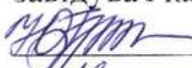


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ І ТЕХНОЛОГІЙ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «Снікос»)

Виконав: Шайда Олександр Олегович
прізвище, ім'я, по батькові.


підпис

Керівник: к.е.н. Биба Валентина Анатоліївна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Рецензент: к.е.н. Бабич Золоточуб
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Я, Шайда Олександр Олегович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую

гарант ОПП «Менеджмент»

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

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
Шайди Олександра Олеговича

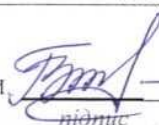
Тема: Управління діяльністю підприємства на основі сучасних інформаційних систем і технологій (за матеріалами ТОВ «Снікос»).

Перелік питань, що розробляються в роботі: теоретичні основи використання інформаційних систем і технологій в управлінні підприємством; аналіз існуючої практики використання інформаційних систем у діяльності ТОВ «Снікос»; напрями вдосконалення управління діяльністю підприємства на основі інформаційних систем і технологій.

Вихідні дані (за необхідності) – фінансова та статистична звітність ТОВ «Снікос» за 2022–2024 роки, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, публікації у фахових виданнях, матеріали офіційних сайтів, аналітичні довідки та ресурси мережі Internet.

Календарний план виконання роботи

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

Керівник кваліфікаційної роботи,  к.е.н. В.А. Биба

Здобувач  О.О. Шайда

Дата отримання завдання «04» листопада 2024 року

АНОТАЦІЯ
Шайда О.О.

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

Досліджено теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління діяльністю підприємства на основі сучасних інформаційних систем і технологій. У роботі розкрито сутність цифровізації бізнес-процесів, визначено роль інформаційних систем у підвищенні ефективності управління та обґрунтовано їхнє значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки.

Методологічну основу дослідження становлять методи аналізу та синтезу, системний підхід, економіко-статистичні методи, порівняння, структурно-логічний аналіз, графічний метод, SWOT-аналіз та експертні оцінювання.

На основі фактичних даних ТОВ «Снікос» здійснено комплексну характеристику підприємства та оцінку стану використання інформаційних систем у ключових бізнес-процесах. Проаналізовано рівень цифрової зрілості підприємства, ступінь інтеграції ERP-, CRM-, HRM- та BPM-систем, визначено проблеми та «вузькі місця» у цифровій інфраструктурі.

Обґрунтовано напрями вдосконалення управління діяльністю ТОВ «Снікос» на основі цифрових технологій: впровадження інтегрованої ERP-системи нового покоління, розвиток електронного документообігу, автоматизація HR-процесів, використання аналітики Big Data та інструментів бізнес-інтелекту, підвищення рівня кібербезпеки.

Кваліфікаційна робота містить 55 сторінок комп'ютерного тексту без списку використаних джерел і додатків, 17 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел із 48 найменувань.

Ключові слова: інформаційні системи, цифровізація, управління діяльністю підприємства, ERP, CRM, HRM, BPM, цифрова трансформація, ТОВ «Снікос».

ABSTRACT

Shayda O.O.

ENTERPRISE MANAGEMENT BASED ON MODERN INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGIES

(based on materials of Snikos LLC)

The theoretical, methodological, and applied aspects of enterprise management based on modern information systems and technologies are investigated. The paper reveals the essence of business process digitalization, determines the role of information systems in improving management efficiency, and substantiates their importance for ensuring the competitiveness of enterprises in the digital economy.

The methodological basis of the study consists of methods of analysis and synthesis, a systematic approach, economic and statistical methods, comparison, structural and logical analysis, graphical methods, SWOT analysis, and expert assessments.

Based on actual data from Snikos LLC, a comprehensive description of the enterprise and an assessment of the use of information systems in key business processes were carried out. The level of digital maturity of the enterprise and the degree of integration of ERP, CRM, HRM, and BPM systems were analyzed, and problems and bottlenecks in the digital infrastructure were identified.

The directions for improving the management of Snikos LLC's activities based on digital technologies were substantiated: the introduction of a new generation integrated ERP system, the development of electronic document management, the automation of HR processes, the use of Big Data analytics and business intelligence tools, and the improvement of cybersecurity.

The thesis contains 55 pages of computer text, 17 tables, 8 figures, and a list of 48 references.

Keywords: information systems, digitalization, enterprise management, ERP, CRM, HRM, BPM, digital transformation, Snikos LLC.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ І ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	9
1.1. Сутність управління діяльністю підприємства та його інформаційне забезпечення	9
1.2. Роль сучасних інформаційних систем і технологій у підвищенні ефективності управління	13
Висновки до Розділу 1	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	20
2.1. Загальна характеристика підприємства та його організаційно- економічних показників	20
2.2. Оцінка стану застосування інформаційних систем і технологій в управлінні підприємством	29
Висновки до Розділу 2	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯльністю ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ І ТЕХНОЛОГІЙ	38
3.1. Інноваційні підходи до впровадження сучасних інформаційних систем управління діяльністю підприємства	38
3.2. Перспективи цифрової трансформації підприємства та підвищення його конкурентоспроможності	49
Висновки до Розділу 3	52
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена зростаючою роллю інформаційних систем і технологій у забезпеченні ефективного управління діяльністю підприємств. У сучасних умовах цифровізації економіки успішність функціонування будь-якої організації значною мірою залежить від рівня автоматизації управлінських процесів, швидкості обробки даних і здатності приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі достовірної інформації. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє оптимізувати ресурси, підвищити продуктивність праці, мінімізувати ризики та забезпечити сталий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Необхідність удосконалення управління на основі сучасних інформаційних технологій зумовлена також потребою українських підприємств адаптуватися до викликів цифрової трансформації, глобальної конкуренції та інтеграції у європейський економічний простір.

