПрАТ «ВФ Україна» в умовах цифровізації. Основні напрями оптимізації охоплюють цифровізацію управління, автоматизацію бізнес-процесів, удосконалення управлінських комунікацій, розвиток аналітичної підтримки управлінських рішень та формування цифрових компетенцій персоналу. Взаємодія зазначених напрямів забезпечує підвищення

ефективності управління, гнучкості бізнес-процесів і адаптивності підприємства до динамічних змін телекомунікаційного ринку.

З огляду на зростання складності телеком-ринку важливим є перехід від традиційної лінійно-функціональної моделі до більш процесно-орієнтованого та гнучкого підходу. Формування кросфункціональних команд, скорочення дублювання функцій і чітке розмежування відповідальності забезпечать підвищення продуктивності, скоординованість дій та швидкість реагування на зовнішні виклики.

Наразі функціонує значна кількість підприємств і організацій, що відрізняються між собою формою власності, масштабами діяльності та специфікою функціонування. Незважаючи на ці відмінності, усі вони стикаються з однаковим викликом: тільки ті суб'єкти господарювання, які здатні швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та своєчасно реагувати на нові ринкові умови, мають перспективу тривалого та стабільного розвитку. Важливим елементом такої адаптивності є розуміння того, на якому етапі життєвого циклу перебуває підприємство, адже саме це визначає характер його стратегічних рішень, рівень інвестиційної активності та інструменти управління [8].

Вимоги до організаційної структури визначають сукупність умов і обмежень, яких має дотримуватися система управління під час формування або вдосконалення, зокрема щодо прозорості, гнучкості, керованості, орієнтації на цілі підприємства та економічності [39].

Зазначені критерії знаходять практичне відображення в моделі управління ПрАТ «ВФ Україна», організаційна структура якої сформована з урахуванням вимог гнучкості, результативності та прозорості управлінської діяльності.

1) Прозорість організаційної структури реалізується через чіткий розподіл функціональних обов'язків між технічним, комерційним, маркетинговим, фінансовим департаментами, HR-підрозділом та службою підтримки клієнтів.

Кожен департамент має визначені зони відповідальності й внутрішні регламенти, що забезпечує зрозумілість управлінських процесів для всіх рівнів персоналу.

2) Гнучкість управлінської моделі проявляється у здатності компанії оперативно адаптуватися до змін ринку та зовнішніх викликів, зокрема через розвиток цифрових каналів обслуговування, масштабне впровадження 4G/4G+, початок розгортання 5G-інфраструктури та розширення онлайн-сервісів. Це дозволяє швидко перерозподіляти ресурси та забезпечувати стабільність роботи мережі.

3) Керованість структури забезпечується використанням внутрішніх регламентів, цифрових систем погодження завдань, аналітичних інструментів моніторингу KPI та централізованих управлінських дашбордів, що дає змогу своєчасно приймати й контролювати виконання управлінських рішень.

4) Орієнтація на стратегічні цілі відображається в узгодженості функцій підрозділів із місією та стратегією підприємства: маркетинговий і технічний напрями зосереджені на розвитку телеком-послуг, підвищенні якості мережі та цифровій трансформації, тоді як комерційний блок орієнтований на задоволення потреб клієнтів.

5) Економічність моделі управління досягається завдяки раціональному використанню ресурсів, автоматизації процесів, застосуванню Big Data для оптимізації витрат на мережеву інфраструктуру та централізованому плануванню, що дозволяє мінімізувати дублювання функцій і знижувати операційні витрати.

В умовах цифровізації змінюється і підхід до роботи з персоналом. Працівникам потрібні нові навички, а компаніям – сучасні інструменти, які допомагають організувати роботу ефективніше. Тому розвиток системи управління персоналом дедалі більше пов'язують із використанням цифрових технологій, що дозволяють автоматизувати процеси, спрощувати комунікацію та покращувати результати роботи. Доцільним є впровадження сучасних HRM-

платформ, електронного навчання, автоматизованих систем оцінювання компетентностей і результативності. Підготовка персоналу до роботи з новими технологіями, розвиток цифрових компетентностей і формування культури безперервного навчання сприятимуть підвищенню адаптивності компанії [65].

Формування цифрової робочої сили є важливою складовою конкурентоспроможності підприємства та передбачає орієнтацію HR-менеджменту на розвиток цифрових компетентностей персоналу, що забезпечує інноваційність і динамічний розвиток компанії [95]. Водночас цифрове управління охоплює інтеграцію цифрових технологій у всі рівні управлінських процесів, сприяючи підвищенню ефективності та адаптивності бізнесу. Значну роль відіграє і створення цифрового робочого місця, яке завдяки використанню спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє автоматизувати рутинні операції, оптимізувати комунікацію та підвищити продуктивність персоналу [50]. Реалізація цих напрямів ґрунтується на впровадженні сучасних digital-інструментів, що забезпечують сталість цифрової трансформації підприємства.

Управлінські процеси у сфері взаємодії з клієнтами потребують подальшого вдосконалення через розвиток омніканальних сервісів, застосування чат-ботів, голосових асистентів та інструментів аналізу клієнтського досвіду. Використання технологій sentiment analysis дозволить своєчасно виявляти потенційні проблеми та підвищувати якість обслуговування.

Успішна реалізація клієнтоорієнтованого підходу в діяльності телекомунікаційного підприємства визначається поєднанням стратегічних, організаційних і кадрових чинників. Вирішальну роль відіграє підтримка з боку топменеджменту, для якого орієнтація на клієнта має виступати реальним стратегічним пріоритетом, а не формальною декларацією. Важливим є також розвиток телеком-послуг і сервісів, що створюють додаткову цінність для абонентів, зокрема за рахунок якості зв'язку, стабільності мережі, зручних тарифів і цифрових каналів самообслуговування. Клієнтський досвід формується

всією організацією, а не лише працівниками фронт-офісу, оскільки внесок технічних, маркетингових, IT- та адміністративних підрозділів безпосередньо впливає на рівень сервісу. Значення мають і чітко визначені стандарти взаємодії з клієнтами, а також системне навчання й мотивація персоналу, що забезпечує професійність команди та підвищує результативність клієнтоорієнтованої стратегії підприємства [88, с. 102].

Використання економічної та прогнозної аналітики сприяє оптимізації витрат на мережеву інфраструктуру й операційну діяльність, забезпечуючи раціональний розподіл ресурсів і зниження ризиків, а також підвищення точності фінансового планування та контролю. Сучасні цифрові інструменти автоматизації й аналізу даних дозволяють здійснювати комплексну оцінку ситуації в реальному часі, формувати прогнози та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі інтегрованих інформаційних потоків.

Прикладом дієвого аналітичного інструменту є платформа Power BI від Microsoft, яка широко використовується в системах Business Intelligence (BI). Вона дає змогу інтегрувати дані з кількох джерел, обробляти їх і представляти у зручних форматах, придатних для швидкого аналізу та ухвалення рішень. Power BI пропонує великий набір можливостей для візуалізації: графіки, діаграми, карти, таблиці та інші інтерактивні елементи. Користувач може налаштовувати панелі, застосовувати фільтри та формувати розрахункові показники, що дозволяє отримувати максимально релевантні аналітичні результати [79].

Завданням компанії є створення комплексної системи кіберзахисту, що поєднує автоматизовані інструменти виявлення загроз, політики інформаційної безпеки та систематичне навчання персоналу. Надійна система управління інцидентами становить важливу умову стабільності управлінських процесів.

Система інформаційної безпеки підприємства повинна розглядатися як комплекс взаємопов'язаних елементів, що забезпечують збереження, цілісність та доступність даних. Як зазначає С. Василішин, ефективний захист

інформаційних ресурсів можливий лише за умови врахування технічної, програмної, інформаційної, кадрової та організаційної складових, кожна з яких виконує важливу роль у підтриманні належного рівня кібербезпеки [19].

Таблиця 3.1

Компоненти інформаційної безпеки підприємства

Назва компонента	Характеристика
Технічний	Комплекс комп'ютерної техніки: процесори, монітори, модеми, кабелі, принтери, інші канали зв'язку
Програмний	Сукупність програмного забезпечення та його модулів, операційні системи та їх налаштування
Інформаційний	Сукупність облікової інформації, що зберігається в електронному вигляді на носіях внутрішньої та зовнішньої пам'яті
Кадровий	Персонал бухгалтерської служби та підрозділів, які мають доступ до бухгалтерської інформації й відповідають за її захист
Організаційний	Підрозділи та працівники, відповідальні за зберігання комерційної таємниці та захист облікової інформації

Джерело: [19, с. 104].

