

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»
Гірничо-металургійний факультет
Кафедра металургії та організації виробництва

АВТОРЕФЕРАТ
кваліфікаційної роботи
на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
за підсумками виконання освітньо-професійної програми
«Вартісне управління бізнесом» за спеціальністю 073 Менеджмент

на тему *«Підвищення операційної ефективності
адміністративно-управлінської діяльності на основі її
диджиталізації на прикладі ТОВ «Метінвест Бізнес Сервіс»»*

Здобувач



Дарія Ісаченко

Запоріжжя – 2025

Кваліфікаційною роботою бакалавра є рукопис.

Роботу виконано на кафедрі металургії та організації виробництва
ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»

(м. Запоріжжя).

Науковий керівник: кандидат економічних наук,
Харченко Олександра Сергіївна, ТОВ
«ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ
ПОЛІТЕХНІКА» (м. Запоріжжя), доцент кафедри
металургії та організації виробництва

Рецензент: кандидат економічних наук
Латишева Олена Володимирівна, ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»
(м. Запоріжжя), доцент кафедри цифрових технологій
та проектно аналітичних рішень

Захист відбудеться « 01 » липня 2025 р. о 10:00 годині на засіданні
екзаменаційної комісії (*посилання на Тімс*).

Електронна версія автореферату розміщена в Інституційному
репозитарії ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ
ПОЛІТЕХНІКА»

« 30 » червня 2025 р.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Актуальність теми. У сучасних умовах цифровізації економіки підприємства стикаються з потребою підвищення ефективності управлінських процесів через впровадження інновацій. Особливо актуальною є цифрова трансформація адміністративно-управлінської діяльності, яка забезпечує гнучкість, прозорість, оперативність прийняття рішень і конкурентоспроможність. Це особливо важливо для великих сервісних компаній, таких як ТОВ «Метінвест Бізнес Сервіс», які забезпечують обслуговування підприємств великої промислової групи. Саме тому дослідження напрямів цифрового вдосконалення управління має високу наукову та практичну цінність.

Постановка проблеми. Незважаючи на активне впровадження цифрових технологій у різні сфери бізнесу, багато підприємств, зокрема сервісного типу, стикаються з труднощами адаптації нових працівників, фрагментарністю інформаційних систем, неефективністю документообігу та низьким рівнем інтеграції управлінських процесів. Це обумовлює необхідність комплексного підходу до цифровізації адміністративно-управлінської діяльності, що вимагає розробки нових рішень та механізмів підвищення ефективності, таких як AI-ментор.

Мета дослідження. Обґрунтувати напрями та розробити практичні рекомендації з підвищення ефективності адміністративно-управлінської діяльності підприємства через впровадження цифрових технологій.

Завдання дослідження:

- дослідити сутність операційної ефективності в контексті адміністративно-управлінської діяльності;
- проаналізувати організаційну структуру та управлінські процеси підприємства;
- оцінити рівень цифрової зрілості компанії;
- виявити проблеми функціонування системи управління;
- розробити рекомендації щодо впровадження цифрового рішення - AI-ментора для покращення управління персоналом;
- оцінити витрати, ризики та ефективність впровадження цього рішення.

Об'єкт дослідження - адміністративно-управлінська діяльність підприємства.

Предмет дослідження - процеси цифровізації в управлінській діяльності підприємства.

Результати та обґрунтування їх новизни. В роботі:

- запропоновано адаптований під сервісне підприємство підхід до оцінки цифрової зрілості компанії на основі методу Digital Transformation Assessment з урахуванням специфіки HR-процесів, документообігу та внутрішньої комунікації;

- розроблено архітектуру цифрового рішення - AI-ментора, що спрямований на підвищення якості управління персоналом;
- визначено етапи реалізації проєкту, ризику, витрати та показники ефективності впровадження;
- запропоновано практичні рекомендації щодо цифрової трансформації управлінської діяльності в умовах сервісного підприємства великої промислової групи.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, 4 рисунків і 15 таблиць. Загальний обсяг – 91 сторінка. Список використаних джерел включає 72 найменування.

