

УДК 004.738:658.11

Н. С. Скопенко,
 д. е. н., професор,
 професор кафедри економіки праці та менеджменту, Навчально-науковий інститут
 економіки і управління, Національний університет харчових технологій
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4540-3455>
 В. О. Воропай,
 здобувач другого рівня вищої освіти, Навчально-науковий інститут економіки і управління,
 Національний університет харчових технологій
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-0111-3924>
 О. М. Кириченко,
 к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки праці та менеджменту,
 Національний університет харчових технологій
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4822-6741>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.23.51

ЦИФРОВІ РІШЕННЯ ДЛЯ МОБІЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

N. Skopenko,
 Doctor of Economic Sciences, Professor, National University of Food Technologies
 V. Voropai,
 Master's student in Management, National University of Food Technologies
 O. Kyrychenko,
 PhD in Economics, Associate Professor, National University of Food Technologies

DIGITAL SOLUTIONS FOR MOBILE MANAGEMENT: CHALLENGES, EFFECTIVENESS, AND PROSPECTS FOR DIGITAL TRANSFORMATION

У статті досліджено актуальні проблеми цифрової трансформації управлінських процесів у великих корпораціях, зокрема в контексті концепції "менеджменту на ходу". Такий підхід передбачає прийняття управлінських рішень у реальному часі незалежно від фізичного розташування керівника, що стає можливим завдяки використанню сучасних інформаційних систем (ІС). Проаналізовано роль ІС у забезпеченні оперативності, інтеграції даних, безпеки та ефективності управління. Особливу увагу приділено корпоративному Порталу ДТЕК як прикладу успішного впровадження ІТ-рішень у бізнес-процеси. Розглянуто етапи еволюції ІС, їх класифікацію (MIS, DSS, ERP, CRM, SCM), а також порівняльні характеристики CRM— та ERP-систем, що використовуються у сучасному бізнес-середовищі. Визначено ключові виклики впровадження ІС: методологічна невизначеність оцінки ефективності, недостатня цифрова компетентність персоналу, ризики інформаційної безпеки та складність інтеграції даних з різних джерел. Результати дослідження підтверджують, що інтеграція ІС у менеджмент "на ходу" сприяє підвищенню гнучкості, швидкості та точності управлінських рішень, що є критично важливим для стабільного функціонування підприємств в умовах глобалізованої економіки.

The article investigates contemporary challenges of digital transformation in the management practices of large corporations, emphasizing the paradigm of "management on-the-go." This concept reflects a transition toward mobile, data-driven, and decentralized decision-making enabled by advanced information systems (IS) that support managerial activities in real time, regardless of geographic constraints. The study explores the evolution, typology, and functional role of modern IS, including Management Information Systems (MIS), Decision Support Systems (DSS), Enterprise

Resource Planning (ERP), Customer Relationship Management (CRM), and Supply Chain Management (SCM) systems. Their interrelations and complementary functions in enterprise resource management, analytics, and customer relationship optimization are examined.

Particular attention is given to ERP and CRM systems as tools for automation, analytical forecasting, and strategic flexibility. A comparative analysis of leading digital platforms such as SAP, Salesforce, Bitrix24, and Odoo highlights their scalability, integration potential, and business relevance. The DTEK Corporate Portal serves as a practical case study, demonstrating the implementation of mobile management technologies in a large energy company. Acting as a unified digital workspace, it enables managers to make operational and strategic decisions remotely, monitor key performance indicators, and coordinate distributed teams in real time.

The research identifies key barriers to effective IS implementation, including methodological ambiguity in performance assessment, limited digital literacy among employees, heightened cybersecurity risks, and challenges of integrating heterogeneous data sources. Empirical findings confirm that embedding IS into mobile management practices enhances organizational agility, accelerates response times, and improves the precision of managerial decisions. Such capabilities strengthen enterprise resilience, transparency, and competitiveness in a rapidly digitalizing and global economic environment.

Ключові слова: менеджмент на ходу, інформаційні системи, цифрова трансформація, ERP, CRM, корпоративний портал, Портал ДТЕК.

Key words: management on-the-go, information systems, digital transformation, ERP, CRM, corporate portal, DTEK Portal.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, глобалізацією та зростаючими вимогами до швидкості та ефективності управлінських рішень. Традиційні методи менеджменту, які базуються на централізованому зборі даних і плануванні, часто не забезпечують достатньої оперативності та гнучкості у прийнятті рішень. Особливо це стосується великих корпорацій, таких як енергетичні компанії, де обсяг інформації, що генерується, значний, а її своєчасна обробка критично важлива для забезпечення стабільності та ефективності бізнес-процесів.

Інформаційні системи (ІС) сьогодні виступають ключовим інструментом підтримки менеджменту, дозволяючи автоматизувати обробку даних, інтегрувати інформацію з різних підсистем і надавати керівникам аналітичні інструменти для прийняття рішень у реальному часі. Проте, навіть при широкому впровадженні ІС, залишається низка проблем:

— Оперативність управлінських рішень залишається обмеженою у разі використання традиційних інформаційних систем, орієнтованих переважно на стаціонарне офісне середовище, що ускладнює доступ до актуальної інформації в режимі реального часу.

— Проблема інтеграції даних зумовлена необхідністю узгодження інформаційних по-

токів, що надходять із різномірних джерел (ERP-, CRM- та фінансових систем), з метою формування єдиного інформаційного простору та забезпечення цілісного бачення діяльності підприємства.