Проблеми теорії та практики застосування інформаційних систем в управлінні діяльністю підприємства досліджували багато зарубіжних і вітчизняних науковців, зокрема: Дж. Лаудон, К. Кендалл, М. Портер, О. М. Ястремська, І. А. Бланк, С. Ф. Голов, О. В. Олійник, Л. Г. Мельник та інші. Проте більшість праць зосереджені на загальних підходах до цифрової трансформації бізнесу, тоді як прикладні аспекти впровадження інформаційних систем управління на підприємствах будівельної галузі залишаються недостатньо дослідженими. Це визначає наукову і практичну актуальність теми даної роботи.

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування, аналіз і практичне дослідження системи управління діяльністю підприємства на основі сучасних інформаційних систем і технологій, а також розробка пропозицій щодо її вдосконалення на прикладі ТОВ «Снікос».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- розкрити сутність, роль і значення сучасних інформаційних систем у системі управління підприємством;
- дослідити основні види, структуру та функціональні можливості інформаційних систем управління;
- охарактеризувати організаційно-економічний стан і специфіку діяльності ТОВ «Снікос»;
- проаналізувати наявну систему інформаційного забезпечення управлінських процесів на підприємстві;
- оцінити ефективність використання інформаційних технологій у процесах планування, обліку та контролю;
- виявити недоліки, проблеми та резерви розвитку інформаційної системи управління;
- розробити пропозиції щодо удосконалення управління діяльністю підприємства на основі впровадження сучасних інформаційних систем і технологій.

Об'єктом дослідження є управлінська діяльність підприємства як процес організації, планування, обліку, аналізу та контролю на основі інформаційних технологій.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні засади управління діяльністю підприємства із використанням сучасних інформаційних систем і технологій.

Базою дослідження обрано ТОВ «Снікос» — підприємство, що здійснює будівельно-монтажні та ремонтно-відновлювальні роботи. Ефективне управління діяльністю даного підприємства потребує впровадження сучасних інформаційних систем для підвищення якості управлінських рішень, оптимізації документообігу та забезпечення контролю за ресурсами.

Методи дослідження: системний підхід — для комплексного вивчення управлінських процесів підприємства; методи аналізу та синтезу — для узагальнення теоретичних положень і виявлення взаємозв'язків між елементами інформаційної системи; економіко-статистичні методи — для

оцінки показників ефективності управлінської діяльності підприємства; методи порівняння та аналогій — для зіставлення рівня цифровізації управління на вітчизняних і зарубіжних підприємствах; SWOT-аналіз — для оцінки сильних і слабких сторін системи управління підприємством ТОВ «Снікос»; економіко-математичні та графічні методи — для моделювання процесів управління та візуалізації результатів аналізу; методи прогнозування — для визначення перспектив цифрового розвитку підприємства.

Інформаційну базу дослідження становлять фінансова, статистична та управлінська звітність ТОВ «Снікос» за 2021–2024 роки, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, аналітичні матеріали з питань цифрової трансформації бізнесу, офіційні веб-ресурси та нормативно-правові документи.

Апробація результатів дослідження здійснювалася через участь автора у науково-практичних конференціях, підготовку тез і публікацій, присвячених питанням автоматизації управлінських процесів і розвитку інформаційних систем підприємств. Зокрема, опубліковано тези: Шайда О. О. Роль сучасних інформаційних систем і технологій у підвищенні ефективності управління підприємством. *Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. магістрантів і молодих дослідників (м. Біла Церква, 29 жовтня 2025 р.). Біла Церква: БНАУ, 2025. С. 31–32.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра містить 55 сторінок комп'ютерного тексту, 17 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел із 48 найменувань. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ І ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність управління діяльністю підприємства та його інформаційне забезпечення

Ефективне управління діяльністю підприємства є ключовим чинником забезпечення його стабільного розвитку, конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Управління розглядається як цілеспрямований процес впливу на всі елементи господарської системи підприємства для досягнення визначених стратегічних і тактичних цілей. У сучасних умовах воно спирається на інтеграцію економічних, організаційних, фінансових та інформаційних інструментів, які дозволяють підвищити ефективність прийняття управлінських рішень.

Сутність управління діяльністю полягає у системній взаємодії таких основних функцій: планування, організації, мотивації, контролю та регулювання. Планування визначає напрями розвитку підприємства, організація забезпечує узгодженість дій структурних підрозділів, мотивація спрямована на підвищення продуктивності праці персоналу, а контроль і регулювання дозволяють оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища [5].

У науковій літературі поняття «управління діяльністю підприємства» трактується по-різному залежно від дослідницьких підходів та акцентів на певних аспектах управлінського процесу. Узагальнення позицій учених дозволяє виокремити основні напрями розуміння сутності управління: як системи цілеспрямованого впливу, як процесу прийняття рішень, як функції організації та як інструменту підвищення ефективності діяльності. Поняття «управління діяльністю підприємства» має багатогранний зміст і різне тлумачення у наукових джерелах. Учені визначають його через функції

менеджменту, процеси прийняття рішень, організаційно-економічні механізми та роль управлінських ресурсів у забезпеченні ефективності діяльності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи вчених до трактування понять «управління діяльністю підприємства»