Технічний компонент охоплює апаратне забезпечення та канали зв'язку, які створюють матеріальну основу інформаційної інфраструктури. Програмна складова включає операційні системи, застосунки та модулі, що забезпечують обробку, зберігання та захист даних. Інформаційний компонент стосується безпосередньо облікових даних, що зберігаються на електронних носіях і потребують захисту від несанкціонованого доступу. Кадровий аспект підкреслює роль персоналу, який має доступ до інформації та відповідає за дотримання правил безпеки. Організаційна складова охоплює внутрішні нормативи, політики та підрозділи, відповідальні за управління ризиками та збереження комерційної таємниці.

Отже, оптимізація управлінських процесів у ПрАТ «ВФ Україна» має ґрунтуватися на комплексному поєднанні цифрових технологій, організаційних змін та підвищенні компетентності персоналу. Визначені напрями вдосконалення

– розвиток систем підтримки прийняття рішень, упорядкування внутрішніх комунікацій, підсилення клієнтоорієнтованості, модернізація організаційної структури, автоматизація операційних процесів, підвищення фінансової та інформаційної безпеки – створюють основу для формування гнучкої та ефективної системи менеджменту. Реалізація цих заходів дозволить підприємству підвищити швидкість і якість управлінських рішень, оптимізувати використання ресурсів, мінімізувати ризики та забезпечити стійкий розвиток у умовах динамічної цифрової трансформації телекомунікаційного ринку. Таким чином, запропоновані напрями становлять стратегічне підґрунтя для подальшого впровадження інноваційних рішень, що детальніше розглядатимуться у підрозділі.

3.2 Інноваційні цифрові рішення для підвищення ефективності управління.

Інноваційні підходи та впровадження нових сервісів стають визначальними чинниками стратегічної адаптації підприємств у період стрімкого технологічного прогресу, глобалізаційних процесів та зростання конкурентного тиску. Глобальна економіка зазнає постійних змін під впливом цифровізації, трансформації споживчої поведінки, а також зовнішніх викликів на кшталт економічних потрясінь чи пандемій. За таких умов здатність компаній модернізуватися та впроваджувати інновації перетворюється на необхідну передумову їх стійкого розвитку та подальшого успіху [86].

Інновації забезпечують підприємству гнучкість та адаптивність, дозволяючи швидко реагувати на зміни середовища, коригувати напрями діяльності та удосконалювати внутрішні процеси. Використання новітніх

технологій, цифрових платформ, інструментів автоматизації та штучного інтелекту дає змогу не лише підвищувати продуктивність управління, а й формувати нові ціннісні пропозиції для клієнтів. Зокрема, застосування хмарних рішень сприяє оптимізації витрат на ІТ-інфраструктуру та забезпечує можливості гнучкого масштабування операцій.

Створення та запуск нових послуг є дієвим інструментом розширення ринкової присутності та залучення нових груп споживачів. Сучасні клієнти орієнтуються не тільки на покупку конкретного продукту, а й на отримання комплексного рішення своїх потреб, що часто передбачає додатковий функціонал – від персоналізованої підтримки до інтеграції з іншими цифровими системами. Підприємства, які пропонують інноваційні, багатокomпонентні та клієнтоорієнтовані послуги, здобувають вагому перевагу на ринку, підвищують рівень довіри та лояльності споживачів і вибудовують більш стійкі бізнес-моделі.

У площині інноваційного розвитку підприємств цифровізація та автоматизація бізнес-процесів є визначальними, оскільки забезпечують перехід даних у електронний формат і створюють передумови для глибокої трансформації управлінських процедур. Використання інноваційних технологій, таких як сучасні ІТ-рішення, штучний інтелект, інтелектуальні аналітичні системи та автоматизовані платформи, дозволяє підприємствам переосмислити спосіб організації своєї діяльності та підвищити її загальну результативність. Впровадження таких рішень змінює логіку функціонування компаній, оптимізує операційну взаємодію та забезпечує новий рівень ефективності.

Інноваційні цифрові інструменти справляють суттєвий вплив на різні аспекти діяльності організації, зокрема:

Використання сучасних інформаційних технологій дає змогу автоматизувати рутинні операції, що значно зменшує обсяг ручної праці та мінімізує витрати. Новітні цифрові рішення забезпечують швидше виконання операцій, підвищують точність обробки даних та сприяють зростанню

продуктивності. Таким чином, автоматизація виступає одним із ключових інноваційних механізмів удосконалення управління.

Застосування соціальних мереж, месенджерів, CRM-платформ та інших діджитал-каналів відкриває можливість для якісно нового формату взаємодії з клієнтами. Інноваційні інструменти аналітики дозволяють у реальному часі збирати та обробляти інформацію про поведінку споживачів, формувати персоналізовані пропозиції та підвищувати клієнтський досвід. Це забезпечує підприємствам конкурентну перевагу та підтримує їхню здатність швидко реагувати на зміни ринку.

Цифрова трансформація відкриває для підприємств широкі можливості щодо створення нових форматів ціннісних пропозицій. Компанії можуть масштабувати свої бізнес-моделі завдяки впровадженню цифрових продуктів, підписних сервісів, онлайн-платежів та інших сучасних рішень. Завдяки цьому організації отримують доступ до нових сегментів ринку, розширюють клієнтську базу й формують додаткові джерела доходу.

Цифрові технології забезпечують можливість обробляти великі масиви структурованих і неструктурованих даних, що суттєво підвищує якість управлінської аналітики. Використання інструментів data analytics дозволяє прогнозувати ринкові тенденції, виявляти чинники впливу та потенційні ризики, а також коригувати стратегії з урахуванням отриманих інсайтів. Аналітичні платформи підсилюють управлінську гнучкість, допомагають точніше оцінювати майбутні результати діяльності та адаптуватися до швидкоплинних ринкових змін, що робить підприємства більш ефективними та конкурентоспроможними.

Цифрова трансформація формує підґрунтя для підвищення гнучкості організації. Вона сприяє швидкому впровадженню сучасних технологій, тестуванню нових моделей роботи та створенню унікальних цифрових переваг. Такі можливості дозволяють підприємствам оперативно реагувати на коливання попиту, зміну ринкових умов та появу нових конкурентів.

Реалізація цифрової трансформації вимагає системного підходу, що включає стратегічне планування, навчання та залучення персоналу, інтеграцію нових технологічних систем, а також забезпечення належного рівня кіберзахисту. Не менш важливою є здатність компанії постійно оновлювати технологічний інструментарій, адаптуючи його до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Лише за таких умов цифрові інновації можуть повною мірою розкрити свій потенціал.

Використання хмарних сервісів стає важливим елементом стратегічного розвитку підприємств, оскільки вони дозволяють оптимізувати операційну діяльність, підвищити продуктивність та забезпечити стабільно високий рівень сервісу. Завдяки гнучкості, масштабованості й глобальній доступності хмарні платформи забезпечують ефективну координацію роботи, безперешкодний обмін інформацією між співробітниками та прискорення прийняття управлінських рішень, що посилює конкурентні позиції компаній. Ще однією суттєвою перевагою є здатність хмарних платформ автоматично адаптувати обсяги ресурсів відповідно до потреб компанії, що дозволяє ефективно контролювати витрати та уникати перевантаження інфраструктури. Інформація, розміщена в хмарному середовищі, захищена від несанкціонованого доступу завдяки застосуванню сучасних механізмів шифрування, багаторівневої автентифікації та систем управління доступом, що робить такі технології надійним інструментом для зберігання конфіденційних даних.

Ще одним важливим інструментом у межах концепції Business Performance Management є проєктний менеджмент, який забезпечує досягнення організаційних цілей шляхом системного удосконалення бізнес-процесів та ефективної реалізації проєктних ініціатив. Управління проєктами охоплює повний життєвий цикл – від ініціації та планування до реалізації, моніторингу, контролю та підсумкового оцінювання результатів. Такий підхід дозволяє

підприємствам досягати визначених показників ефективності та своєчасно реагувати на зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі.