ОСНОВНА ЧАСТИНА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У процесі дослідження теоретичних засад підвищення ефективності управлінської діяльності розглянуто класичні та сучасні підходи до функціонування адміністративно-управлінських процесів. Було встановлено, що ефективність управління в сучасних умовах залежить не лише від чіткого функціонального розподілу обов'язків, а й від здатності системи до гнучкої перебудови в умовах змін, цифрової доступності управлінських даних і мінімізації паперового документообігу.

У науковій літературі терміни «цифровізація», «диджиталізація» та «цифрова трансформація» іноді використовуються як синоніми, однак між ними є змістовна різниця. Аналіз сучасних наукових джерел дозволив виокремити поняття «цифрова трансформація» як глибокий процес трансформації управлінської культури, інфраструктури та бізнес-моделі. Узагальнений порівняльний аналіз термінів наведено в таблиці 1.1.

У роботі проаналізовано ключові інструменти цифрового середовища, які найбільшою мірою впливають на ефективність управлінських рішень: ERP, CRM, системи електронного документообігу, віртуальні платформи для комунікації (Microsoft Teams), Business Intelligence (BI). Разом із тим, цифрова трансформація як більш глибокий процес переходу до нової парадигми функціонування бізнесу, передбачає не просто впровадження окремих інструментів, а й застосування ключових технологій, які стають основою для інноваційної моделі управління. Саме ці технології - такі як штучний інтелект (AI), великі дані (Big Data), Інтернет речей (IoT), блокчейн та роботизована автоматизація процесів (RPA) - забезпечують нові можливості аналізу, моделювання та прогнозування управлінських рішень.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика понять «цифровізація», «диджиталізація» та «цифрова трансформація».

Поняття	Суть	Характер	Приклади
Цифровізація	Перетворення аналогової інформації у цифрову форму	Технічна	Сканування документів, введення електронного обліку
Диджиталізація	Використання цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів	Організаційна	CRM, електронний документообіг, BI-системи
Цифрова трансформація	Комплексна зміна всієї моделі функціонування організації через цифрові інновації	Стратегічна	Перехід до хмарної організації бізнесу, зміна каналів продажу

У роботі проаналізовано ключові інструменти цифрового середовища, які найбільшою мірою впливають на ефективність управлінських рішень: ERP, CRM, системи електронного документообігу, віртуальні платформи для комунікації (Microsoft Teams), Business Intelligence (BI). Разом із тим, цифрова трансформація як більш глибокий процес переходу до нової парадигми функціонування бізнесу, передбачає не просто впровадження окремих інструментів, а й застосування ключових технологій, які стають основою для інноваційної моделі управління. Саме ці технології - такі як штучний інтелект (AI), великі дані (Big Data), Інтернет речей (IoT), блокчейн та роботизована автоматизація процесів (RPA) - забезпечують нові можливості аналізу, моделювання та прогнозування управлінських рішень.

Також проведено порівняльний аналіз зарубіжного досвіду цифрової трансформації управління на прикладі таких компаній, як General Electric, Siemens та BMW. Встановлено, що ключовими факторами успішної трансформації є використання IoT, AI, хмарних технологій, цифрових двійників, аналітики даних, а також адаптація організаційної культури та побудова нових моделей цінності. Порівняння з вітчизняними кейсами (Metinvest, Nova Poshta, Rozetka, PrivatBank) свідчить про високий потенціал українських компаній у сфері цифровізації за наявності належної стратегії, інвестицій та технологічної бази.

Для ефективного управління в умовах цифрової трансформації ТОВ «Метінвест Бізнес Сервіс» використовує набір цифрових інструментів, які підтримують різні адміністративно-управлінські функції. Компанія демонструє високий рівень автоматизації управлінських процесів завдяки впровадженню інноваційних цифрових інструментів, таких як : SAP ERP, Microsoft 365, Power BI, Microsoft Teams, OneDrive, SharePoint, Open text, Портал

самообслуговування Microfocus, корпоративні портали підприємства та Холдингу.