№ з/п	Автор / джерело	Визначення поняття «управління діяльністю підприємства»
1	Г. Мінцберг	Управління – це процес координації дій людей та ресурсів задля досягнення спільних організаційних цілей.
2	Ф. Тейлор	Управління – це науковий процес раціоналізації праці, що забезпечує підвищення продуктивності підприємства.
3	А. Файоль	Управління – це передбачення, організація, розпорядження, координація і контроль діяльності підприємства.
4	П. Друкер	Управління діяльністю підприємства – це використання знань, ресурсів і людського потенціалу для досягнення ефективності й інноваційності.
5	М. Хаммер	Управління – це реінжиніринг бізнес-процесів, спрямований на досягнення радикальних покращень результатів діяльності.
6	О. Віханський	Управління діяльністю – це система економічних, організаційних і соціальних відносин, спрямованих на узгодження дій усіх елементів підприємства.
7	В. Верба	Управління підприємством – це процес формування, прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на ефективне функціонування системи.
8	Н. Чухрай	Управління діяльністю підприємства – це комплексна діяльність, що забезпечує розвиток і конкурентоспроможність організації на ринку.

Джерело: систематизовано автором на основі [7, 9, 10, 12, 14, 15].

Отже, більшість учених розглядають управління діяльністю підприємства як комплексний процес впливу на всі аспекти функціонування організації. Узагальнення визначень свідчить, що головною метою управління є досягнення ефективності, узгодженість дій і раціональне використання ресурсів, що відповідає сучасним принципам стратегічного менеджменту.

Отже, більшість учених визначають управління діяльністю підприємства як цілеспрямований процес впливу на організаційну систему для досягнення стратегічних цілей. У сучасних умовах управління розглядається не лише як адміністративна функція, а як динамічний механізм розвитку підприємства, що поєднує аналітичні, фінансові й інноваційні підходи.

Інформаційне забезпечення управління є базовим елементом управлінської системи підприємства. Воно визначає якість прийняття рішень, швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища та ефективність контролю за діяльністю. У наукових працях це поняття трактується як система збору, обробки, зберігання, передачі та використання інформації, що забезпечує управлінські процеси [3].

Інформаційне забезпечення є основою функціонування системи управління підприємством. Його сутність полягає у створенні потоку достовірних, своєчасних і релевантних даних, необхідних для прийняття управлінських рішень. Науковці по-різному трактують поняття «інформаційне забезпечення», підкреслюючи його роль як інформаційної системи, технологічного ресурсу або стратегічного чинника управління (табл. 1.2).

Узагальнення наукових підходів дозволяє визначити, що інформаційне забезпечення є інтегрованою системою збору, обробки та використання інформації, необхідної для ефективного управління підприємством. У сучасних умовах цифровізації воно трансформується в інтелектуальну аналітичну платформу, що поєднує бухгалтерські, фінансові й управлінські дані в єдиному інформаційному середовищі. Отже, інформаційне забезпечення управління підприємством визначається як інтегрована система збору, зберігання, обробки та використання інформації, що забезпечує ефективне функціонування всіх підсистем підприємства [11]. У контексті цифровізації воно трансформується у цифрову аналітичну платформу, здатну забезпечити прозорість і швидкість управлінських процесів.

Важливим елементом ефективного управління є інформаційне забезпечення, яке виступає основою для обґрунтування управлінських рішень. Інформаційна система підприємства охоплює сукупність даних, методів їх обробки, технічних засобів та технологій, які забезпечують своєчасне надходження достовірної інформації керівникам усіх рівнів. Якість інформації визначає точність прогнозів, ефективність планів і результативність контролю.

Підходи вчених до трактування поняття «інформаційне забезпечення управління підприємством»

№ з/п	Автор / джерело	Визначення поняття «інформаційне забезпечення управління підприємством»
1	Д. Нортон, Р. Каплан	Інформаційне забезпечення – це система показників і аналітичних даних, що підтримують стратегічне управління підприємством.
2	Д. Лаудон, Дж. Лаудон	Інформаційне забезпечення – це комплекс апаратних, програмних і аналітичних засобів для збирання, обробки та передачі даних у процесі управління.
3	О. Гречан	Інформаційне забезпечення – це організована система інформаційних потоків, яка формує базу для управлінських рішень.
4	В. Пономаренко	Інформаційне забезпечення управління – це сукупність інформаційних ресурсів, методів і технологій, що забезпечують ефективність управлінської діяльності.
5	С. Кононенко	Інформаційне забезпечення – це процес формування, накопичення та використання інформації для планування, аналізу й контролю.
6	І. Сисоєва	Інформаційне забезпечення – це інтегрована система комунікацій, що забезпечує єдиний інформаційний простір підприємства.
7	О. Мазаракі	Інформаційне забезпечення управління підприємством – це інформаційна інфраструктура, що поєднує бухгалтерський, управлінський та аналітичний облік.
8	Н. Краус	Інформаційне забезпечення – це стратегічний інструмент цифрової трансформації управління підприємством.

Джерело: систематизовано автором на основі [1, 2, 6, 13].

У сучасних умовах цифровізації економіки інформаційне забезпечення управління набуває нового змісту. Використання інформаційно-комунікаційних технологій, корпоративних систем управління (ERP, CRM, BI-систем) і цифрових платформ дає змогу інтегрувати всі види діяльності підприємства в єдиний інформаційний простір [8]. Це забезпечує підвищення прозорості обліково-аналітичних процесів, зменшення ризиків помилок і підвищення швидкості прийняття рішень.

Значну роль у формуванні інформаційного забезпечення відіграє бухгалтерський облік, який виступає основним джерелом фінансової інформації для внутрішніх і зовнішніх користувачів. На основі даних обліку формується управлінська, фінансова та статистична звітність, що слугує базою для аналізу ефективності діяльності підприємства, оцінки ризиків та розроблення стратегії розвитку.