Сьогодні особливої популярності набувають Agile-методології, що активно застосовуються у сферах розробки програмного забезпечення та цифрових продуктів. Основними перевагами Agile є гнучкість, швидка реакція на зміни, орієнтація на результат та інтерактивна взаємодія з клієнтом. Цей підхід робить процес планування та виконання проєктів більш прозорим, пришвидшує ухвалення управлінських рішень і сприяє максимальному наближенню кінцевого результату до потреб замовника. Agile-моделі дають змогу оптимізувати розподіл ресурсів, підвищити рівень відповідальності команди та забезпечити безперервне вдосконалення продукту.

Важливу роль у цьому процесі відіграють сучасні цифрові та комунікаційні технології, які забезпечують ефективну взаємодію між усіма учасниками проєкту – працівниками, партнерами та клієнтами незалежно від їхнього місцезнаходження. Використання онлайн-платформ, корпоративних месенджерів, систем спільної роботи з документами та інструментів віртуальної взаємодії дає змогу формувати оперативний обмін інформацією, підвищувати прозорість комунікацій, зміцнювати довіру та попереджувати виникнення конфліктів.

Цифрова комунікація сприяє залученню працівників до прийняття рішень, спільному вирішенню проблем та розвитку інноваційного мислення. Використання таких інструментів у системі управління ефективністю бізнес-діяльності підвищує продуктивність, покращує реалізацію проєктів, посилює командну взаємодію та забезпечує стійкий розвиток компаній у конкурентному середовищі.

Додатковим важливим складником інструментарію в межах концепції Business Performance Management є впровадження інноваційних методів організації бізнес-процесів та систем управління, які довели свою ефективність у

практиці сучасних компаній. Такі підходи дають змогу підвищувати результативність діяльності, зменшувати втрати ресурсів і відповідати принципам ощадливого виробництва [67, с.103].

Однією з найбільш поширених методологій є Lean-підхід, орієнтований на усунення непотрібних операцій та максимізацію створення цінності для кінцевого споживача. Lean передбачає безперервний пошук можливостей оптимізації, удосконалення процесів і підвищення якості продукту чи послуги. Упровадження цього підходу сприяє зниженню витрат, зростанню продуктивності й формуванню більш високого рівня задоволеності клієнтів.

Методологія Design Thinking зосереджується на глибокому розумінні потреб користувачів та створенні інноваційних рішень, які відповідають їхнім очікуванням. Вона включає етапи емпатії, спільної роботи, генерації ідей, створення прототипів та тестування. Використання Design Thinking дозволяє підприємствам розробляти продукти й сервіси, що краще враховують реальні запити ринку та сприяють підвищенню конкурентоспроможності.

Six Sigma є методологією, орієнтованою на досягнення максимальної якості шляхом усунення дефектів і зменшення варіативності процесів. Вона базується на застосуванні статистичних методів та системному підході до управління якістю. Результатом упровадження Six Sigma є зниження витрат, оптимізація процесів, підвищення надійності виробництва й покращення рівня задоволеності клієнтів.

У сукупності наведені інноваційні підходи, рекомендовані для застосування на українських підприємствах, сприяють зміцненню операційної ефективності завдяки оптимізації операційної діяльності, поліпшенню комунікацій, концентрації на якості та екологічних аспектах функціонування відповідно до очікувань різних стейкхолдерів – споживачів, власників бізнесу, державних органів та громади. Реалізація такого сучасного інструментарію в межах концепції Business Performance Management потребує від організацій

постійної орієнтації на розвиток, фінансової стійкості, гнучкості та готовності адаптуватися до змін.

Одним із ключових напрямів розвитку є використання інтелектуальних систем управління (AI-driven management systems), які дають змогу не лише аналізувати наявні дані, а й формувати прогнозні моделі для оцінювання рентабельності проєктів, оптимізації інвестицій та підтримки менеджерів за рахунок автоматичних рекомендацій. Такі системи виходять за межі традиційної аналітики й фактично стають цифровими помічниками, що здійснюють багатофакторний аналіз і пропонують найефективніші сценарії управлінських рішень.

Окремої уваги потребує впровадження цифрових двійників (Digital Twins), які вже стали передовою технологією у світових телеком-компаніях. Цифровий двійник мережі – це динамічна віртуальна модель, яка віддзеркалює реальний стан інфраструктури та дає змогу моделювати різні сценарії: зміну навантаження, аварійні ситуації, ризики відключення чи потребу в модернізації обладнання. Реалізація такої технології дозволяє компанії наперед оцінювати ефективність інвестицій, прогнозувати критичні точки та підвищувати надійність мережі без значних фінансових втрат.

Системи управління знаннями нового покоління (Knowledge Management Systems 3.0) також відіграють значну роль у розвитку управлінського потенціалу компанії. Цифрові платформи для колективної роботи, автоматизовані FAQ-модулі на базі ШІ, експертні системи для адаптації нових співробітників сприяють швидшому обміну знаннями, скороченню часу на навчання та формуванню корпоративної цифрової культури.

Отже, впровадження інноваційних цифрових рішень є важливим інструментом підвищення ефективності управлінських процесів у телекомунікаційних компаніях. Інтелектуальні системи управління розширюють можливості аналітики та прогнозування, забезпечуючи менеджмент актуальними

даними для прийняття рішень. Використання RPA 2.0 та інтелектуальної автоматизації оптимізує внутрішні процедури, скорочує витрати часу та знижує ймовірність помилок.

Застосування цифрових двійників дозволяє моделювати мережеві сценарії та формувати обґрунтовані інвестиційні рішення, а сучасні дашборди забезпечують прозорість даних і швидкий доступ до ключових показників у режимі реального часу. Системи управління знаннями та інноваційні CRM-платформи підсилюють клієнтоорієнтованість і сприяють розвитку компетенцій персоналу. Предиктивне управління ризиками формує проактивну модель реагування на загрози та зміцнює операційну стійкість підприємства. Сукупність зазначених рішень створює сучасну цифрову інфраструктуру управління, яка забезпечує гнучкість, швидкодію та конкурентні переваги телеком-компанії в умовах цифрової трансформації.

3.3 Тенденції та стратегічні перспективи розвитку управлінських процесів у «ВФ Україна» та телеком-галузі України

Розвиток підприємства є необхідною передумовою його ефективного та стабільного функціонування. Це положення актуальне як для новостворених компаній, так і для організацій, що вже тривалий час працюють на ринку. Особливого значення процес розвитку набуває для підприємств телекомунікаційної галузі, оскільки їхня діяльність ґрунтується на використанні великої кількості технічного обладнання та технологічних рішень, які постійно оновлюються й удосконалюються.

Сучасний етап розвитку телекомунікаційної галузі України характеризується стрімким технологічним оновленням та зростанням ролі

цифрових інструментів у забезпеченні ефективного функціонування операторів зв'язку. Однією з визначальних тенденцій є активна підготовка до масштабного впровадження технології 5G, що відкриває можливості для значного розширення пропускної здатності мережі, зниження затримок та розвитку нових сервісів для бізнесу й населення. У цьому контексті все більшого значення набувають системи автоматизованого управління мережею, зокрема технології SON (Self-Optimizing Networks), які дозволяють операторам оптимізувати навантаження, прогнозувати пікові періоди використання та підвищувати стабільність зв'язку.

Важливою тенденцією є формування конвергентних цифрових екосистем, у межах яких телеком-компанії вже не обмежуються наданням традиційних послуг мобільного чи фіксованого зв'язку. Провідні оператори розвивають додаткові сервіси у сферах фінансових технологій, кіберзахисту, хмарних рішень, медіаплатформ та інтернету речей. Така диверсифікація бізнес-моделі вимагає перегляду управлінських підходів, посилення інтеграційних процесів та переходу до комплексного управління цифровими продуктами.

Значної уваги потребує також сфера кібербезпеки. Зростання кількості онлайн-сервісів, збільшення обсягу персональних даних, що обробляються операторами, а також поступове наближення українського законодавства до вимог ЄС формують нові стандарти захисту інформації та управління ризиками. У відповідь на це телеком-компанії впроваджують системи моніторингу загроз, засоби автоматизованого виявлення аномалій та комплексні рішення з інформаційної безпеки.