— Забезпечення належного рівня безпеки та конфіденційності корпоративних даних стає особливо актуальним в умовах використання мобільних пристроїв і веб-порталів, оскільки це підвищує ризики несанкціонованого доступу чи витоку чутливої інформації.

— Ефективне функціонування інформаційних систем значною мірою залежить від технічної та організаційної готовності персоналу, що передбачає належний рівень цифрових компетентностей працівників, а також адаптацію внутрішніх бізнес-процесів до вимог цифрового середовища.

На тлі цих викликів виникає необхідність дослідження концепції менеджменту "на ходу" ("on-the-go"), яка передбачає використання сучасних ІТ-інструментів для прийняття управлінських рішень у реальному часі, незалежно від місцезнаходження керівника [4, 5]. При цьому важливо оцінити, як конкретні рішення, такі як Портал ДТЕК, здатні підвищити ефективність менеджменту, зменшити час прийняття рішень, оптимізувати бізнес-процеси та водночас забезпечити безпеку і зручність користування.

Таким чином, проблема, що потребує вирішення, полягає у визначенні ефективної моделі інтеграції інформаційних систем для забезпечення менеджменту "на ходу", яка б дозволяла

поєднувати швидкість, достовірність інформації та безпеку в умовах сучасного підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній науковій літературі дедалі більше уваги приділяється трансформації управлінських практик у напрямі мобільності, цифровізації та гнучкості. Концепт менеджменту "on-the-go" — тобто управління в русі, без прив'язки до фізичного офісу — розглядається як відповідь на виклики цифрової епохи, що вимагає оперативності, адаптивності та постійного доступу до інформації. Дослідники, зокрема Кухта І.В., Дончак А. та Білявський В. [2; 7], акцентують на зміні ролі менеджера, який має не лише приймати рішення в реальному часі, а й інтегрувати цифрові інструменти в щоденну управлінську діяльність. Вони підкреслюють, що мобільні платформи, хмарні сервіси, аналітика великих даних та штучний інтелект формують нову парадигму стратегічного управління, де ключовими стають швидкість реакції, гнучкість процесів і цифрова компетентність.

Разом із тим, література окреслює низку викликів, пов'язаних із впровадженням мобільного менеджменту: питання кібербезпеки, інтеграції систем, зміни організаційної культури та структури. Ефективність таких моделей залежить від технологічної зрілості підприємства, готовності до змін і здатності адаптувати бізнес-процеси до нових умов. Перспективи розвитку менеджменту "on-the-go" пов'язані з поширенням мобільних ERP/CRM-систем, автоматизованих комунікаційних інтерфейсів та інтелектуальних платформ підтримки рішень. У контексті українських реалій особливо актуальним є дослідження практичного впровадження таких рішень на підприємствах, що прагнуть зберегти конкурентоспроможність в умовах цифрової трансформації [1; 2; 3; 6; 7; 11].

Концепція менеджменту "на ходу" (management on-the-go) формується під впливом мобільних технологій, хмарних платформ і потреби приймати управлінські рішення в умовах динамічного середовища. Вона передбачає використання мобільних інформаційних систем, які забезпечують доступ до корпоративних даних і аналітики в будь-який час і з будь-якого місця [8].

Наукові джерела засвідчують, що такі системи сприяють підвищенню гнучкості управління, скороченню часу на ухвалення рішень і зміцненню конкурентоспроможності організацій. Вони розглядаються як ключовий елемент цифрової трансформації бізнесу, оскільки

поєднують технологічні інновації з організаційними змінами, зокрема розвитком цифрової культури, формуванням аналітичних компетенцій і підвищенням готовності персоналу до роботи в цифровому середовищі [8; 9].

При цьому ефективність управління "на ходу" значною мірою залежить від інтеграції мобільних застосунків із корпоративними системами класу ERP і CRM, що дозволяє створити єдиний інформаційний простір для підтримки управлінських рішень. Однак, попри очевидні переваги, дослідники наголошують на низькій швидкості, серед яких — загрози кібербезпеці, ризики несанкціонованого доступу до даних та недостатній рівень цифрової компетентності персоналу [10].

Згідно з дослідженнями Gartner і Deloitte, ефективне впровадження концепції management on-the-go сприяє підвищенню продуктивності управлінців і скороченню часу на прийняття рішень на 25—40% [18; 19].

Перспективи розвитку цієї моделі управління пов'язані з інтеграцією штучного інтелекту, IoT та аналітики великих даних, що дозволяє автоматизувати процеси прийняття рішень і формувати адаптивні системи менеджменту.

Попри активне впровадження інформаційних систем у корпоративну практику, сфера мобільного менеджменту залишається недостатньо розвинутою. Основні проблеми пов'язані з обмеженим доступом до інтегрованої інформації поза офісним середовищем, низькою ефективністю об'єднання даних з різних джерел для аналітики в реальному часі, а також ризиками інформаційної безпеки при використанні мобільних і хмарних технологій.

Додатковими викликами є відсутність уніфікованих критеріїв оцінювання ефективності таких систем та наявність соціально-організаційних бар'єрів — низької цифрової компетентності персоналу, опору змінам і недостатньої адаптації процесів до цифрового управління.

Подолання цих перешкод є необхідною умовою реалізації потенціалу мобільного менеджменту й підвищення гнучкості та конкурентоспроможності підприємств у цифрову епоху.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є аналіз та оцінка ефективності використання інформаційних систем у менеджменті підприємств у режимі "на ходу" на прикладі Порталу ДТЕК, а також визначення перспектив і рекомендацій щодо оптимізації управлінських процесів із використанням сучасних цифрових технологій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах сучасної глобалізованої економіки роль інформаційних технологій у менеджменті зростає з кожним роком. Інформаційні системи стають невід'ємним інструментом управління підприємствами, забезпечуючи оперативний доступ до даних, аналіз, прогнозування та прийняття рішень у реальному часі [1].