Для об'єктивного визначення рівня впровадження цифрових інструментів, оцінки ефективності наявної цифрової стратегії, пошуку «вузьких місць» в управлінських процесах було проведено аналіз рівня цифрової зрілості за методом DTA (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Аналіз рівня диджиталізації за методом DTA

Напрямок цифрової трансформації	Опис	Оцінка
Стратегія та управління	Компанія має цифрову стратегію, яка інтегрована у бізнес-стратегію для досягнення узгодженості з корпоративними цілями.	9/10
Технології та інфраструктура	Високий рівень автоматизації процесів, але охоплює не всі рутинні процеси в компанії, зокрема в SAP. Є потенціал для розширення використання інноваційних технологій, до прикладу впровадження AI	8/10
Дані та аналітика	Компанія має потужну базу для прийняття рішень на основі даних, і вона більша за середній рівень по ринку. Однак є резерв для розвитку: повна інтеграція аналітики, розвиток прогнозних можливостей та навчання персоналу	8/10
Культура та навички	Впроваджено програми навчання, тренінги, семінари з підвищення цифрових компетенцій. В компанії сприятливі умови для цифрової трансформації.	9/10
Організація та процеси	Автоматизація й стандартизація бізнес-процесів сприяє зменшенню витрат, підвищенню якості й прозорості діяльності, але вузькі місця ще залишаються	7/10
Цифрова безпека	Компанія забезпечує конфіденційність, цілісність та доступність інформаційних активів, керуючись найкращими світовими практиками, має сертифікат ISO 27001	10/10
Сумма балів		51/60
Загальний рівень диджиталізації		8,5

Компанія демонструє високий рівень цифрової зрілості (8,5 з 10 можливих балів), що свідчить про системну інтеграцію цифрових

технологій у ключові управлінські процеси. Найвищі оцінки отримали напрями цифрової безпеки (10/10), стратегії та управління (9/10), а також культури й навичок персоналу (9/10), що свідчить про стратегічну готовність до цифрової трансформації та підтримку її з боку організаційної культури, але залишаються вузькі місця, які стримують повноцінну реалізацію потенціалу цифрової трансформації в ТОВ «Метінвест Бізнес Сервіс». Попри високий рівень цифрової зрілості, було виявлено низку бар'єрів, які стримують ефективність управлінських процесів: ручні рутинні операції в ERP-системах (SAP); довготривала адаптація персоналу при постійній участі метора, відсутність цифрової підтримки; відсутність єдиної цифрової навігації по внутрішніх системах (SAP, OpenText, Teams); відсутність бази знань, шаблонів відповідей. Зважаючи на ці виклики, було ідентифіковано ключовий напрям вдосконалення управлінської діяльності - розробка та впровадження цифрового інструмента на базі штучного інтелекту, який дозволив би автоматизувати процес адаптації персоналу, надати доступ до внутрішніх знань, відповідати на типові питання працівників, а також інтегруватися з основними платформами компанії. Архітектура рішення включає інтерфейс користувача, аналітичний блок, модулі машинного навчання, захист даних і механізм підключення до існуючих систем.

Для практичного забезпечення впровадження ШІ-ментора розроблено детальний план проекту, який охоплює всі ключові етапи - від підготовки й архітектурного проектування до створення контенту, пілотного тестування та масштабування. Нижче в таблиці (табл. 1.3) наведено розподіл завдань, відповідальностей, часові меж реалізації та контрольні точки, що дозволяють оцінити ефективність виконання на кожному етапі. Запропонований проект впровадження має загальну тривалість близько шести місяців.

Таблиця 1.3 – Етапи впровадження ШІ - ментора

№	Етап / Завдання	Відповідальні	Період реалізації	Коментарі / KPI
1	Підготовчий етап		Місяць 1	
1.1	Аналіз існуючого процесу онбордингу	HR + Бізнес-аналітик	Тиждень 1	Інтерв'ю, pain-point карти
1.2	Формування цілей і KPI проекту	HR-директор, IT	Тиждень 1–2	SMART-цілі, цільові показники адаптації
1.3	Затвердження бюджету та ресурсів	Топ-менеджмент	Тиждень 3	Виділення бюджету, людей, погодження плану
1.4	Комунікація мети та цілей команді	HR, PR	Тиждень 4	Презентація для менеджерів