Отже, ефективне управління діяльністю підприємства неможливе без створення сучасної інформаційної системи, що забезпечує повноту, своєчасність і достовірність даних. Інтеграція управлінських процесів із цифровими технологіями створює умови для формування адаптивної моделі управління, здатної оперативно реагувати на виклики ринку та зміни економічного середовища.

1.2 Роль сучасних інформаційних систем і технологій у підвищенні ефективності управління

У сучасних умовах цифрової економіки інформаційні системи та технології стали ключовим чинником підвищення ефективності управління підприємствами. Вони забезпечують автоматизацію управлінських процесів, зменшують ризик людських помилок, прискорюють обробку даних і підвищують якість управлінських рішень. Використання сучасних цифрових технологій сприяє інтеграції усіх підрозділів підприємства в єдину інформаційну мережу, що дозволяє досягати більшої прозорості, оперативності та результативності управління.

У процесі розвитку цифрової економіки інформаційні системи та технології посідають центральне місце в забезпеченні ефективності управління підприємством. У науковій літературі представлено широкий спектр підходів до оцінки їх впливу на якість управлінських рішень, організацію обліку, швидкість обробки даних та рівень прозорості бізнес-процесів [26]. Різні вчені трактують роль інформаційних систем у контексті автоматизації обліку, інтеграції управлінських функцій, удосконалення контролю, формування аналітичної звітності та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для систематизації цих поглядів доцільно узагальнити ключові наукові позиції щодо значущості цифрових технологій в управлінні. З цією метою сформовано таблицю 1.3, що відображає найбільш поширені наукові підходи до визначення

ролі інформаційних систем у підвищенні результативності управлінських процесів.

Таблиця 1.3

Погляди вчених на роль інформаційних систем і технологій у підвищенні ефективності управління

Автор / джерело	Основні положення щодо ролі інформаційних систем у підвищенні ефективності управління
М. Портер, В. Міллар	Інформаційні технології змінюють структуру галузей і створюють конкурентні переваги через підвищення продуктивності та інноваційності бізнес-процесів.
Т. Девенпорт	Інформаційні системи формують основу управління знаннями, що дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення на основі аналітичних даних.
Р. Калакота, А. Робінсон	Сучасні інформаційні технології сприяють автоматизації бізнес-процесів, підвищенню гнучкості управління та оптимізації витрат.
О. В. Олійник	Використання інформаційних систем дозволяє забезпечити ефективний контроль за виконанням управлінських рішень і покращує координацію між підрозділами підприємства.
С. І. Герасименко	Інформаційні технології є інструментом підвищення економічної ефективності через удосконалення планування, обліку, аналізу та прогнозування діяльності підприємства.
І. Бланк	Застосування сучасних ІТ у фінансовому менеджменті підвищує якість управлінських рішень і забезпечує раціональне використання ресурсів.
О. Кузьмін, Н. Мельник	Інформаційні системи сприяють реалізації стратегічного управління, забезпечуючи оперативний доступ до даних і аналітичну підтримку управлінців.
Д. Тапскотт	Цифрові технології створюють «мережеве підприємство», де ефективність управління визначається швидкістю обміну інформацією та інноваційністю рішень.

Джерело: систематизовано автором на основі [24, 18, 23].

Аналіз узагальнених наукових поглядів свідчить, що інформаційні системи та технології розглядаються вченими як один із ключових інструментів удосконалення управління підприємством. Незалежно від підходів авторів, спільною є думка про те, що цифровізація облікових та аналітичних процесів сприяє підвищенню оперативності, точності та прозорості управлінської інформації. Науковці підкреслюють, що сучасні інформаційні системи не лише забезпечують автоматизацію рутинних операцій, але й створюють платформу для стратегічного планування, прогнозування та прийняття обґрунтованих рішень. Узагальнюючи представлені позиції, можна стверджувати, що

впровадження цифрових технологій є необхідною умовою підвищення ефективності управління та формування конкурентних переваг підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Управлінські інформаційні системи (Management Information Systems, MIS), ERP-системи (Enterprise Resource Planning), CRM-системи (Customer Relationship Management) і BI-рішення (Business Intelligence) стали невід'ємною частиною сучасного управління. Вони дозволяють комплексно аналізувати фінансові, виробничі, маркетингові та кадрові показники діяльності підприємства.

Ключовими напрямками впливу інформаційних технологій на управління є [29]:

- підвищення точності та швидкості прийняття рішень;
- оптимізація бізнес-процесів і зниження транзакційних витрат;
- поліпшення внутрішньої комунікації та координації;
- формування стратегічної гнучкості підприємства;
- створення умов для цифрової трансформації бізнесу.

Впровадження систем ERP (наприклад, SAP, Oracle, 1С:Підприємство) дає змогу інтегрувати фінансові, виробничі та логістичні процеси в єдину базу даних. Це зменшує дублювання інформації, підвищує швидкість обміну даними між підрозділами й дозволяє керівництву оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Розглянемо класифікацію сучасних інформаційних систем, їх характеристику та роль у підвищенні ефективності управління підприємством.

Залежно від специфіки діяльності підприємства, комбінація зазначених систем формує єдину цифрову екосистему управління, у межах якої дані безперервно циркулюють між функціональними підсистемами. Це забезпечує комплексне бачення діяльності підприємства, підвищує ефективність координації рішень і дозволяє швидко реагувати на зміни ринку (табл. 1.4).