Особливу увагу варто приділити концепції менеджменту "на ходу" (management on-the-go), яка дозволяє керівникам та співробітникам приймати рішення та контролювати процеси без прив'язки до конкретного робочого місця, використовуючи мобільні додатки та інтегровані корпоративні портали [2].

У сучасному менеджменті інформація є стратегічним ресурсом, що визначає ефективність управлінських рішень. Інформаційні системи виступають інструментом збору, обробки, аналізу та передачі даних, необхідних для планування, контролю, мотивації та організації.

Інформаційна система розглядається як цілісна сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують збирання, обробку, зберігання, передавання та використання інформаційних потоків в організаційному середовищі. Її структура охоплює кілька взаємодоповнюючих компонентів: технічні засоби (комп'ютери, сервери, мережеве обладнання), програмне забезпечення (бази даних, аналітичні платформи, корпоративні ERP-системи), інформаційні ресурси (дані, документи, знання), людський чинник (користувачі, аналітики, ІТ-спеціалісти) та процеси управління інформацією, що включають алгоритми оброблення, регламенти й протоколи взаємодії.

Історія створення і розвитку інформаційних систем тісно пов'язана з автоматизацією діяльності підприємств та організацій, розвитком моделей їх управління. Інформаційні системи першого покоління виникли на початку 60-х років XX-го століття за необхідності автоматизації управління підприємством на базі великих ЕОМ (електронних обчислювальних машин) і централізованого оброблення інформації. Вони створювалися для управління окремими підрозділами чи видами діяльності і з часом інтегрувалися у комплексні автоматизовані системи [12].

У зарубіжній літературі такі системи мають назву Data Processing System — DPS (системи електронної обробки даних), а у вітчизняній — автоматизовані системи управління (АСУ) — задачний підхід. В них для кожної задачі окре-

мо готувалися дані і створювалася математична модель. Для інформаційних систем першого покоління характерним є ефективна обробка запитів, використання інтегрованих файлів для зв'язування між собою задач і генерування зведених звітів для керівництва. Кожна система була націлена на конкретне застосування, тому опис її функцій був мінімальний і призначався для спеціаліста в цій предметній галузі [12].

Другий етап розвитку інформаційних систем, що припадає на 70—80-і роки XX століття, відзначався активною розробкою програмних продуктів відповідно до різних концепцій управління виробничими та ресурсними процесами. Серед основних підходів того часу виділяють такі:

— MRP (Material Requirements Planning) — концепція планування потреби в матеріалах, яка дозволяла координувати закупівлі та виробничі процеси на основі прогнозів попиту та виробничих планів.

— MRP II (Manufacturing Resource Planning) — більш розширена концепція, що охоплювала планування всіх ресурсів підприємства, включаючи матеріальні, трудові, фінансові та виробничі потужності, для забезпечення комплексного управління діяльністю організації.

— CIM (Computer Integrated Manufacturing) — концепція комп'ютеризованого інтегрованого виробництва, що передбачала об'єднання всіх підсистем підприємства: управління постачанням, виробництвом, транспортно-складськими процесами, контролем якості, збутом та іншими напрямками діяльності, з метою створення єдиної автоматизованої системи управління.

Однією з ключових передумов появи інформаційних систем другого покоління стало формування концепції комп'ютеризованого інтегрованого виробництва (CIM) на початку 1980-х років. Ця концепція передбачала автоматизоване поєднання гнучких виробничих процесів із системами управління підприємством, що базувалися на використанні високопродуктивних комп'ютерів. Технологічна еволюція автоматизованих систем управління підприємствами відбувалася через перехід від простих файлових структур до складніших систем управління базами даних (СУБД), удосконалення апаратного забезпечення, зростання його потужності та розширення спектра функціональних завдань, які могли бути вирішені за допомогою таких систем [13].

Сучасний менеджмент неможливо уявити без широкого використання інформаційних технологій. Вони дозволяють керівникам приймати обґрунтовані рішення, підвищувати ефек-

тивність бізнес-процесів та оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури [17].

Сучасні інформаційні системи управління охоплюють різноманітні підходи та інструменти, що підтримують діяльність організацій на різних рівнях (табл. 1):

— MIS (Management Information System) забезпечує керівників регулярною звітністю, яка дозволяє відстежувати виконання планів, контролювати ресурси та аналізувати ключові показники діяльності підприємства.

— DSS (Decision Support System) орієнтована на підтримку складних управлінських рішень, надаючи аналітичні моделі, прогнози та сценарії, що допомагають керівникам ухвалювати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності.

— ERP (Enterprise Resource Planning) інтегрує всі основні бізнес-процеси організації — від управління виробництвом і фінансами до закупівель та складського обліку — у єдину інформаційну платформу, забезпечуючи узгодженість і ефективність ресурсного планування.

— CRM (Customer Relationship Management) спрямована на управління взаємовідносинами з клієнтами, включаючи збирання та аналіз даних про споживачів, оптимізацію комунікацій та підвищення рівня задоволеності і лояльності клієнтів.

— SCM (Supply Chain Management) забезпечує оптимізацію ланцюгів постачання, координуючи закупівлі, виробництво, логістику та дистрибуцію, що сприяє зменшенню витрат, підвищенню ефективності та адаптивності підприємства в динамічному середовищі.