Продовження таблиці 1.3

2	Проектування ШІ-ментору		Місяць 2	
2.1	Створення архітектури рішень	IT + HR + Azure Team	Тиждень 1–2	Визначення логіки, API, ролей
2.2	План інтеграції з наявними платформами	IT + SAP/Teams Admin	Тиждень 2–3	Підключення до SAP, Teams, OneDrive тощо
2.3	Розробка прототипу (чат-бот, Q&A, маршрут онбордингу)	Azure OpenAI Dev Team	Тиждень 4	Мінімальний життєздатний продукт
3	Контент і сценарії		Місяць 3–4	
3.1	Формування навчальних маршрутів за ролями	HR + Team Leads	Місяць 3	Персоналізація по департаментам
3.2	Підготовка відеоінструкцій, симуляцій, тестів	L&D Team, HR	Місяць 3-4	Формат SCORM, інтеграція у LMS або SharePoint
3.3	Узгодження і завантаження політик і процедур	HRBP, Юридичний відділ	Місяць 4	Синхронізація з оновленими корпоративними документами
4	Пілотування		Місяць 5	
4.1	Запуск для тестової групи новачків (1-2 департаменти)	HR, Team Leads	1-2 тиждень	10–15 осіб, фідбек, перевірка сценаріїв
4.2	Аналіз фідбеку, тестування знань	HR, BI, IT	3-4 тиждень	Опитування, звіти, аналіз помилок
5	Масштабування і оптимізація		Місяць 6	
5.1	Впровадження в усіх підрозділах	HR, IT, Керівники	Тиждень 1-2	Навчання менторів, автоматичне призначення ролей
5.2	Регулярний моніторинг KPI та поліпшення сценаріїв	HR, BI	Тиждень 3-4 (і далі)	Звітність, корекція навчальних маршрутів
5.3	Оцінка ROI, презентація результатів керівництву	HR Director + BI	Кінець місяця 6	ROI, скорочення часу адаптації, задоволеність

Нижче подано узагальнений розрахунок вартості реалізації проекту впровадження AI-ментора. У розрахунках враховано наявні ресурси, які не потребують додаткового фінансування, та передбачено

основні статті витрат, необхідні для забезпечення функціональності та масштабування рішення. Усі суми наведені в національній валюті за актуальним курсом ($\approx 41,87 \text{ €}/\text{USD}$).

1. Поточні ресурси (вартість нульова):

1.1 Azure, MS 365, Teams, OneDrive, SharePoint, SAP ERP - вже є в компанії, додаткових витрат на них не потребуємо.

1.2 Працівники IT та HR - залучаються без додаткових витрат (зарплати вже закладені).

2. Додаткові персональні ресурси (6 місяців)(табл. 1.4)

Таблиця 1.4 – Додаткові персональні ресурси при впровадженні ШІ - ментора

Посада	Рівень	Основні обов'язки	Причина залучення	Місячна зарплата	Витрати за 6 міс
IT-розробник	Middle	Розробка логіки роботи чат-бота, API-інтеграцій, інтерфейсу, обробка запитів	Забезпечує реалізацію бізнес-логіки, зв'язок з SAP, Teams, SharePoint	50 000 € [69]	300 000 €
DevOps-інженер	Middle	Розгортання сервісу в Azure, CI/CD, контроль доступу, логування, моніторинг	Гарантує стабільну роботу та безпечне розміщення ШІ-сервісу у хмарній інфраструктурі	135 000 € [71]	810 000 €
HR-спеціаліст	Middle	Наповнення бази знань, сценарії онбордингу, аналіз запитів працівників	Забезпечує актуальність і релевантність контенту, адаптованого під корпоративні реалії	27 500 € [68]	165 000 €
L&D / Контент-менеджер	Mid-Senior	Створення навчальних маршрутів, відеоінструкцій, тестів, симуляцій	Забезпечує персоналізоване мікронавчання, яке критично важливе для ефективної адаптації новачків	20000 € [70]	120 000 €
Всього					1 395 000 €

3. Програмне забезпечення та ліцензії

- Azure OpenAI + Power BI – приблизно \$1 500/міс (середня для enterprise впровадження) → 62 805 € /міс → за 6 місяців – 376 830 € (Підраховано за курсом 41,87 €/\$)

- DLP / безпекові плагіни – приблизно \$5 000/рік → 209 350 € (частина на рік, витрату можна рахувати пропорційно) [72].