На рівні організації управління спостерігається поширення гнучких методологій, таких як Agile, DevOps та Data-driven management. Вони забезпечують більш швидку адаптацію до динамічних змін ринку та дають змогу оператору оперативно реагувати на потреби клієнтів. Поряд із цим спостерігається істотне зростання ролі аналітичних систем, Big Data та штучного

інтелекту, які використовуються для прогнозування поведінки користувачів, оптимізації витрат і формування персоналізованих пропозицій.

Розвиток телекомунікаційної галузі України відбувається під впливом технологічної модернізації, цифрової конвергенції та переходу до нових моделей управління, орієнтованих на інноваційність, гнучкість і широке застосування аналітики та інтелектуальних систем. Ці тенденції формують основу для подальшої трансформації операторів зв'язку та визначають стратегічні напрями їхнього розвитку в найближчій перспективі.

Стратегічні перспективи розвитку управлінських процесів у ПрАТ «ВФ Україна» значною мірою визначаються загальними тенденціями цифрової трансформації телекомунікаційної галузі та потребою компанії забезпечувати високу конкурентоспроможність в умовах динамічного ринку. Одним із ключових напрямів є подальша цифровізація операційного управління, що передбачає широке впровадження автоматизованих систем контролю, штучного інтелекту та прогнозної аналітики. Компанія поступово переходить до моделі управління, заснованої на цифровій платформі, що дозволяє оптимізувати витрати, прискорювати процеси ухвалення рішень і забезпечувати більш високу точність планування.

У контексті клієнтоорієнтованості важливою перспективою є трансформація підходів до управління взаємодією зі споживачами. «ВФ Україна» активно розвиває omnichannel-комунікації, інтегрує персоналізовані сервіси та впроваджує цифрові інструменти для підвищення якості обслуговування.

Особливе місце в цьому процесі займає модернізація додатку My Vodafone, який поступово перетворюється на багатофункціональну платформу керування послугами, фінансовими операціями та цифровими продуктами. Це змінює традиційні управлінські процеси, орієнтуючи їх на створення цінності для клієнта та розвиток довгострокової лояльності.

Подальший розвиток компанії пов'язаний також із формуванням розширеної digital-екосистеми, яка включає фінтех-рішення, хмарні сервіси, цифрову ідентифікацію, інтелектуальні системи захисту даних і продукти для бізнес-сегменту. У цьому напрямі Vodafone має значний потенціал, оскільки на ринку спостерігається зростання попиту на IoT-рішення, інструменти для кібербезпеки та комплексні технологічні платформи. Розвиток цих сервісів вимагає перебудови управлінських процесів, інтеграції нових підходів до планування продуктів, управління ризиками та операційної координації між підрозділами.

Важливим стратегічним аспектом також залишається трансформація організаційної структури компанії. «ВФ Україна» рухається в напрямі впровадження більш гнучких моделей управління, зокрема Agile та DevOps, що дозволяє прискорити реалізацію проєктів, активізувати комунікації між командами та підвищити ефективність роботи. Зростає роль аналітичних департаментів, підрозділів кіберзахисту та центрів цифрових компетенцій, які стають основою для прийняття стратегічних рішень.

Окремої уваги заслуговує розвиток ESG-напрямів та орієнтація компанії на сталий розвиток. Управлінські процеси increasingly включають екологічні, соціальні та управлінські аспекти, що відповідає глобальним вимогам до корпоративної відповідальності. Використання енергоефективного обладнання, впровадження «зелених» технологій у мережі та реалізація соціальних проєктів формують нову стратегічну парадигму діяльності компанії.

У сукупності ці перспективи формують комплексну траєкторію розвитку управлінських процесів у ПрАТ «ВФ Україна», що спрямована на підвищення інноваційності, адаптивності та стійкості компанії до змін зовнішнього середовища, одночасно забезпечуючи її активну участь у цифровій трансформації телекомунікаційного ринку України.

У найближчі роки організаційна структура ПрАТ «ВФ Україна» зазнаватиме подальших змін, що зумовлено необхідністю адаптації управлінських процесів до цифрових викликів та розширення спектра послуг, характерних для сучасних телеком-компаній. Одним із ключових напрямів виступає перехід від традиційної лінійно-функціональної моделі до більш гнучких та динамічних форматів організації роботи, що базуються на принципах Agile, Scrum та DevOps. Це дозволяє скоротити часові затрати на реалізацію проєктів, підвищити прозорість комунікацій між структурними підрозділами та забезпечити більш ефективну координацію між командами, відповідальними за розвиток цифрових продуктів.

У процесі трансформації зростає значення департаментів, пов'язаних із цифровими технологіями. Важливу роль відіграватимуть центри аналітики та управління даними, оскільки Big Data, машинне навчання та прогностична аналітика стають основою для ухвалення стратегічних рішень. Підсилення аналітичного напрямку дозволить Vodafone більш точно прогнозувати поведінку клієнтів, оптимізувати навантаження на мережу та виявляти потенційні ризики. Разом з цим значно розширюється роль департаменту кібербезпеки, який відповідає за захист цифрової інфраструктури компанії, впровадження комплексних систем моніторингу загроз та дотримання нормативних вимог.

Подальша диверсифікація бізнес-моделі компанії передбачає інтеграцію нових сервісних напрямів – хмарних рішень, інтернету речей, фінансових сервісів та цифрової ідентифікації. Це потребує формування нових структурних одиниць або трансформації існуючих, здатних ефективно управляти продуктами в межах єдиної digital-екосистеми. Управлінські процеси набуватимуть більш комплексного характеру, орієнтуючись не лише на технічну підтримку мережі, а й на координацію багатокomпонентних цифрових сервісів, взаємодію між партнерами та підтримку високого рівня клієнтського досвіду.

Водночас змінюються й вимоги до компетентностей персоналу. Зростає потреба у фахівцях із аналітики даних, кібербезпеки, розробки цифрових продуктів, управління цифровими платформами та автоматизованими системами. Тому у перспективі корпоративні програми навчання та професійного розвитку стануть невід'ємною частиною системи управління людськими ресурсами.

У цілому перспективи трансформації організаційної структури ПрАТ «ВФ Україна» полягають у формуванні більш гнучкої, адаптивної та технологічно орієнтованої моделі управління, здатної ефективно реагувати на зміни ринку та забезпечувати стабільний розвиток компанії в умовах цифрової економіки. Такі трансформації створюють стратегічні переваги, сприяють інноваціям і зміцнюють позиції оператора на національному телекомунікаційному ринку.

Очікувані результати трансформації управлінських процесів у ПрАТ «ВФ Україна» тісно пов'язані з активним впровадженням цифрових технологій, модернізацією організаційної структури та вдосконаленням підходів до стратегічного планування. Насамперед значного ефекту очікується від широкомасштабної автоматизації операційних процесів, яка забезпечить скорочення витрат часу та ресурсів, усунення рутинних операцій та підвищення точності виконання управлінських функцій. Використання інтелектуальних систем прогнозової аналітики дасть змогу компанії підвищити якість планування, оперативно реагувати на зміни ринку та оптимізувати завантаженість мережі.

Суттєвого впливу зазнає рівень взаємодії з клієнтами, оскільки розвиток персоналізованих цифрових сервісів та омніканальних комунікацій сприятиме зростанню показників задоволеності та лояльності абонентів. Завдяки впровадженню інструментів штучного інтелекту в системи клієнтської підтримки очікується підвищення швидкості та якості обробки запитів, а також зменшення навантаження на операторські центри. У результаті клієнтський досвід стає більш зручним, передбачуваним і ціннісно орієнтованим.

Не менш важливими є результати, пов'язані з диверсифікацією джерел доходу. Розвиток IoT-платформ, хмарних рішень, fintech-сервісів, цифрової ідентифікації та продуктів для корпоративного сегмента сприятиме формуванню нових ринкових ніш, зменшенню залежності від традиційних послуг мобільного зв'язку та підвищенню прибутковості компанії. Така стратегія дозволяє Vodafone перейти до моделі багатосервісного оператора та зміцнити свою позицію в умовах посилення конкуренції.