Сучасні інформаційні технології у менеджменті дозволяють підприємствам підвищувати гнучкість, оперативність та точність управлінських рішень. Використання інтегрованих систем, мобільних додатків, аналітики та AI є необхідною умовою ефективного менеджменту "на ходу", особливо для великих корпорацій, таких як ДТЕК.

Детальніше пропоную розглянути найрозовсюджені інформаційні системи на сучасних підприємствах, що допомагають бізнесу існувати в сучасному світі.

CRM-системи (Customer Relationship Management) — це інструменти, які допомагають організаціям ефективно управляти взаємовідносинами з клієнтами. Їхнє впровадження є стратегічно важливим для бізнесу, оскільки дозволяє не лише зберігати дані про клієнтів, а й активно використовувати їх для підвищення рівня обслуговування, продажів та лояльності [3].

Таблиця 1. Класифікація сучасних інформаційних систем в менеджменті

Тип ІС	Призначення	Приклад
MIS (Management Information System)	Надання керівникам регулярної звітності	SAP Business One
DSS (Decision Support System)	Підтримка складних управлінських рішень	IBM Cognos
ERP (Enterprise Resource Planning)	Інтеграція всіх бізнес-процесів	Microsoft Dynamics
CRM (Customer Relationship Management)	Управління взаємовідносинами з клієнтами	Salesforce
SCM (Supply Chain Management)	Оптимізація ланцюгів постачання	Oracle SCM Cloud

Джерело: узагальнено авторами.

Основні цілі CRM-систем включають в себе:

— Централізація інформації про клієнтів. Всі дані — контакти, історія покупок, звернення до підтримки — зберігаються в єдиній базі.

— Покращення якості обслуговування. Менеджери мають доступ до повної інформації про клієнта, що дозволяє швидко реагувати на запити та пропонувати персоналізовані рішення.

— Автоматизація бізнес-процесів. CRM автоматизує рутинні завдання: надсилання листів, нагадування, формування звітів, управління лідами.

— Аналіз поведінки клієнтів. Система дозволяє виявити тенденції, сегментувати аудиторію, прогнозувати потреби та формувати ефективні маркетингові кампанії.

— Підвищення продажів. Завдяки точному аналізу та персоналізованим пропозиціям CRM допомагає збільшити конверсію та середній чек.

— Побудова довгострокових відносин. CRM сприяє формуванню довіри, лояльності та повторних покупок через системну роботу з клієнтами.

Додаткові переваги використання CRM-систем полягають у їх здатності до інтеграції з іншими інформаційними системами, мобільності та легкому доступі, можливості контролю та оцінки ефективності роботи співробітників, а також у забезпеченні аналізу та прогнозування майбутніх продажів і фінансових показників компанії.

У таблиці 2 наведено порівняльний аналіз найвідоміших CRM-систем, які використовуються бізнесами різних форм та видів.

Як видно, SAP CRM є оптимальним варіантом для великих корпорацій та/або промислових підприємств. Salesforce є більш універсальною системою, підходить для будь-яких видів підприємств, відзначається гнучкістю в роботі та можливістю інтеграції з іншими додатками. Bitrix24 — це система, яка найбільше підходить

Таблиця 2. Порівняльний аналіз функціональних можливостей та характеристик CRM-систем

SAP CRM	Salesforce	Bitrix24	Zoho CRM
Цільова аудиторія			
Великі корпорації, промислові підприємства	Бізнеси всіх масштабів, особливо середні та великі	Малі та середні підприємства, стартапи	Малі та середні компанії
Масштабованість			
Висока, орієнтована на складні бізнес-процеси	Дуже висока, гнучка архітектура	Обмежена для великих підприємств	Гнучка, але менш потужна для великих корпорацій
Інтеграція			
Глибока інтеграція з SAP ERP, SCM, NetWeaver	Широка інтеграція з тисячами сторонніх додатків	Вбудовані інструменти + інтеграція з популярними сервісами	Інтеграція з Zoho Suite та сторонніми платформами
Функціональність			
Продажі, маркетинг, сервіс, аналітика, мобільні клієнти	Продажі, маркетинг, аналітика, підтримка, AI-рекомендації	Завдання, чат, CRM, документи, телефонія	Продажі, маркетинг, підтримка, аналітика
Аналітика			
Потужна CRM-аналітика, сегментація, прогнозування	AI-аналітика, дашборди, прогнозування	Базова аналітика	Візуальні звіти, аналітика продажів
Мобільність			
Підтримка мобільних пристроїв, офлайн-доступ	Повноцінний мобільний додаток	Мобільний додаток з базовими функціями	Мобільний додаток з розширеними можливостями
Ціна			
Висока, ліцензії + впровадження	Висока, підписки + додаткові модулі	Безкоштовна версія + платні тарифи	Доступна ціна, гнучкі тарифи
Гнучкість налаштувань			
Висока, але потребує технічних ресурсів	Дуже висока, з можливістю кастомізації	Обмежена кастомізація	Гнучка, з можливістю налаштування під потреби
Підтримка клієнтів			
24/7, технічна підтримка, навчальні ресурси	24/7, онлайн-курси, сертифікації	Онлайн-підтримка, спільнота	Онлайн-підтримка, база знань

Джерело: узагальнено авторами.