Одним із ключових завдань даного етапу є розрахунок потенційного економічного ефекту від впровадження AI-ментора в умовах функціонування підприємства, з урахуванням фактичної чисельності працівників, рівня плинності кадрів і обсягів витрат на онбординг.

Для аналізу були використані відкриті дані щодо чисельності персоналу на кінець 2024 року (1279 осіб), типові показники плинності кадрів для великих компаній ($\approx 15\%$), орієнтовні ставки оплати праці фахівців HR/IT-сфери, а також дані про часові витрати на адаптацію одного працівника до та після впровадження цифрового рішення. Розрахунки враховують не лише заощадження на рівні одного працівника, а й загальний ефект для компанії у розрахунку на рік. Також було враховано очікувані прямі витрати на реалізацію проєкту, включаючи оплату персоналу, вартості хмарних рішень Azure OpenAI і Power BI, а також витрати на безпекову інфраструктуру.

Зведені показники, як-от рівень рентабельності інвестицій (ROI) та термін окупності, дозволяють зробити обґрунтований висновок щодо економічної доцільності впровадження цифрового інструменту на прикладі МБС. У наступному розрахунковому блоці наведено деталізовані параметри, які стали основою для фінансового аналізу ефективності проєкту (табл.1.5-1.6).

Таблиця 1.5 - Вхідні дані (на основі відкритих джерел)

Параметр	Значення	Джерело
Кількість працівників	1279 осіб	opendatabot.ua
Орієнтовна плинність кадрів	15 % на рік	Середній рівень для великих офісних компаній
Кількість нових працівників/рік	~192 особи	15 % від 1279
Години витрат HR/IT на одного	20 годин (до впровадження)	усереднене значення
Вартість години HR/IT	200 грн	grc.ua
Витрати до впровадження / працівник	$20 \times 200 = 4\,000$ грн	розрахунок вручну
Витрати після впровадження / працівник	$8 \times 200 = 1\,600$ грн	оптимізація завдяки ШІ
Заощаджено на 1 особі	2 400 грн	4 000 – 1 600

Таблиця 1.6 – Загальні витрати на онбординг

Категорія витрат	Показник / Стаття	Сума, грн
1. Поточні витрати на онбординг (без ШІ)	Кількість новачків на рік	192 осіб
	Витрати на одного працівника	4 000
	Разом на рік	768 000
2. Витрати на впровадження ШІ-ментору	Персонал (6 міс.)	1 395 000
	Azure OpenAI + Power BI (6 міс.)	376 830
	Інфраструктура безпеки (частка річної)	209 350
	Загальна сума впровадження	1 981 180

Після впровадження ШІ-ментору в ТОВ «Метінвест Бізнес Сервіс» очікується суттєва оптимізація витрат, пов'язаних із процесом адаптації нових працівників. Згідно з аналітичними оцінками, автоматизація процесів онбордингу за допомогою інтелектуального асистента дозволяє скоротити витрати на одного працівника орієнтовно на *2 400 грн.* За умов, що впродовж року до компанії приєднується приблизно *192 нових працівники*, сумарний ефект економії за рік становить *460 800 грн (2400 грн.х 192 люд.)*. Це обумовлено скороченням кількості годин залучення HR- і IT-фахівців, автоматизованим наданням інструкцій, полегшеним доступом до внутрішньої документації та стандартизованими маршрутами навчання.