Крім того, глибока трансформація організаційної структури позитивно позначиться на внутрішній ефективності управління. Формування гнучких команд, розвиток нових компетентностей персоналу, інтеграція аналітичних та IT-підрозділів у систему прийняття рішень сприятимуть підвищенню професійної мобільності та створенню більш інноваційного корпоративного середовища. Це, у свою чергу, дозволить компанії швидше адаптуватися до змін, впроваджувати нові продукти та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

У підсумку запроваджувані стратегічні зміни матимуть комплексний позитивний вплив на ефективність управління ПрАТ «ВФ Україна». Вони забезпечать модернізацію ключових бізнес-процесів, підвищення якості взаємодії з клієнтами, розширення бізнес-напрямів та зміцнення корпоративної стійкості. Реалізація зазначених перспектив дозволить компанії посісти провідні позиції в цифровій екосистемі України та забезпечить довгострокове зростання в умовах постійної трансформації телекомунікаційного ринку.

Стратегічні пріоритети ПрАТ «ВФ Україна» на 2026–2030 рр. демонструють чітку орієнтацію компанії на поглиблення цифрової трансформації та розширення власної ролі на телекомунікаційному ринку. Основні напрями розвитку зосереджені навколо модернізації мережевої інфраструктури, впровадження інтелектуальних технологій, формування цифрових екосистем та підвищення клієнтоорієнтованості. Значне розширення

покриття 5G, оптимізація мережі через системи самоорганізації та розвиток IoT-технологій дозволяють компанії забезпечити високий рівень якості зв'язку й створити платформу для нових інноваційних сервісів.

Таблиця 3.2

Стратегічні пріоритети ПрАТ «ВФ Україна» на 2026–2030 рр.

Лідерство	Digital	Краща роздрібна мережа магазинів
ЯКІСТЬ МЕРЕЖІ 5G – до 95% покриття населення у 2030 р. 4G – повне покриття території країни Оптимізація мережі через AI-алгоритми (Self-Optimizing Network) Розгортання мереж для IoT: NB-IoT, LTE-M, 5G RedCap	РОЗВИТОК DIGITAL-ЕКОСИСТЕМИ ДЛЯ МАСОВОГО РИНКУ My Vodafone 3.0 – універсальний хаб управління зв'язком, фінансами та цифровими сервісами Vodafone Pay 2.0 – розширення фінансових сервісів, кредитування, страхові продукти AI-персоналізація тарифів і пропозицій Єдина цифрова ідентифікація користувача (Digital ID)	ЗРОСТАННЯ ДОХОДІВ І ПОКРАЩЕННЯ NPS Розвиток smart-магазинів з інтерактивними зонами тестування Безкасові магазини самообслуговування Оmnіканальна підтримка клієнтів Покращення NPS через AI-обслуговування та персоналізовані сервіси
ЯКІСТЬ КОРИСТУВАЦЬКОЇ БАЗИ Перехід 90-95% абонентів на eSIM до 2030 р. Зростання ARPU через 5G-послуги та цифрові сервіси Поширення смартфонізації до 97% населення Активний розвиток IoT-користувачів	DIGITAL-ПАРТНЕР ДЛЯ БІЗНЕСУ Хмарні сервіси IaaS / PaaS / SaaS Комплексні рішення з кібербезпеки (SASE, Zero-Trust Network) Edge-computing для промисловості та логістики IoT-платформи для транспорту, енергетики, агросектору Розвиток корпоративного 5G (private 5G networks)	НОВІ ТАРИФНІ РІШЕННЯ Модульні тарифні плани (конструктор послуг) Безлімітні пакети для 5G-пристроїв Гнучкі тарифні пропозиції для roaming та міжнародних викликів Екосистемні пакети: зв'язок + хмара + фінансові сервіси

Продовження табл. 3.2

СИЛА БРЕНДА	ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ РІШЕННЯ ТА АВТОМАТИЗАЦІЯ	РОЗВИТОК РОЗДРІБНОЇ МЕРЕЖІ
Позиціювання як провідного 5G-оператора УкраїниЛідерство у фінтех-рішеннях серед телекомівСталий розвиток: перехід мережі на «зелену» енергію до 2030 р.Підтримка соціальних та освітніх digital-проектів	RPA 2.0 та Intelligent Automation – автоматизація бізнес-процесівАІ-аналіз користувачьких даних та прогнозування поведінкиСистема цифрового управління ресурсами мережіBig Data 2.0 – фундамент нових digital- продуктів	Відкриття Smart-магазинів нового форматуВпровадження цифрових кіосків для eSIM, платежів, сервісівРозширення партнерської мережі у регіонахМодернізація сервісу та скорочення часу обслуговування

Джерело: складено автором на основі узагальнення відкритих даних.

Паралельно розвиток digital-екосистеми передбачає інтеграцію фінансових, хмарних, інформаційних та аналітичних рішень у єдиний цифровий простір. Такий підхід сприяє диверсифікації бізнес-моделі, виходу за межі традиційних телеком-послуг та формуванню нових джерел доходу. Особливе значення має перехід до AI-орієнтованого управління, що охоплює персоналізацію тарифів, автоматизацію бізнес-процесів, розвиток аналітичних систем та підвищення ефективності роботи роздрібною мережі. Розвиток smart-магазинів, онлайн-інструментів самообслуговування та омніканальних сервісів дозволяє Vodafone зміцнювати позицію лідера у сфері клієнтського досвіду.

Представлені стратегічні пріоритети безпосередньо корелюють із загальною траєкторією цифрової трансформації Vodafone та світовими тенденціями розвитку телеком-галузі. Зростання ролі 5G, хмарних технологій, штучного інтелекту, фінтех-сервісів та IoT визначає необхідність переходу оператора від традиційної моделі мобільного зв'язку до багатосервісної цифрової платформи. Саме тому стратегія на 2026-2030 рр. передбачає інтенсивний розвиток digital-екосистеми, автоматизацію управлінських процесів і розширення портфеля інтелектуальних послуг. У результаті управління

компанією стає більш гнучким, аналітично обґрунтованим та клієнтоорієнтованим, що дозволяє Vodafone підвищити ефективність, пришвидшити реакцію на ринкові зміни та формувати нову якість взаємодії зі споживачами. Така трансформація сприяє не лише внутрішньому вдосконаленню організації, але й підсилює її стратегічні позиції на національному телекомунікаційному ринку, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність.

Розвиток взаємодії зі ЗМІ та цифрових комунікацій стає одним із напрямів, що підтримує стратегічне зростання ПрАТ «ВФ Україна». Соціальні мережі, онлайн-платформи та інтерактивні медіа формують новий формат присутності компанії у публічному просторі та забезпечують ефективний зв'язок із цільовими аудиторіями. Для Vodafone важливо розширювати вплив у соціальних мережах, створювати багатоформатний контент, використовувати аналітичні інструменти для роботи з аудиторіями та вдосконалювати цифрові канали комунікації. Активна діяльність у digital-середовищі сприяє зміцненню бренда, оперативному інформуванню споживачів, підтриманню репутації та підвищенню конкурентоспроможності компанії.

Отже, аналіз тенденцій та стратегічних перспектив розвитку управлінських процесів ПрАТ «ВФ Україна» свідчить про глибоку трансформацію компанії в напрямі цифрової модернізації та переходу до інноваційних моделей організації діяльності. Сучасні технологічні зрушення, поширення 5G, розвиток digital-екосистем, автоматизація бізнес-процесів і впровадження систем штучного інтелекту формують нові підходи до управління як в Україні, так і у світовій телеком-галузі. Vodafone послідовно розвиває інфраструктуру, розширює мережу цифрових сервісів, удосконалює клієнтський досвід і зміцнює свої ринкові позиції завдяки поєднанню технологічних рішень та адаптивних управлінських практик.

Перспективи розвитку компанії охоплюють модернізацію організаційної структури, формування гнучких команд, зростання ролі аналітики даних, кібербезпеки, хмарних рішень та інтелектуальних систем підтримки рішень. Удосконалення цифрових каналів комунікації, активна присутність у медіапросторі та розвиток соціальних мереж сприяють формуванню стійкого бренду та підсилюють взаємодію з клієнтами. Сукупність визначених тенденцій забезпечує основу для подальшого стратегічного розвитку «ВФ Україна», підвищення ефективності управління та зміцнення конкурентоспроможності на ринку телекомунікаційних послуг у середньостроковій та довгостроковій перспективах.