для малих та середніх бізнесів завдяки доступності за ціною та зручності використання. Вона також дозволяє інтегруватися з іншими додатками, проте мобільна версія має обмежений функціонал. Zoho CRM — система, що близька до попередньої за характеристиками, також застосовується у малому та середньому бізнесі. Вона є гнучкою та оптимальною за вартістю впровадження та експлуатації.

Таблиця 3. Порівняльний аналіз ERP-систем

ERP-система	Цільова аудиторія	Особливості
SAP ERP	Великі корпорації	Потужна, гнучка, глибока інтеграція
Oracle NetSuite	Середній бізнес	Хмарна платформа, швидке впровадження
Microsoft Dynamics 365	Середній і великий бізнес	Інтеграція з Microsoft 365, CRM
1С:Підприємство	Східна Європа, Україна	Локалізована, бюджетна
Odoo	Малі та середні компанії	Відкрите ПЗ, модульна структура

Джерело: узагальнено авторами.

Усі зазначені CRM-системи мають аналітичну складову, що забезпечує ефективний аналіз поточних потреб, викликів та результатів діяльності підприємства.

ERP (Enterprise Resource Planning) — це комплексна інтегрована інформаційна система, яка охоплює всі ключові бізнес-процеси підприємства, включаючи фінанси, виробництво, логістику, управління персоналом, маркетинг і продажі. Основна мета ERP-систем полягає в створенні єдиного інформаційного середовища, що дозволяє ефективно управляти ресурсами організації, забезпечуючи узгодженість даних між різними підрозділами [3].

Теоретично ERP базується на системному підході, інтеграції даних, автоматизації процесів, управлінні ресурсами та гнучкості налаштувань. Вона дозволяє підприємству функціонувати як єдина цілісна система, де всі елементи взаємодіють між собою в реальному часі.

Впровадження ERP сприяє підвищенню прозорості, зменшенню дублювання інформації, прискоренню прийняття рішень та оптимізації витрат. Завдяки централізованому доступу до даних керівники можуть оперативно реагувати на зміни, контролювати ефективність процесів і прогнозувати майбутні потреби [15, 16].

Процес впровадження ERP включає кілька етапів: аналіз потреб підприємства, вибір платформи, кастомізацію під специфіку бізнесу, інтеграцію з існуючими системами, навчання персоналу, тестування та запуск. Успішне впровадження потребує чіткого планування, залучення фахівців та підтримки з боку керівництва.

Серед найпопулярніших ERP-рішень — SAP ERP, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics 365, 1С:Підприємство та Odoo. Кожна з них орієнтована на різні сегменти бізнесу: від великих корпорацій до малих підприємств, і має свої особливості щодо функціональності, вартості та гнучкості (табл. 3).

Попри значні переваги, ERP-системи мають і виклики: високу вартість впровадження, складність ін-

теграції з існуючими системами, необхідність навчання персоналу, тривалий час впровадження, складність ін-

теграції, потребу в технічному супроводі та ризики, пов'язані з міграцією даних. Крім того, важливим фактором успіху є готовність персоналу до змін і цифрової трансформації.

Перспективи розвитку ERP включають хмарні технології, мобільні рішення, штучний інтелект, інтернет речей та створення цифрових двійників підприємств. Це дозволяє моделювати бізнес у реальному часі, автоматизувати прийняття рішень і забезпечити більш точне управління ресурсами [13,14].

Важливою складовою даного дослідження також є узагальнення досвіду застосування підходу "менеджмент на ходу" на прикладі компанії ДТЕК.

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища компанії потребують швидких, зручних і технологічних рішень, які дозволяють керівникам управляти процесами без фізичної прив'язки до офісу. Саме таку функцію виконує "Портал ДТЕК" — корпоративний цифровий застосунок, розроблений для співробітників і менеджерів компанії, який став ключовим елементом мобільної екосистеми управління.

"Портал ДТЕК" — це єдина точка доступу до внутрішніх ресурсів, сервісів та інформаційних систем компанії. Додаток надає можливість менеджерам швидко отримувати управлінську інформацію, приймати рішення в реальному часі, координувати дії команд і відстежувати ключові бізнес-показники навіть поза межами робочого місця.

Користувачі мають доступ до персональних кабінетів, звітів, графіків, корпоративних новин і системи погодження документів. Завдяки інтеграції з внутрішніми базами даних компанії, керівник може оперативно реагувати на зміни, не втрачаючи цілісної картини бізнесу.

Застосунок підтримує концепцію management on the go — сучасну модель управління, де головний акцент робиться на гнучкості, швидкості комунікацій та оперативному ухваленні рішень.

Менеджери отримують можливість переглядати актуальні KPI і результати діяльності підрозділів; узгоджувати заявки, відпустки, закупівлі, фінансові документи; давати зворотний зв'язок у реальному часі; відслідковувати виконання завдань і ефективність команди; комунікувати з колегами через внутрішні чати та сповіщення.

Таким чином, "Портал ДТЕК" стає мобільним робочим кабінетом менеджера, який забезпечує безперервність управлінського процесу незалежно від місця перебування — у відрядженні, на об'єкті, під час віддаленої роботи чи

зустрічей. Із погляду менеджменту, додаток реалізує принципи цифрової трансформації управління, допомагає приймати рішення.

Додаток сприяє переходу від традиційних форм звітності до data-driven management — управління на основі даних. Це підвищує якість управлінських рішень, зменшує бюрократичне навантаження та пришвидшує внутрішні процеси [12, 20].