Таким чином, сучасні інформаційні системи різних типів — від ERP і CRM до інтелектуальних систем підтримки рішень — є основою ефективного управління підприємством. Їх впровадження забезпечує інтеграцію бізнес-

процесів, зниження операційних витрат, зростання аналітичного потенціалу управлінців і формує конкурентні переваги в умовах цифрової економіки.

Таблиця 1.4

Класифікація сучасних інформаційних систем управління підприємством

Тип інформаційної системи	Основна характеристика	Роль у підвищенні ефективності управління
ERP (Enterprise Resource Planning) — система планування ресурсів підприємства	Інтегрована система управління всіма процесами підприємства (виробництво, фінанси, логістика, персонал).	Забезпечує єдину інформаційну базу, скорочує витрати часу та підвищує точність управлінських рішень.
CRM (Customer Relationship Management) — система управління взаємовідносинами з клієнтами	Система збору, зберігання та аналізу інформації про клієнтів і продажі.	Підвищує якість обслуговування, рівень лояльності клієнтів і ефективність збутової діяльності.
SCM (Supply Chain Management) — система управління ланцюгами постачання	Забезпечує планування, контроль і оптимізацію логістичних процесів та руху матеріальних потоків.	Зменшує витрати на транспортування і запаси, прискорює постачання та покращує координацію з постачальниками.
BI (Business Intelligence) — система бізнес-аналітики	Забезпечує аналіз великих обсягів даних для підтримки прийняття управлінських рішень.	Підвищує обґрунтованість і стратегічний характер рішень керівництва.
HRM (Human Resource Management) — система управління персоналом	Автоматизує процеси кадрового обліку, планування, мотивації та розвитку персоналу.	Сприяє підвищенню продуктивності праці й ефективності кадрової політики.
EAM (Enterprise Asset Management) — система управління активами підприємства	Використовується для контролю, обліку та технічного обслуговування основних засобів.	Зменшує ризики простоїв обладнання, оптимізує витрати на технічне обслуговування.
DSS (Decision Support System) — система підтримки прийняття рішень	Інструмент для моделювання варіантів управлінських рішень на основі прогнозних і статистичних даних.	Допомагає обирати оптимальні управлінські стратегії в умовах невизначеності.
AI-based Systems (Artificial Intelligence) — системи з елементами штучного інтелекту	Використовують машинне навчання, аналітику та автоматизацію рішень.	Сприяють прогнозуванню ризиків, підвищенню точності прогнозів і цифровій трансформації управління.

Джерело: узагальнено автором на підставі [31, 34].

Сучасні інформаційні системи і технології забезпечують підвищення ефективності управління завдяки застосуванню різноманітних методів. Кожен метод спрямований на оптимізацію бізнес-процесів, підвищення швидкості і

точності прийняття управлінських рішень, а також інтеграцію інформаційних потоків між підрозділами підприємства. Узагальнення цих методів дозволяє виокремити ключові напрями цифрової трансформації управлінських процесів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Методи використання інформаційних систем і технологій у підвищенні ефективності управління підприємством

Метод	Сутність та особливості	Роль у підвищенні ефективності управління
Автоматизація бізнес-процесів	Інтеграція ERP, CRM, SCM та інших систем для стандартизації управлінських операцій.	Скорочує час обробки даних, зменшує людський фактор та дублювання інформації.
Аналітичні та прогностичні методи	Використання BI-систем, Data Analytics та прогностичних моделей для обробки великих обсягів даних.	Забезпечує точність прогнозів, аналіз тенденцій і обґрунтованість управлінських рішень.
Методи підтримки прийняття рішень (DSS)	Моделювання оптимальних варіантів рішень на основі статистичних і аналітичних даних.	Підвищує ефективність стратегічних і тактичних рішень у умовах невизначеності.
Цифрова інтеграція та комунікації	Використання корпоративних платформ і хмарних технологій для єдиного інформаційного простору.	Забезпечує оперативний обмін даними, підвищує координацію підрозділів і прозорість процесів.
Штучний інтелект і машинне навчання (AI/ML)	Автоматичне виявлення закономірностей, ризиків і відхилень у діяльності підприємства.	Підвищує точність прогнозів, швидкість прийняття рішень та стратегічну гнучкість.

Джерело: узагальнено автором на підставі [16].

Отже, застосування методів інформаційних систем і технологій дозволяє підприємству оптимізувати бізнес-процеси, підвищити точність і оперативність управлінських рішень, а також забезпечити інтеграцію всіх підрозділів у єдину цифрову екосистему. Системний підхід до впровадження таких методів сприяє зростанню продуктивності, зниженню витрат і зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Для оцінки ефективності впровадження ІТ у системі управління підприємством використовують такі кількісні та якісні показники (табл. 1.6).

Отже, сучасні інформаційні системи і технології є невід’ємним елементом ефективного управління підприємством. Вони створюють інформаційну основу

для прийняття рішень, підвищують рівень прозорості, адаптивності та конкурентоспроможності бізнесу.

Таблиця 1.6

Показники ефективності впровадження ІТ у системі управління підприємством

Категорія показників	Основні показники
Фінансові	Зниження витрат на операційні процеси, скорочення часу обробки інформації, ROI від впровадження системи, економія ресурсів.
Операційні	Час виконання ключових бізнес-процесів, рівень автоматизації управлінських функцій, швидкість обміну інформацією між підрозділами.
Аналітичні	Достовірність і повнота інформації, кількість доступних KPI, якість прогнозів та звітності, точність аналітичних моделей.
Організаційні та управлінські	Підвищення продуктивності персоналу, рівень координації між відділами, кількість прийнятих обґрунтованих управлінських рішень.
Інноваційні та стратегічні	Здатність до гнучкого реагування на зміни ринку, швидкість реалізації стратегічних рішень, рівень інтеграції бізнес-процесів.