На основі отриманих значень було також здійснено оцінку базових економічних показників ефективності впровадження інноваційного рішення. Загальні інвестиційні витрати на реалізацію проєкту ШІ-ментору (персонал, хмарні сервіси, безпекова інфраструктура) становлять *2749 180 грн.* Виходячи з річного рівня заощаджень, коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI) становить приблизно *23 %*, що розраховується за формулою:

$$ROI = \frac{460\,800}{1981\,180} \times 100\% = 23\%$$

Термін окупності проєкту, тобто період, за який інвестиції будуть компенсовані економічним ефектом, оцінюється у *приблизно 4 роки*:

$$\text{Термін окупності} = \frac{1981\ 180}{460\ 800} = 4,3 \text{ роки}$$

Окрім безпосереднього економічного ефекту, впровадження ШІ-ментору генерує низку непрямих, але стратегічно важливих вигод, які сприяють довгостроковій трансформації управлінських процесів і культури підприємства. Такі вигоди не завжди мають прямий грошовий вимір, однак вони істотно впливають на операційну ефективність, утримання персоналу, якість адаптації та загальний клімат у команді:

- Скорочення часу до продуктивності → швидший внесок працівника у бізнес-процеси.
- Доступність підтримки 24/7 → менше навантаження на HR/IT.
- Єдина якість навчання завдяки автоматизованим інструкціям і сценаріям.
- Підвищення якості адаптації → зниження ризику дострокового звільнення.
- Зростання задоволеності та залучення новачків.

На підставі проведеного дослідження та здійсненого економічного аналізу впровадження проєкту ШІ-ментору на базі ТОВ «Метінвест Бізнес Сервіс» можна зробити аргументований висновок про доцільність і стратегічну цінність запропонованого рішення.

По-перше, ініціатива відповідає сучасним світовим трендам цифрової трансформації та автоматизації управлінських процесів. Застосування штучного інтелекту у сфері управління персоналом, зокрема в онбордингу, дозволяє якісно переосмислити функцію HR-служби: від виконання рутинних адміністративних задач до переходу в роль стратегічного партнера бізнесу.

По-друге, впровадження ШІ-ментору дозволяє системно вирішити проблему високого навантаження на HR- та IT-відділи під час адаптації нових працівників. Стандартизація інформації, персоналізація навчальних маршрутів, автоматичні відповіді на поширені запитання та симуляційні інструменти створюють умови для ефективного, структурованого та незалежного навчання новачків. Такий підхід знижує рівень стресу, сприяє швидшій інтеграції в корпоративне середовище, підвищує лояльність та залученість працівників.

По-третє, запропонована модель інтегрується в уже наявну цифрову інфраструктуру підприємства: Microsoft 365, Power BI, SAP ERP, MS Teams та інші інструменти. Це забезпечує мінімальні витрати на технічну реалізацію та дозволяє уникнути дублювання функціональностей. Завдяки використанню платформи Azure OpenAI рішення має високу гнучкість, масштабованість та відповідність політикам безпеки даних.

З позиції економічної ефективності проєкт демонструє позитивні результати. Річна економія витрат на процес онбордингу становить понад 460 тис. грн при загальних витратах на впровадження 1,9 млн грн.

Розрахований рівень окупності проєкту становить 4.3 роки, а коефіцієнт рентабельності інвестицій - понад 23 %. Однак справжня цінність ініціативи полягає не лише у прямій фінансовій економії, а й у підвищенні якості управління знаннями, формуванні позитивного досвіду нових працівників та зменшенні непрямих витрат, пов'язаних з помилками, плинністю кадрів і неефективною адаптацією.

Впровадження ШІ-ментору супроводжується низкою ризиків:

Організаційно-управлінські ризики. В умовах масштабної структури МБС (понад 1200 працівників) можливий опір змінам - з боку працівників із низькою цифровою грамотністю та недостатньо залученого середнього менеджменту.

Технічні ризики. Можливі труднощі при інтеграції ШІ-ментору з SAP, Teams, Power BI - зокрема через обмеження API, проблеми синхронізації або перевантаження інфраструктури, що впливатиме на швидкість і стабільність роботи системи.

Ризики безпеки й конфіденційності. Використання ШІ для доступу до документів і персональних даних потребує дотримання стандартів інформаційної безпеки (ISO 27001, GDPR). Порушення цих вимог може призвести до витоку даних.

Ризик переоцінки економічного ефекту. Фактична економія може бути нижчою за прогнозовану - наприклад, у разі зменшення кількості нових працівників або появи додаткових витрат (контент, навчання, підтримка).