Завдяки впровадженню відповідного програмного застосунку компанія здатна формувати інтегрований інформаційний простір, у якому кожен співробітник отримує доступ до актуальних ресурсів, а керівництво — до достовірної аналітичної інформації. Така організаційна та інформаційна інтеграція сприяє зміцненню горизонтальних зв'язків між підрозділами, підвищенню прозорості комунікаційних процесів, скороченню часу на прийняття управлінських рішень та збільшенню рівня залученості персоналу у виконання завдань підприємства.

З управлінської точки зору, "Портал ДТЕК" — це не просто технічний засіб, а інструмент мобільного лідерства. Він допомагає керівникам діяти швидше, бути на зв'язку з командою, підтримувати мотивацію персоналу та реагувати на виклики бізнесу в режимі 24/7. Такі можливості формують нову культуру управління — відкриту, динамічну, цифрову та людиноцентричну.

Впровадження даного рішення все ж має свої переваги та недоліки, як і кожний крок трансформації в сучасному світі. Детальніше розглянемо порівняльний аналіз переваг та недоліків застосунку "Портал ДТЕК" з точки зору менеджменту "на ходу" — тобто мобільного, оперативного управління персоналом, процесами й комунікаціями в таблиці 4.

Переваги "Порталу ДТЕК" є суттєвими: він сприяє формуванню нової культури мобільного управління, підвищує гнучкість організаційних процесів, забезпечує оперативний доступ до аналітики та покращує прозорість управлінських процедур. Водночас його використання супроводжується типовими викликами цифрових екосистем: необхідністю розвитку цифрової компетентності керівників, забезпеченням оптимального співвідношення між прозорістю та автономією, а також постійним удосконаленням заходів безпеки та користувацького досвіду (UX).

Запровадження корпоративного додатку "Портал ДТЕК" стало важливим етапом цифрової трансформації системи управління компанії. З точки зору сучасного менеджменту, це

рішення забезпечило перехід до моделі управління "на ходу", коли керівники можуть ухвалювати стратегічні та оперативні рішення в реальному часі, спираючись на достовірні дані та швидку комунікацію з командами.

Завдяки мобільності, аналітичним інструментам і прозорості процесів "Портал ДТЕК" суттєво підвищує ефективність управлінської діяльності, скорочує час погодження документів, сприяє розвитку data-driven культури та зміцнює внутрішню корпоративну взаємодію.

Впровадження таких систем вимагає нового рівня цифрової компетентності менеджерів, формування цифрової етики комунікації та забезпечення високих стандартів інформаційної безпеки.

Отже, "Портал ДТЕК" не лише оптимізує бізнес-процеси, але й виступає каталізатором еволюції управлінської культури, перетворюючи традиційний менеджмент на динамічну, мобільну та технологічно підкріплену систему управління майбутнього.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що концепція "менеджменту на ходу" є перспективним напрямом розвитку управлінських практик у сучасному бізнес-середовищі, особливо для великих корпорацій, які функціонують в умовах високої динаміки, глобалізації та цифрової трансформації. Використання інформаційних систем дозволяє забезпечити оперативність прийняття рішень, інтеграцію даних з різних джерел, підвищити рівень безпеки та ефективності управління.

Аналіз еволюції ІС, їх класифікації та функціональних можливостей показав, що сучасні рішення — такі як ERP, CRM, SCM, DSS — здатні підтримувати управлінські процеси в реальному часі, забезпечуючи доступ до актуальної інформації незалежно від місцезнаходження керівника. При цьому корпоративні портали, зокрема Портал ДТЕК, відіграють ключову роль у реалізації концепції мобільного управління, поєднуючи функціональність, безпеку та зручність користування.

Таблиця 4. Порівняння переваг і недоліків "Порталу ДТЕК"

Аспект	Переваги (позитивні сторони)	Недоліки (обмеження / виклики)
1. Оперативність управління	Миттєвий доступ до інформації, можливість швидко приймати рішення, погоджувати документи, контролювати виконання завдань у реальному часі.	Може спричиняти інформаційне перевантаження керівника; постійні сповіщення відволікають і створюють ефект "управління без паузи".
2. Мобільність та гнучкість	Менеджери можуть працювати з будь-якої локації, не втрачаючи доступу до корпоративних процесів.	Залежність від стабільного інтернет-з'єднання та технічних можливостей пристрою.
3. Прозорість процесів	Забезпечує єдину інформаційну базу, полегшує моніторинг KPI і звітність, зменшує ризики дублювання інформації.	Занадто висока прозорість може створювати відчуття "тотального контролю" серед працівників, що впливає на довіру.
4. Комунікація та зворотний зв'язок	Можливість швидко комунікувати між підрозділами, залишати коментарі, обговорювати задачі, давати фідбек у реальному часі.	Ризик формування культури "безперервних чатів" — обговорення замість дій; потреба в чітких правилах комунікації.
5. Ефективність менеджменту	Підвищує продуктивність, скорочує час на погодження процесів, зменшує бюрократію.	Не всі керівники готові до цифрової трансформації — виникає потреба у додатковому навчанні.
6. Аналітика та звітність	Дає змогу аналізувати результати діяльності підрозділів, відслідковувати показники ефективності та ухвалювати обґрунтовані рішення.	Може бути обмежена якістю введених даних або технічними можливостями інтеграції з іншими системами.
7. Корпоративна культура	Сприяє формуванню відкритої, діджиталізованої культури, де кожен співробітник має доступ до інформації та бере участь у процесах.	Може зменшити «людський фактор» у комунікаціях — неформальні зв'язки та особистий контакт між колегами.
8. Безпека даних	Високий рівень авторизації, централізований контроль доступу, корпоративні стандарти кібербезпеки.	Потенційні ризики кіберзагроз або втрати даних у разі порушення політики безпеки користувачами.
9. Мотивація персоналу	Працівники відчують залученість у корпоративні процеси, підвищується прозорість оцінки результатів.	Частина персоналу може сприймати цифровий контроль як надмірний тиск.