Джерело: структуровано автором на підставі [4, 17].

Використання ІТ сприяє переходу від традиційних моделей управління до інтелектуальних, цифровоорієнтованих систем, які забезпечують сталий розвиток підприємства в умовах динамічного ринку.

Методи та показники інформаційних систем і технологій дозволяють не лише автоматизувати управлінські процеси, а й здійснювати кількісну та якісну оцінку ефективності управління. Застосування аналітичних, прогностичних та інтеграційних методів разом із системами KPI і BI забезпечує оптимізацію ресурсів, підвищення точності рішень і стратегічну гнучкість підприємства, що є критично важливим у сучасних умовах цифрової економіки.

Висновки до Розділу 1

У ході дослідження теоретичних основ використання інформаційних систем і технологій в управлінні підприємством встановлено наступне:

1. Сутність управління діяльністю підприємства полягає у цілеспрямованому впливі на всі елементи організаційної системи для

досягнення стратегічних і тактичних цілей. Аналіз наукових підходів показав, що управління є комплексним процесом, який охоплює функції планування, організації, мотивації, контролю та регулювання, а також передбачає ефективне використання людських, матеріальних і фінансових ресурсів.

2. Інформаційне забезпечення управління виступає ключовим ресурсом для прийняття обґрунтованих рішень. Воно забезпечує своєчасне надходження достовірних даних, інтеграцію інформаційних потоків між підрозділами та підвищення точності аналізу і прогнозування. Узагальнення наукових підходів дозволяє розглядати інформаційне забезпечення як системну основу управлінських процесів, що охоплює бухгалтерський облік, аналітичну інформацію та технології цифрової інтеграції.

3. Сучасні інформаційні системи і технології (ERP, CRM, SCM, BI, DSS, HRM, AI) відіграють ключову роль у підвищенні ефективності управління. Вони забезпечують автоматизацію бізнес-процесів, інтеграцію даних, підтримку прийняття рішень, аналітику і прогнозування, а також підвищують оперативність і стратегічну гнучкість підприємства.

4. Методи та показники використання інформаційних систем дозволяють оцінювати ефективність їх впливу на управління. До основних методів належать автоматизація процесів, аналітичні та прогностичні методи, цифрова інтеграція та застосування штучного інтелекту. Показники ефективності охоплюють фінансові, операційні, аналітичні, організаційні та стратегічні аспекти діяльності підприємства.

Таким чином, сучасні інформаційні системи і технології є невід'ємним елементом ефективного управління підприємством, що дозволяє забезпечити інтеграцію підсистем, оптимізацію ресурсів, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Впровадження цифрових рішень формує умови для створення адаптивної і прозорої системи управління, здатної швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна характеристика підприємства та його організаційно-економічних показників

Товариство з обмеженою відповідальністю «Снікос» є суб'єктом господарювання приватної форми власності, що здійснює свою діяльність на підставі Статуту та чинного законодавства України. Підприємство розташоване за адресою: Київська область, м. Біла Церква, вул. Курсова, 1.

ТОВ «Снікос» функціонує як комерційне підприємство, орієнтоване на отримання прибутку шляхом забезпечення стабільного товарообігу, розширення ринків збуту та підтримання партнерських відносин із постачальниками та покупцями. Підприємство веде діяльність в умовах конкурентного середовища, що зумовлює необхідність постійного удосконалення асортиментної політики, оптимізації логістичних процесів і підвищення рівня сервісного обслуговування клієнтів. Основні види діяльності підприємства представлені в табл. 2.1.

Таблиці 2.1

Основні види діяльності підприємства відповідно до КВЕД

Код КВЕД	Вид діяльності	Характеристика
43.22	Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування	Проектування, встановлення та ремонт систем опалення, вентиляції, кондиціонування та водопостачання у житлових і промислових будівлях
41.20	Будівництво житлових і нежитлових будівель	Виконання загальнобудівельних робіт; зведення будинків, виробничих об'єктів та інженерних споруд
47.19	Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах	Реалізація будівельних матеріалів, обладнання та супутньої продукції
71.12	Діяльність у сфері інжинірингу та технічного консультування	Розробка технічних рішень, проектно-конструкторський супровід будівельних та монтажних робіт

Підприємство займає стійку позицію на локальному ринку монтажно-будівельних послуг. Основним напрямом діяльності є комплексне забезпечення будівельних об'єктів інженерними системами «під ключ» — від проектування до введення в експлуатацію.

Підприємство взаємодіє з:

- приватними замовниками;
- комунальними підприємствами;
- будівельними організаціями;
- промисловими підприємствами.

Особлива увага приділяється якісному технічному супроводу, дотриманню ДСТУ, ДБН, ISO-стандартів, а також підвищенню енергоефективності інженерних рішень.

Підприємство має в штаті 20–35 працівників залежно від обсягу замовлень. Переважають фахівці технічних спеціальностей: інженери, монтажники, майстри, слюсарі-електромеханіки.

ТОВ «Снікос» активно застосовує підвищення кваліфікації персоналу, проходження працівниками сертифікацій з монтажу обладнання та техніки безпеки, що сприяє якісному виконанню робіт.

ТОВ «Снікос» є конкурентоспроможним підприємством, що ефективно поєднує:

- будівельно-монтажні роботи,
- інженерно-консультаційну діяльність,
- технічний контроль та сервіс.

Підприємство має потенціал розширення завдяки:

- розширенню ринку будівництва інженерних мереж;
- впровадженню енергоощадних технологій;
- модернізації обладнання та автоматизації управління.