ВИСНОВКИ

1. У ході дослідження узагальнено теоретичні підходи до розуміння управлінських процесів та встановлено, що вони є базовим механізмом функціонування підприємства, який забезпечує узгодження дій, координацію ресурсів і досягнення стратегічних цілей. Управлінські процеси формують цілісну систему взаємопов'язаних управлінських дій і рішень, спрямованих на ефективну організацію діяльності підприємства в умовах постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Доведено, що роль управлінських процесів не обмежується внутрішньою організацією діяльності, а полягає також у забезпеченні адаптивності підприємства, його здатності реагувати на ринкові виклики та підтримувати стабільність функціонування. Саме через управлінські процеси реалізується стратегічне управління, формуються конкурентні переваги та забезпечується довгостроковий розвиток підприємства, що є особливо важливим для телекомунікаційної галузі.

2. Встановлено, що цифровізація суттєво трансформує систему управління підприємством, змінюючи її структуру, механізми взаємодії та підходи до прийняття управлінських рішень. Цифрова трансформація сприяє переходу до більш відкритих, гнучких і динамічних моделей управління, орієнтованих на використання даних, інтегрованих інформаційних систем і цифрових каналів комунікації. Виявлено, що в умовах цифрового середовища зростає значення аналітичних підходів, автоматизації та швидкого обміну інформацією, що забезпечує підвищення прозорості управлінських процесів і якості управлінських рішень. Таким чином, цифрова трансформація виступає не лише технологічним інструментом модернізації управління, а стратегічним чинником, який визначає конкурентоспроможність і стійкість підприємства.

3. Систематизовано методи та інструменти оптимізації управлінських процесів, що забезпечують їх результативність у цифровому середовищі.

Встановлено, що ключову роль відіграють сучасні цифрові рішення, зокрема ERP- та CRM-системи, BPM-платформи, бізнес-аналітика, хмарні сервіси та інструменти автоматизації, які забезпечують інтеграцію інформаційних потоків і підвищення ефективності управління. Доведено, що використання зазначених інструментів сприяє скороченню операційних витрат, підвищенню продуктивності праці, покращенню координації діяльності персоналу та формуванню інноваційного потенціалу підприємства. Особливу роль у забезпеченні результативності управлінських процесів відіграють цифрові комунікації, які забезпечують оперативну взаємодію між структурними підрозділами та підтримують цілісність управлінської системи.

4. У ході дослідження надано загальну характеристику діяльності ПрАТ «ВФ Україна» як одного з провідних операторів телекомунікаційного ринку України, що активно формує власну цифрову екосистему та впроваджує сучасні управлінські підходи. Компанія орієнтується на інноваційний розвиток, підвищення операційної ефективності та зміцнення конкурентних позицій в умовах цифрової трансформації галузі. Аналіз організаційної структури управління показав, що ПрАТ «ВФ Україна» функціонує на основі лінійно-функціональної моделі, яка забезпечує чіткий розподіл управлінських повноважень, структурованість управлінських рівнів і узгодженість дій між підрозділами. Така структура сприяє контролю, прозорості та оперативному прийняттю управлінських рішень, що є важливим чинником ефективного функціонування компанії в умовах високої конкуренції та швидких технологічних змін.

5. Результати дослідження свідчать, що ПрАТ «ВФ Україна» активно впроваджує цифрові технології у свою операційну та управлінську діяльність відповідно до світових тенденцій розвитку телекомунікаційної галузі. Використання рішень на основі IoT, Big Data, NB-IoT, хмарних платформ, автоматизованих систем самообслуговування, цифрових медіасервісів і

фінансових інструментів свідчить про високий рівень технологічної зрілості компанії. Інтеграція цифрових рішень позитивно впливає на управлінські процеси, забезпечуючи оптимізацію бізнес-процесів, зниження операційних витрат, підвищення гнучкості організації та покращення взаємодії з клієнтами. Водночас цифрові технології формують підґрунтя для підвищення якості управлінських рішень завдяки використанню аналітичних даних і цифрових інструментів підтримки управління.

6. Проведена оцінка ефективності управлінських процесів дозволила визначити сильні сторони діяльності ПрАТ «ВФ Україна», зокрема розвинену цифрову інфраструктуру, високий рівень технологічного забезпечення та орієнтацію на інноваційний розвиток. Компанія демонструє здатність адаптувати управлінські процеси до змін цифрового середовища та підтримувати ефективне функціонування в умовах динамічного ринку. Разом із тим виявлено низку проблемних аспектів, що стримують підвищення ефективності управління, зокрема у сфері цифрових комунікацій. До них належать нерівномірна активність у соціальних мережах, недостатня гнучкість контент-стратегії та обмежене використання інтерактивних і трендових форматів. Зазначені проблеми є характерними для компаній, що перебувають у процесі цифрової трансформації, і потребують подальшого вдосконалення управлінських і комунікаційних підходів.

7. Обґрунтовано напрями удосконалення управлінських процесів ПрАТ «ВФ Україна», що базуються на поглибленні цифровізації та оптимізації бізнес-процесів. Визначено, що ключовими напрямами є підвищення рівня автоматизації операційної діяльності, оптимізація інформаційних потоків, удосконалення координації між структурними підрозділами та впровадження інтегрованих цифрових управлінських рішень. Реалізація запропонованих напрямів дозволить сформувати більш гнучку та адаптивну систему управління, здатну оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це створює

передумови для підвищення точності управлінських рішень, скорочення часових витрат на їх прийняття та зростання загальної ефективності управлінських процесів.

8. У роботі сформовано рекомендації щодо впровадження інноваційних цифрових рішень, спрямованих на підвищення ефективності управління ПрАТ «ВФ Україна». Серед ключових інструментів запропоновано використання штучного інтелекту, RPA 2.0, цифрових двійників, автоматизованих workflow-платформ і комплексних аналітичних систем, що забезпечують підтримку прийняття управлінських рішень. Запропоновані цифрові рішення дозволяють підвищити точність і обґрунтованість управлінських дій, мінімізувати вплив людського фактора, скоротити витрати часу та ресурсів, а також посилити міжфункціональну взаємодію. Їх впровадження сприятиме підвищенню операційної ефективності та формуванню сучасної цифрової моделі управління підприємством.

9. У результаті дослідження визначено, що основними тенденціями розвитку управлінських процесів у телекомунікаційній галузі є формування цифрових екосистем, розширення спектра цифрових послуг, розвиток інфраструктури 5G, посилення кібербезпеки та впровадження гнучких методологій управління. Зазначені тенденції формують нові вимоги до управлінських моделей і підходів до організації діяльності підприємств. Для ПрАТ «ВФ Україна» стратегічні перспективи розвитку управлінських процесів пов'язані з комплексною цифровою трансформацією, розвитком цифрових комунікацій і взаємодії зі ЗМІ, а також посиленням клієнтоорієнтованості. Реалізація визначених напрямів створює умови для зміцнення конкурентних позицій компанії, підвищення її ринкової стійкості та забезпечення довгострокового стратегічного розвитку в умовах цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Boma-Siaminabo H. Management and Administration: Conceptual Clarification of Management and Administration. *Business and Social Sciences Journal*. 2022. URL: <https://www.bwjjournal.org/index.php/bsjournal/article/download/744/669> (дата звернення: 05.12.2025).
2. Brennen J. S., Kreiss D. Digitalization // *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*. 2016. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/action/showCitFormats?doi=10.1002/9781118766804.wbiect111> (дата звернення: 05.12.2025).
3. Chaffey D. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. Pearson, 2015. 689 p.
4. Clarity Project. Фінансова аналітика ПрАТ «ВФ Україна». URL: <https://clarity-project.info/edr/14333937/finances> (дата звернення: 05.12.2025).
5. Davenport T., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*. 2018.
6. Davydova O., Kashchena N., Staverska T., Chmil H. Sustainable Development of Enterprises with Digitalization of the Economic Management // *International Journal of Advanced Science and Technology*. 2020. Vol. 29(8s). P. 2370–2378.
7. Elding C., Morris R. Digitalisation and its impact on the economy: insights from a survey of large companies. URL: https://www.ecb.europa.eu/pub/economicbulletin/focus/2018/html/ecb.ebbox201807_04.en.html (дата звернення: 05.12.2025).
8. Factors Affecting Organizational Structure / Osmond Vitez. URL: <http://smallbusiness.chron.com/factors-affecting-organizational-structure-2778.html> (дата звернення: 05.12.2025).