Джерело: систематизоване авторами за даними [4; 5].

Водночас виявлено низку проблем, які потребують подальшого вирішення: методологічна невизначеність у вимірюванні ефективності ІС, недостатня цифрова компетентність персоналу, ризики інформаційної безпеки та складність інтеграції даних. Ці аспекти мають бути враховані при плануванні впровадження ІС та розробці стратегій цифрової трансформації підприємств.

Отже, для досягнення високої ефективності менеджменту "на ходу" необхідно не лише впроваджувати сучасні ІТ-рішення, а й забезпечити організаційну готовність, навчання персоналу, адаптацію бізнес-процесів та розробку чітких критеріїв оцінки результативності. Це дозволить підприємствам підвищити конкурентоспроможність і забезпечити сталий розвиток в умовах цифрової економіки.

Література:

1. Новак В. О. Інформаційні системи в менеджменті: навч. посіб. Київ: Каравела, 2006. 462 с.
2. Білявський В. Цифрові трансформації в сфері менеджменту: виклики, загрози та тренди розвитку. Україна в умовах сучасних цивілізаційних змін: XVI міжнар. наук.-практ. конф. 2022. URL: <https://www.academia.edu/117509236>
3. Дончак А., Погріщук О., Сисоєва І. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. *Economy and Society*. 2023. № 52. С. 45—52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5237>
4. ДТЕК. Корпоративний портал: функціональні можливості. 2022. URL: https://dtek.com/content/uploads/ДТЕК_СЕРВІС_Окремий_звіт_про_управління_за_2022_рік.pdf
5. ДТЕК. Офіційний сайт компанії. URL: <https://dtek.com/ua>
6. Коваленко О. С. Проблеми безпеки інформаційних систем в Україні. Київ: Наук. думка, 2020. 250 с.
7. Кухта І. В. Цифрова трансформація систем менеджменту: виклики та можливості для бізнесу. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2025. Т. 3, № 1. С. 112—120. URL: https://apie.org.ua/wp-content/uploads/2025/09/apie_2025_r03_a26.pdf
8. Климчук О. С. Сучасні аспекти використання інформаційних систем і технологій в управлінні. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во "Політехніка", 2021. С. 170-171 URL: http://195.34.206.236/bitstream/123456789/1609/1/%D0%9A%D0%BB%D0%B8%D0%BC%D1%87%D1%83%D0%BA_Collection_2021.pdf
9. Климчук О. С. Сучасні процеси розвитку в Україні інформаційних систем і технологій в управлінні підприємствами. Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України: тези доповідей I Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції, м. Київ, 15 березня 2021 року / редкол. О.С. Волошкіна та ін. Київ: ІТТА, 2021. С. 199—201. URL: http://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/1542/1/%D0%9A%D0%BB%D0%B8%D0%BC%D1%87%D1%83%D0%BA_%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84_%D0%86%D0%A2%D0%A2%D0%90.PDF
10. Цифрова трансформація промислового менеджменту у контексті викликів, можливостей та змін: монографія / за ред. В. Г. Воронкової, Н. Г. Метеленко. Львів Торунь: Liha-Pres, 2024. 592 с.
11. Krotov V., Junglas I., Steel D. The Mobile Agility Framework: An Exploratory Study of Mobile Technology Enhancing Organizational Agility. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2015. Vol. 10, № 3. P. 1—18.
12. Deloitte Insights. Digital Workflows and Management Agility Deloitte, 2023. URL: <https://www.deloitte.com>
13. Gartner Research. Future of Work Trends: Mobile Management 2024. Gartner, 2024. URL: <https://www.gartner.com>
14. Tessema M., Ready K., Embaye A. The Effects of Employee Recognition, Pay, and Benefits on Job Satisfaction: Cross Country Evidence. *Journal of Business and Economics*. 2013. Vol. 4, № 1. P. 1—13. URL: https://www.researchgate.net/profile/MussieTessema/publication/271077557_Tessema_M_Ready_K_Embaye_A_2013_The_Effects_of_Employee_Recognition_Pay_and_Benefits_on_Job_Satisfaction_Cross-Country_Evidence_Journal_of_Business_and_Economics_4_1_1-13/links/57769f6108ae1b18a7e1ae95/Tessema-M-Ready-K-Embaye-A-2013-The-Effects-of-Employee-Recognition-Pay-and-Benefits-on-Job-Satisfaction-Cross-Country-Evidence-Journal-of-Business-and-Economics-4-1-1-13.pdf#page=17
15. Laudon K. C., Laudon J. P. Management Information Systems: Managing the Digital Firm. 17th ed. Pearson Education, 2023. 587 p.
16. Laudon K., Laudon J. Management Information Systems. 16th ed. Pearson, 2020. 656 p.
17. Eng T.-Y. Mobile supply chain management: Challenges for implementation. *Technovation*. 2006. Vol. 26, № 5—6. P. 682—686.
18. Turban E., Volonino L. Information Technology for Management. 11th ed. Wiley, 2021. 480 p.
19. Kapler M. Barriers to the implementation of innovations in information systems in SMEs. *Production Engineering Archives*. 2021. Vol. 27, № 2. P. 156—162.