Матеріально-технічна база підприємства включає складські приміщення, обладнані системами зберігання та контролю температурного режиму, торгові площі, офісні приміщення, комп'ютерну техніку та транспортні засоби для

доставки товарів. Це дозволяє забезпечувати ефективне здійснення логістичних операцій і підтримувати безперебійність товарних потоків.

Фінансово-економічний стан підприємства у цілому характеризується як стабільний. ТОВ «Снікос» забезпечує регулярний обіг капіталу, своєчасно здійснює розрахунки з бюджетом та контрагентами, а також має потенціал для подальшого розширення ринку збуту (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Фінансово-економічний стан ТОВ «Снікос»

Показники	2024 р.	2023 р.	2022 р.
Дохід, грн.	9 748 000	8 262 000	8 689 000
Чистий прибуток, грн.	81 000	49 000	46 000
Активи, грн.	7 051 000	4 472 000	3 967 000
Зобов'язання, грн.	3 269 000	771 000	316 000
Кількість співробітників, чол.	24	27	31

Джерело: сформовано за даними фінансової звітності досліджуваного підприємства.

Динаміка доходів ТОВ «Снікос» свідчить про нестійкий, але загалом позитивний розвиток підприємства. У 2024 році дохід становив 9 748 тис. грн, що на 1 486 тис. грн (або на 18,0%) більше порівняно з 2023 роком. Водночас у 2023 році підприємство зазнало зниження доходу на 427 тис. грн (–4,9%) відносно 2022 року. Таким чином, 2024 рік характеризується відновленням та зростанням обсягів діяльності.

Показник чистого прибутку демонструє стійку позитивну динаміку. За три роки він зріс із 46 тис. грн у 2022 р. до 81 тис. грн у 2024 р. Зростання прибутковості у 2024 році становило 32 тис. грн (або 65,3%) порівняно з 2023 роком, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та покращення рентабельності.

Активи підприємства збільшилися в 2024 році до 7 051 тис. грн, що на 58% більше, ніж у 2023 р. Така динаміка може бути результатом інвестицій у виробничі ресурси, оновлення обладнання або розширення діяльності. Порівняно з 2022 роком активи зросли майже вдвічі, що вказує на розвиток ресурсної бази підприємства.

Натомість зобов'язання демонструють суттєве зростання: з 316 тис. грн у 2022 році до 3 269 тис. грн у 2024 році. Такий різкий приріст (у понад 10 разів за три роки) може свідчити про активне залучення позикових коштів, що, з одного боку, підтримує розширення діяльності, але з іншого — збільшує фінансові ризики та боргове навантаження.

Кількість співробітників зменшується: з 31 особи у 2022 р. до 24 осіб у 2024 р. Це може бути наслідком оптимізації персоналу, автоматизації процесів або скорочення неефективних структур. З одного боку, це може позитивно впливати на продуктивність праці, з іншого — створює ризики кадрового дефіциту на тлі розширення діяльності.

Узагальнюючи наведені показники, можна зазначити, що ТОВ «Снікос» демонструє тенденції до зростання доходів, прибутку й активів, що характеризує підприємство як таке, що розвивається. Водночас різке збільшення зобов'язань потребує детального аналізу їх структури, термінів та вартості обслуговування. Зниження чисельності персоналу в умовах розширення активів також може стати викликом для подальшого стабільного розвитку. Отже, фінансово-економічний стан підприємства у 2024 році можна визначити як задовільний із наявністю потенціалу зростання, але з підвищеними фінансовими ризиками.

Таким чином, ТОВ «Снікос» є конкурентоспроможним підприємством локального ринку, яке успішно реалізує торговельно-комерційну діяльність, формує стабільні партнерські відносини та володіє необхідними ресурсами для подальшого розвитку.

Управління організаційною підсистемою передбачає аналіз організаційної структури підприємства, оцінку її відповідності стратегічним цілям, виробничим завданням та умовам зовнішнього середовища, а також визначення напрямів її удосконалення. У контексті сучасних вимог до ефективності бізнес-процесів важливим є забезпечення оптимальної гнучкості та адаптивності організаційної структури, що дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та конкурентного середовища.

На ТОВ «Снікос» організаційна підсистема формується з урахуванням масштабів діяльності підприємства та специфіки виконання робіт, зокрема у сфері будівництва, монтажу інженерних мереж та надання технічних послуг. Структура управління має лінійно-функціональний характер, що забезпечує чітке підпорядкування та відповідальність на кожному рівні.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною, що забезпечує чіткий розподіл управлінських функцій між керівниками та підрозділами. До складу управлінського апарату входять: директор, комерційний відділ, відділ постачання, відділ збуту, бухгалтерська служба, складсько-логістичний підрозділ та кадрове забезпечення. Така структура сприяє оперативному прийняттю рішень та забезпечує координацію між основними процесами діяльності.

Візуальну структуру підприємства подано на рис. 2.1.

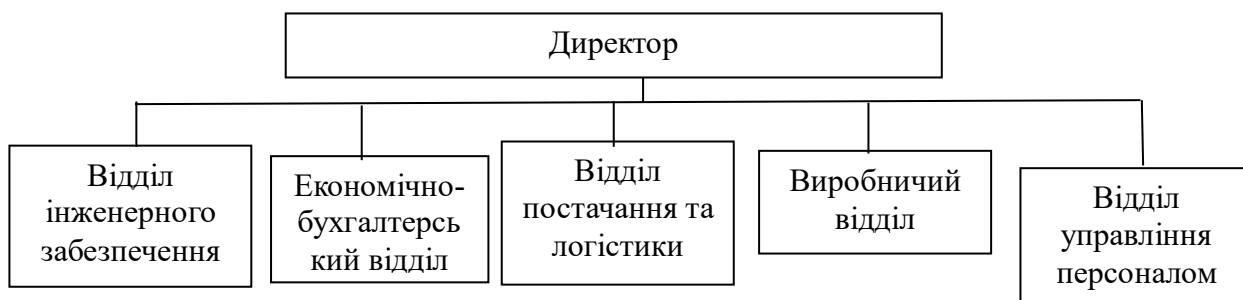


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Снікос», складено автором за матеріалами суб'єкту дослідження

Джерело: сформовано за даними підприємства.