9. Longest B. Management Certainly Matters, and There Are Multiple Ways to Conceptualize the Process. *Journal of Healthcare Management*. 2020. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4629706> (дата звернення: 05.12.2025).
10. SEMrush. Domain Overview: vodafone.ua. URL: <https://www.semrush.com/analytics/overview/?db=ua&q=https%3A%2F%2Fwww.vodafone.ua%2F> (дата звернення: 01.12.2025).
11. Understanding the Management Process: Key Functions and Flow. SLM.MBA. 2024. URL: <https://slm.mba/mmpe-001/management-process-key-functions-flow/> (дата звернення: 16.11.2025).
12. Vodafone у 2024 році збільшив дохід та інвестиції у мережу. URL: <https://chamber.ua/ua/news/vodafone-u-2024-rotsi-zbilshyv-dokhid-ta-investytsii-u-merezhu/> (дата звернення: 13.11.2025).
13. Vyhovska V., Sholudko V., Balytska M. State digital transformation in Ukraine 2019–2024: Review. *VoxUkraine*. 2024. URL: <https://voxukraine.org/en/state-digital-transformation-in-ukraine-2019-2024-review> (дата звернення: 19.10.2025).
14. YouControl. Повна інформація про компанію ПрАТ «ВФ Україна». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/14333937/ (дата звернення: 18.11.2025).
15. Барич-Тіновська Л. П., Дурман О. Л. Сучасні цифрові інструменти підвищення прозорості та ефективності використання публічних коштів. *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 3. С. 14–21.
16. Бондар Ю. А., Легінєва Н. І. Особливості комунікаційного процесу в управлінні підприємством. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право: збірник наукових праць*. 2021. Вип. 3–4. С. 15–21. DOI: 10.33251/2707-8620-2021-3-4-15-21.
17. Бугріменко Р. М., Смірнова П. В. Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59.

- 18.Бужимська К. О., Желіховська М. В. Сучасні тенденції та моделі розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С. 15–19.
- 19.Василішин С. Удосконалення важелів управління діджиталізаційними ризиками економічної безпеки та формування кібербезпеки облікової системи. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 1. С. 97–110.
- 20.Вербівська Л. В., Буринська О. І. Використання цифрових технологій у підприємницькій діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61.
- 21.Вініарська М., Кіжелевич Й. Process management in organizations – a discussion on terminology. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*. 2023. URL: <https://www.management-poland.com/pdf-168612-92742> (дата звернення: 05.12.2025).
- 22.Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 107–111.
- 23.Гавриленко Н. В. Впровадження Big Data: створення конкурентних переваг в різних сферах бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72.
- 24.Глебова А. О., Кравченко В. В. Розвиток цифрових комунікацій в умовах діджиталізації економіки України: проблеми та можливості. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9277> (дата звернення: 05.12.2025).
- 25.Голомб В. В., Мержинський Є. К., Петухова О. В. Аналіз переваг та недоліків застосування ВІ-систем у підприємницькій діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52.
- 26.Грибов В. Д. Основи управлінської діяльності : підручник. Цілі та стратегії розвитку організації. 2016. URL: https://stud.com.ua/42634/menedzhment/kerivnik_kerivnitstvo (дата звернення: 14.10.2025).

- 27.Губа А. В. Мотивація як функція менеджменту в системі забезпечення ефективного використання ресурсу робочої сили персоналу підприємства. Харків, 2017. С. 25–29.
- 28.Гудзь О. Є., Маковецька І. М. Управління комунікаціями в підприємствах: монографія. Львів: Галицька видавнича спілка, 2021. 216 с.
- 29.Гусаковська Т. О., Войт Б. Р. Система комунікацій підприємств та організацій: основні складові та особливості функціонування. *БізнесІнформ*. 2024. № 3. С. 323–328.
- 30.Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. С. 98–107.
- 31.Демко І. І. Роль управлінських рішень у системі менеджменту підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2024. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16970751> (дата звернення: 05.12.2025).
- 32.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.
- 33.Дубина М., Козлянченко О. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. Вип. 3 (19). С. 21–32.
- 34.Єрфан В. Й., Ваш М. М., Сухолов Е. А. Контроль як функція менеджменту. *Наукові записки. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 1 (61). С. 86–90.
- 35.Жовновач Р. І. Технології управління підприємством в системі менеджменту. *Український журнал прикладної економіки та технологій*. 2024. С. 18–25. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/ujae_2024_r01_a2.pdf (дата звернення: 05.12.2025).

36. Forbes Ukraine. Інформація про Vodafone. URL: <https://forbes.ua/profile/vodafone-251> (дата звернення: 10.11.2025).
37. Загороднюк О. В., Голенко М. О., Клименко Л. В., Пітель Н. Я., Дудченко А. В. Цифровізація управлінської діяльності: пріоритети та перспективи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 89–93.
38. Зайченко К. С. Організаційне забезпечення інноваційного розвитку малого промислового підприємства в умовах інформатизації економіки: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Одеса: ОНПУ, 2019. URL: <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2020/04/Дисертація-Зайченко.pdf> (дата звернення: 14.10.2025).
39. Зайченко К. С., Реклізон Ю. І. Удосконалення організаційної структури управління на різних етапах життєвого циклу підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. № 60.
40. Зв'язок під час війни: втрати, відновлення, Крим – Київстар, Vodafone – країна героїв | Forbes UA. URL: <https://youtu.be/5kuDeI5HWic> (дата звернення: 10.11.2025).
41. Зінюк М., Дєєва Н., Богатирьова К., Мельниченко С., Файвішенко Д., Шевчун М. Цифрова трансформація корпоративного управління. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 5 (46). С. 300–310.
42. Знову ребрендинг: МТС стає Vodafone. URL: <http://forbes.net.ua/ua/business/1403921-znovu-rebranding-mts-stae-vodafone> (дата звернення: 08.11.2025).
43. Зуб О. В., Козлов Д. Є. Інтернет речей для розвитку та доступності цифрової освіти. *Наукові записки ДУІКТ*. 2024. № 2 (6). С. 145–152.
44. Іванова В. Управління бізнес-процесами: людський потенціал і цифрові навички. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2021. Вип. 1 (91). С. 41–54.
45. Іванченко Н. О., Кудрицька Ж. В., Рекачинська К. В. Бізнес-модель в умовах цифрових трансформацій. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2020. № 3. С. 185–190.

46. Інтернет речей: перспективи розвитку та можливості використання. ДУІКТ.
URL: <https://duikt.edu.ua/ua/news-1-0-11324-internet-rechey-perspektivi-rozvitku-ta-mozhливosti-vikoristannya> (дата звернення: 16.11.2025).
47. Карчева Г. Т., Огородня Д. В., Опенька В. А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. *Фінансовий простір*. 2017. № 3 (27). С. 13–21.
48. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 105–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2016_6_11 (дата звернення: 05.12.2025).
49. Костирко Л. А., Мартинов А. А., Розмислова М. О. Цифрова трансформація бізнесу як елемент антикризового управління. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 5. С. 62–65.
50. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>.
51. Лазоренко Т. В., Лазаренко М. П. Менеджмент : конспект лекцій : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 152 с.
52. Лігоненко Л. О. Вплив цифровізації на систему управління результативністю підприємств та формування стратегії їх діяльності. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 220–227. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.220-227>.
53. Лісовська Л. С., Роїк О. Р., Михайлишин В. В. Оцінка ефективності системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу: теоретико-методологічний підхід. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. № 64.
54. Макарчук І. В., Федулова І. В. Інтернет речей: можливості і загрози // *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. 2022. С. 74–75.

- 55.Маковецька І. М. Особливості управління комунікаціями в підприємствах з ефективною взаємодією фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2022. С. 11–17.
- 56.Мартинюк Т. Основні функції менеджменту / наук. кер. І. В. Мосійчук. Житомир: ЖДУ ім. Івана Франка. URL: <https://files.core.ac.uk/download/pdf/162034559.pdf> (дата звернення: 30.10.2025).
- 57.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: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.196>.
- 58.Мирошніченко Д. Бізнес і люди: 5 порад для ефективної взаємодії з клієнтами. URL: <https://itexpert.work/uk/biznes-lyudy-5-porad-dlya-efektyvnoyi-vzayemodiyi-z-kliiyentamy/> (дата звернення: 19.10.2025).
- 59.Мінакова В. П., Шіковець К. О. Актуальність використання моделі Big Data в бізнес-процесах. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 892–896.
- 60.Назаренко С. А., Матюшенко Н. Р. Вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56.
- 61.Ноджак Л. С., Паращич М. І. Розвиток індустрії 4.0 в Україні: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45.
- 62.Обиденнова Т. О., Васильєв В. В. Цифрові технології в управлінні підприємством: теоретичний аспект. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка*. 2023. Т. 15. № 3. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-12).