References:

1. Novak, V.O. (2006), *Informatsijni systemy v menedzhmenti* [Information systems in management], Karavela, Kyiv, Ukraine.
2. Biliavs'kyj, V. (2022), "Digital transformations in the field of management: challenges, threats and development trends", *Ukraina v umovakh suchasnykh tsyvilizatsijnykh zmin*: XVI

mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Ukraine in the context of modern civilizational changes: XVI international scientific and practical conference], available at: <https://www.academia.edu/117-509236> (Accessed 25 Oct 2025).

3. Donchak, L. Pohrischuk, O. and Sysoieva, I. (2024), "Strategic management in the digital age: challenges and opportunities", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. (70), available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5237> (Accessed 25 Oct 2025).

4. DTEK (2022), "Corporate portal: functional capabilities", available at: https://dtek.com/content/uploads/ДТЕК_СЕРВІС_Окремий_звіт_про_управління_за_2022_рік.pdf (Accessed 25 Oct 2025).

5. DTEK (2025), available at: <https://dtek.com/ua> (Accessed 25 Oct 2025).

6. Kovalenko, O.S. (2020), *Problemy bezpeky informatsijnykh system v Ukraini* [Problems of information systems security in Ukraine], Nauk. dumka, Kyiv, Ukraine.

7. Kukhta, I.V. (2025), "Digital transformation of management systems: challenges and opportunities for business", *Aktual'ni problemy innovatsijnoi ekonomiky*, vol. 3, no. 1, pp. 112—120, available at: https://apie.org.ua/wp-content/uploads/2025/09/apie_2025_r03_a26.pdf (Accessed 25 Oct 2025).

8. Klymchuk, O.S. (2021), "Modern aspects of the use of information systems and technologies in management", *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy: zb. tez dop. II Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* [Business, innovation, management: problems and prospects: collection of abstracts of reports of the II International scientific and practical conference], KPI im. Ihoria Sikors'koho, Vyd-vo "Politehnika", Kyiv, Ukraine, pp. 170—171, available at: http://195.34.206.236/bitstream/123456789/1609/1/%D0%9A%D0%BB%D0%B8%D0%BC%D1%87%D1%83%D0%BA_Collection_2021.pdf (Accessed 25 Oct 2025).

9. Klymchuk, O.S. (2021), "Modern processes of development of information systems and technologies in enterprise management in Ukraine", *Aktual'ni problemy, priorityetni napriamky ta stratehii rozvytku Ukrainy: tezy dopovidej I Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi onlajn-konferentsii* [Actual problems, priority areas and strategies of development of Ukraine: abstracts of reports of the I International scientific and practical online conference], ITTA, Kyiv, Ukraine, pp. 199—201, available at: http://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/1542/1/%D0%9A%D0%BB%D0%B8%D0%BC%D1%87%D1%83%D0%BA_Collection_2021.pdf (Accessed 25 Oct 2025).

1%83%D0%BA_%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84_%D0%86%D0%A2%D0%A2%D0%90.PDF (Accessed 25 Oct 2025).

10. Voronkova, V. and Metelenko, N. (2024), *Tsyfrova transformatsiia promyslovoho menedzhmentu u konteksti vyklykiv, mozhlyvostej ta zmin* [Digital transformation of industrial management in the context of challenges, opportunities and changes], Liha-Pres, L'viv Torun', Ukraine.

11. Krotov, V. Junglas, I. and Steel, D. (2015), "The Mobile Agility Framework: An Exploratory Study of Mobile Technology Enhancing Organizational Agility", *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, vol. 10, no 3, pp. 1—18.

12. Deloitte Insights (2023), "Digital Workflows and Management Agility", available at: <https://www.deloitte.com> (Accessed 25 Oct 2025).

13. Gartner Research (2024), "Future of Work Trends: Mobile Management 2024", available at: <https://www.gartner.com> (Accessed 25 Oct 2025).

14. Tessema, M. Ready, K. and Embaye, A. (2013), "The Effects of Employee Recognition, Pay, and Benefits on Job Satisfaction: Cross Country Evidence", *Journal of Business and Economics*, vol. 4, no. 1, pp. 1—13, available at: https://www.researchgate.net/profile/MussieTessema/publication/271077557_Tessema_M_Ready_K_Embaye_A_2013_The_Effects_of_Employee_Recognition_Pay_and_Benefits_on_Job_Satisfaction_Cross_Country_Evidence_Journal_of_Business_and_Economics_4_1_1-13/links/57769f6108ae1b18a7e1ae95/Tessema-M-Ready-K-Embaye-A-2013-The-Effects-of-Employee-Recognition-Pay-and-Benefits-on-Job-Satisfaction-Cross-Country-Evidence-Journal-of-Business-and-Economics-4-1-1-13.pdf#page=17 (Accessed 25 Oct 2025).

15. Laudon, K. and Laudon, J. (2023), *Management information systems: Managing the digital firm*, 17th ed., Pearson Education, London, UK.

16. Laudon, K. and Laudon, J. (2020), *Management Information Systems*, 16th ed., Pearson, London, UK.

17. Eng, T.-Y. (2006), "Mobile supply chain management: Challenges for implementation", *Technovation* Vol. 26, no. 5—6, pp. 682—686.

18. Turban, E. and Volonino, L. (2021), *Information Technology for Management*, 11th ed., Wiley, Hoboken, USA.

19. Kapler, M. (2021), "Barriers to the implementation of innovations in information systems in SMEs", *Production Engineering Archives*, vol. 27, no. 2, pp. 156—162.

Стаття надійшла до редакції 06.11.2025 р.