Ризики якості контенту. Недостатньо опрацьовані інструкції, сценарії чи база знань можуть знизити якість взаємодії з ШІ-ментором, спричинити втрату довіри до інструменту.

Ризики управління змінами. Неєфективна внутрішня комунікація, роз'єднаність між HR, IT та керівництвом може призвести до нерівномірного впровадження та зниження ефективності рішення.

Рекомендовані заходи мінімізації ризиків:

1. Створити керівний комітет із представників ключових функцій (IT, HR, керівництво, безпека).

2. Провести пілотне впровадження в окремих підрозділах - для тестування сценаріїв і зворотного зв'язку.

3. Навчити персонал цифровій взаємодії, роботі з ШІ та конфіденційними даними.

4. Запровадити моніторинг KPI: тривалість адаптації, кількість звернень, рівень задоволеності.

5. Регулярно оновлювати контент і сценарії відповідно до змін у компанії.

6. Здійснювати постійний аудит безпеки, у тому числі тестування на вразливості та контроль доступів.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було комплексно проаналізовано теоретичні засади, практичні інструменти та інноваційні рішення щодо підвищення ефективності управлінської діяльності підприємства в умовах цифрової трансформації. З'ясовано, що сучасне управління вже не обмежується класичним функціональним підходом, а потребує гнучкості, динамізму та цифрової інтегрованості на всіх рівнях – від документообігу до стратегічного управління персоналом. Суттєву роль у цьому процесі відіграють цифрові інструменти, які забезпечують прозорість, оперативність, аналітичну підтримку та стандартизацію рішень.

У межах дослідження було детально розмежовано поняття «цифровізація», «диджиталізація» та «цифрова трансформація», де останнє трактується як стратегічна перебудова управлінських моделей із застосуванням глибоких цифрових інновацій. Порівняльний аналіз зарубіжного та українського досвіду цифрової трансформації засвідчив, що для досягнення високих результатів необхідна не лише технологічна база, а й наявність чіткої цифрової стратегії, розвиненої корпоративної культури, відкритості до змін та інвестиційної підтримки.

Об'єктом прикладного аналізу стало ТОВ «Метінвест Бізнес Сервіс», яке вже демонструє високий рівень цифрової зрілості (8,5 із 10 балів за DTA-методикою) завдяки впровадженню ряду сучасних рішень (SAP ERP, Microsoft 365, Power BI, Teams, SharePoint, OpenText тощо). Проте попри значні досягнення, дослідження виявило ряд «вузьких місць» у сфері онбордингу, взаємодії з внутрішніми системами, браку єдиної бази знань та надмірного навантаження на HR та IT-служби.

У зв'язку з цим було запропоновано інноваційне рішення – впровадження ШІ-ментору для автоматизації процесу адаптації нових працівників. Цей інструмент має забезпечити доступ до внутрішніх знань, автоматичні відповіді на поширені запитання, інтеграцію з корпоративними системами та персоналізоване навчання. У роботі розроблено архітектуру рішення, етапи впровадження, визначено ресурси, відповідальності та строки реалізації. Особливу увагу приділено оцінці витрат, очікуваних вигод та ризиків, пов'язаних із реалізацією проекту.

Економічний аналіз продемонстрував позитивну доцільність впровадження ШІ-ментору: прогнозований річний економічний ефект становить 460 800 грн при загальних інвестиційних витратах у розмірі 1 981 180 грн, що забезпечує коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI) на рівні 23 % та термін окупності проекту – близько 4 років. При цьому особлива цінність рішення полягає в його довгостроковому впливі на якість управління знаннями, швидкість адаптації новачків, зменшення навантаження на кадрові та технічні служби, а також у підвищенні загальної ефективності управлінської діяльності.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що впровадження інтелектуального цифрового інструменту, як-от ШІ-ментор, є не лише технологічно можливим, а й стратегічно виправданим кроком для підвищення ефективності адміністративно-управлінських процесів в умовах цифрової трансформації. З урахуванням глобальних трендів, це рішення може бути масштабоване на інші бізнес-функції підприємства, а також використане як модель для подальших ініціатив цифрового розвитку в українському корпоративному середовищі.