- 63.Осокін М. Г., Осокіна А. В. Цифрові комунікації в системі управління бізнесом. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-31>.
- 64.Офіційний сайт «Vodafone Україна». URL: <https://vodafone.ua/> (дата звернення: 21.11.2025).
- 65.Панченко І. В., Кривенко Н. С. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69.
- 66.Плевако Н. О. Управління стратегічним розвитком підприємств в умовах цифрових трансформацій: дис. канд. екон. наук. Київ, 2021. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0421U100638> (дата звернення: 05.12.2025).
- 67.Поважний О. С., Мойсеєнко К. Є., Чуприна Ю. В. Еволюція концепції «Business Performance Management». *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. Київ: Інститут економіки промисловості НАН України, 2022. С. 101–108. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2022.101-108>.
- 68.ПрАТ «ВФ Україна». Vodafone. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Vodafone_Україна (дата звернення: 08.11.2025).
- 69.Приватне акціонерне товариство «ВФ Україна». Звіт про управління ПрАТ «ВФ Україна» та його дочірніх підприємств за 2019 рік. Київ, 2020. 8 с. URL: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/zvit-pro-upravlinnya-konsolidovanii.pdf> (дата звернення: 27.11.2025).
- 70.Приватне акціонерне товариство «ВФ Україна». Звіт про управління ПрАТ «ВФ Україна» та його дочірніх підприємств за 2023 рік. Реєстраційний № OUT-FD-24-04329 від 23.04.2024. Київ, 2024. 30 с. URL: https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/pjsc-vf-ukraine-management-report_1715865425.pdf (дата звернення: 27.11.2025).

- 71.Приватне акціонерне товариство «ВФ Україна». Проміжний звіт за II квартал 2024 року. Реєстраційний № OUT-GR-25-10643 від 26.09.2025. Київ, 2025. 44 с. URL: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/interim-information-of-the-issuer-for-the-2th-quarter-of-2024.pdf> (дата звернення: 27.11.2025).
- 72.Приватне акціонерне товариство «ВФ Україна». Річний звіт зі сталого розвитку за 2022 рік. Київ, 2023. 78 с. URL: https://www.vodafone.ua/storage/image-storage/2023/04/12/401/source/vodafone-annual-report-1204-ua_1681291386.pdf (дата звернення: 27.11.2025).
- 73.Приватне акціонерне товариство «ВФ Україна». Річний звіт зі сталого розвитку за 2024 рік. Київ, 2025. 84 с. URL: https://www.vodafone.ua/storage/image-storage/2025/04/25/753/source/shhoricnii-zvit-zi-stalogo-rozvitku-za-2024-rik_1745571916.pdf (дата звернення: 27.11.2025).
- 74.Приватне акціонерне товариство «ВФ Україна». Статут ПрАТ «ВФ Україна» (нова редакція). Київ, 2023. 31 с. URL: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/statut-prat-vf-ukrayina-2023.pdf> (дата звернення: 03.12.2025).
- 75.Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167-р. *Урядовий кур'єр*. 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-p#Text> (дата звернення: 19.10.2025).
- 76.Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. *Урядовий кур'єр*. 2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#Text> (дата звернення: 19.10.2025).

- 77.Пчелинська Г., Васильєва Т. Digital-трансформація бізнесу в умовах пандемії. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2021. № 6 (270). С. 55–59.
- 78.Райчева Л. І., Горбаньова В. О. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2024. № 30. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313040>.
- 79.Ровенська В. В., Латишева О. В., Смирнова І. І. Інструменти підвищення операційної ефективності в контексті «Business Performance Management». *Трансформаційна економіка*. 2024. № 1 (06). С. 48–52.
- 80.Руденко М. Цифровізація: категоріальні особливості та специфіка трактування. *Економічний форум*. 2021. № 4. С. 3–13.
- 81.Сагайдак М. П., Андрющенко А. Р. Цифрові комунікації в системі управління бізнес-організацією // *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*: зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. (21 жовт. 2022 р.). Київ: КНЕУ, 2022. С. 169–171.
- 82.Самойленко М. Ю. Принципи застосування технології Інтернету речей у сучасному світі техніки. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: технічні науки. 2020. Т. 31 (70). Ч. 1. № 6. С. 142–148.
- 83.Сокурєнко В. Є. Управління процесом праці: сутність, характерні риси та шляхи вдосконалення. *Вісник юридичних наук УжНУ*. 2024. С. 59–67. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/03/59.pdf> (дата звернення: 05.12.2025).
- 84.Струтинська І. В. Дефініції поняття «цифрова трансформація». *Причорноморські економічні студії*. Одеса, 2021.
- 85.Сухорукова Т. Г. Управління інтелектуальним капіталом у цифровій економіці. Київ : КНЕУ, 2020.

- 86.Сучасні тренди економічного розвитку. Кн. 1: Трансформації економічних систем: досвід ЄС в реалізації Industries 3.0, 4.0, 5.0 : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91526> (дата звернення: 05.12.2025).
- 87.Теребух А., Русин-Гриник Р., Підвальний М. Принципи розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-70>.
- 88.Терлецька Ю. О. Клієнтоорієнтованість як чинник формування рівня зрілості системи менеджменту підприємства. *Young Scientist*. 2022. № 7 (107). С. 101–104. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-7-107-20>.
- 89.Терлецька Ю. О. Управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-2>.
- 90.Терлецька Ю. О., Блауш Л. С., Терентяк Д. П. Формування концепції розвитку підприємства на засадах ситуаційного управління. *Молодий вчений*. 2020. Вип. 1 (77). С. 265–269.
- 91.Томах В. В., Сігаєва Т. Є., Мартиненко М. В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. *Академічні візії*. 2023. Вип. 18. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221>.
- 92.Федоров М. Цифровізація — це поступове перетворення усіх державних послуг на зручні онлайн-сервіси. Міністерство цифрової трансформації України. 19 травня 2021 р. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/mikhaylo-fedorov-tsifrovizatsiya-tse-postupove-peretvorenniya-usikh-derzhavnikh-poslug-na-zruchni-onlayn-servisi> (дата звернення: 19.10.2025).

- 93.Хандусенко Н. У 2024 році чистий прибуток Vodafone зменшився на 30%: що на це вплинуло. *Гроші*. 04.04.2025. URL: <https://dev.ua/news/vodafone-u-2024-rotsi-1743768292> (дата звернення: 13.11.2025).
- 94.Хмурова В. Управління підприємством на різних етапах життєвого циклу. *Молодий вчений*. 2023. № 4 (122). С. 102–106. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5928> (дата звернення: 05.12.2025).
- 95.Челядінова Н. Г., Куделя В. І. HR-менеджмент і цифровізація у сучасній організації. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 69. С. 125–129. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct69-225>.
- 96.Шапуров О. Інтернет речей (IoT): економічний розвиток та можливі наслідки // *Освіта як чинник формування креативних компетентностей в умовах цифрового суспільства*. Запоріжжя, 2019. С. 199–202.
- 97.Шваб К. Четверта промислова революція. Формуючи четверту промислову революцію. Київ : Клуб сімейного дозвілля, 2019. 194 с.
- 98.Шкирта І. М., Лазар В. Ф. Технологія Big Data: сутність, можливості для бізнесу. *Серія Економіка*. 2019. Вип. 2 (12). С. 51–56.
- 99.Шульський М. Г. Функції менеджменту: їх єдність і взаємозалежність у процесах здійснення діяльності. Львів, 2019. С. 58–62.
100. Як побудувати цифрові комунікації для покращення клієнтського досвіду. *DecisionTelecom*. URL: <https://decisiontele.com/uk/news/how-to-build-digital-communications-to-improve-customer-experience.html> (дата звернення: 19.10.2025).
101. Янковська А. А. Функції менеджменту та їх значення у сучасній системі управління // *Матеріали XXII Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції молодих учених та студентів*. Острог : Національний університет «Острозька академія», 2024. С. 184–186.