ПЕРЕЛІК ПУБЛІКАЦІЙ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

1. Харченко О.С., Ісаченко Д.Ю. Управління витратами при впровадженні нових виробничих процесів для випуску нової продукції (на прикладі ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС»). International scientific conferenc «MININGMETALTECH 2024 – The mining and metals sector: integration of business, technology and education» : conference proceedings (November 28-29, 2024. Riga, the Republic of Latvia). Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2024. Vol. 2. 368 pages. С. 334-336. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-506-8-222>

2. Харченко О.С., Ісаченко Д.Ю. Оптимізація організаційної структури для забезпечення стійкості підприємства (на прикладі ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС») MININGMETALTECH 2023 –The mining and metals sector: integration of business, technology and education: Scientific monograph. Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, 2023. 276p. С. 335-338. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-361-3-188>

АНОТАЦІЯ

Ісаченко Д.Ю Підвищення операційної ефективності адміністративно-управлінської діяльності на основі її диджиталізації на прикладі ТОВ «Метінвест Бізнес Сервіс»

У кваліфікаційній роботі досліджено шляхи підвищення операційної ефективності адміністративно-управлінської діяльності підприємства шляхом її диджиталізації. На прикладі ТОВ «Метінвест Бізнес Сервіс» проведено комплексний аналіз стану управлінських процесів, оцінено рівень цифрової зрілості організації, визначено ключові бар'єри в управлінській діяльності та запропоновано інноваційне цифрове рішення - впровадження AI-ментора для підтримки процесу онбордингу та адаптації нових працівників.

Запропоноване рішення передбачає створення інтелектуального віртуального асистента, який на основі технологій штучного інтелекту забезпечує новачків доступом до інструкцій, відповідей на типові запитання, навігацією по внутрішніх процесах та оперативною підтримкою у форматі 24/7. У роботі обґрунтовано архітектуру інструменту, етапи впровадження, потенційні ризики та розраховано очікувану економічну ефективність.

У дослідженні використано методи аналізу, моделювання, логіко-структурного проектування, кейс-метод і експертні оцінки. Описано теоретичні основи цифрової трансформації управління, інструменти диджиталізації, а також міжнародний досвід впровадження цифрових рішень в адміністративну сферу.

Результати дослідження мають прикладний характер і можуть бути масштабовані для використання в інших компаніях сервісного або виробничого профілю. Запропоноване рішення сприяє скороченню витрат часу і ресурсів на адаптацію персоналу, підвищенню якості управління та гнучкості організаційних структур.

Ключові слова: операційна ефективність, диджиталізація, цифрова трансформація, управління, цифрова зрілість, штучний інтелект, AI-ментор, онбординг, адаптація, Metinvest Business Service.

ABSTRACT

Isachenko D.Yu. Enhancing Operational Efficiency of Administrative and Managerial Activities through Digitalization: The Case of Metinvest Business Service LLC

This qualification paper explores ways to improve the operational efficiency of administrative and managerial activities through digitalization. Using the case of Metinvest Business Service LLC, a comprehensive analysis of management processes was conducted, the organization's level of digital maturity was assessed, key barriers to effective management were identified, and an innovative digital solution was proposed — the implementation of an AI mentor to support the onboarding and adaptation of new employees.

The proposed solution involves the development of an intelligent virtual assistant based on artificial intelligence technologies that provides new hires with access to instructions, answers to frequently asked questions, navigation through internal processes, and 24/7 support. The paper substantiates the architecture of the tool, outlines the implementation stages, identifies potential risks, and estimates the expected economic efficiency.

The study applies methods of analysis, modeling, logical-structural design, case study methodology, and expert evaluation. It discusses the theoretical foundations of digital transformation in management, digitalization tools, and international experience in implementing digital solutions in the administrative sphere.

The findings are of applied significance and can be scaled for use in other service or manufacturing companies. The proposed solution contributes to reducing the time and resources required for employee adaptation, enhancing management quality, and increasing the flexibility of organizational structures.

Keywords: operational efficiency, digitalization, digital transformation, management, digital maturity, artificial intelligence, AI mentor, onboarding, adaptation, Metinvest Business Service.