Керівництво підприємством здійснює директор, який координує діяльність усіх структурних підрозділів. Йому підпорядковуються:

- Виробничий відділ, який відповідає за організацію виконання будівельно-монтажних робіт, дотримання технологічних стандартів та термінів;
- Відділ інженерного забезпечення, що займається проектуванням, технічними розрахунками та супроводом монтажних процесів;
- Економічно-бухгалтерський відділ, який здійснює облік, контроль фінансових потоків, складання звітності та аналіз фінансових показників;

- Відділ постачання та логістики, що забезпечує підприємство необхідними матеріалами, обладнанням та інструментами;

- Відділ управління персоналом, що виконує функції кадрового обліку, підбору, мотивації та розвитку працівників.

Узагальнена інформація про організаційну структуру підприємства наведена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Організаційна структура управління ТОВ «Снікос»

Рівень управління	Посада / Підрозділ	Основні функції
Вищий рівень управління	Директор	Загальне керівництво підприємством, стратегічне планування, прийняття ключових управлінських рішень
Функціональні підрозділи	Виробничий відділ	Організація виконання будівельно-монтажних робіт, контроль дотримання технологій і термінів
	Відділ інженерного забезпечення	Проектування, технічні розрахунки, технічний супровід виконання робіт
	Економічно-бухгалтерський відділ	Ведення бухгалтерського та податкового обліку, аналіз витрат і доходів, формування фінансової звітності
	Відділ постачання та логістики	Закупівля матеріалів та обладнання, організація постачання, транспортування та складського обліку
	Відділ управління персоналом	Підбір персоналу, кадровий облік, мотивація, навчання і розвиток працівників
Виконавці	Бригади монтажників, будівельників, інженерів-техніків	Безпосереднє виконання виробничо-монтажних робіт відповідно до планів і технічних вимог

Джерело: сформовано за даними підприємства.

Така структура сприяє раціональному розподілу завдань і дозволяє забезпечувати належний контроль за ходом виконання робіт, проте має й певні проблемні моменти. Зокрема, обмеженість горизонтальних комунікацій між технологічними та адміністративними підрозділами може ускладнювати оперативність прийняття управлінських рішень. Додатковим викликом є потреба у підвищенні цифровізації процесів та автоматизації документообігу.

Таким чином, управління організаційною підсистемою ТОВ «Снікос» характеризується достатньою структурованістю та функціональною визначеністю, однак потребує подальшого вдосконалення у напрямі підвищення

швидкості обміну інформацією, розвитку системи внутрішнього контролю та оптимізації управління персоналом.

Інформаційна система ТОВ «Снікос» виконує ключову роль у забезпеченні ефективного управління підприємством, оптимізації виробничих та управлінських процесів, а також контролю фінансових та матеріальних потоків. Основні компоненти інформаційної системи представлено на рисунку 2.2.



Рис. 2.2 Управління інформаційною системою ТОВ «Снікос»

Джерело: інтегровано автором.

Управління матеріально-технічною підсистемою підприємства включає не лише забезпечення своєчасного постачання ресурсів, а й ефективне використання наявних фондів та контроль фінансової стійкості. Для ТОВ «Снікос» важливим є оцінювання структури основних і оборотних фондів, а також рівня їх ефективності, що дозволяє планувати подальші інвестиції та оптимізувати виробничі процеси.

Таблиця 2.4 демонструє склад, структуру фондів та ефективність їх використання, показуючи, яка частка активів підприємства припадає на основні

фонди, оборотні ресурси, грошові кошти та інші активи, а також як ефективно вони задіяні у виробничому процесі.

Таблиця 2.4

**Склад, структура фондів та ефективність їх використання на підприємстві
ТОВ «Снікос», 2024 р.**

Фонд/Актив	Сума, грн	Частка в загальній сумі, %	Показник ефективності використання
Основні фонди (ОФ)	1 500 000	50	1,2 обороту/рік
Оборотні фонди (матеріали)	600 000	20	2,5 обороту/рік
Грошові кошти	400 000	13	5,0 обороту/рік
Дебіторська заборгованість	300 000	10	1,8 обороту/рік
Інші активи	200 000	7	1,0 обороту/рік
Всього активів	3 000 000	100	-

Джерело: сформовано на підстав даних фінансової звітності підприємства.

Таблиця 2.4 показує структуру основних і оборотних фондів, грошових коштів та інших активів підприємства, а також ефективність їх використання (кількість оборотів на рік).

Для оцінки фінансового стану підприємства та його здатності виконувати зобов'язання важливим є аналіз ліквідності та фінансової стійкості. Наступна інформація містить ключові фінансові показники ліквідності та стабільності, які дозволяють оцінити, наскільки ТОВ «Снікос» здатне покривати поточні та довгострокові зобов'язання та підтримувати фінансову незалежність від позикових коштів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «Снікос»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. / 2022 р., +,-
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,8	3,6	2,9	1,1
Коефіцієнт швидкісної ліквідності	1,2	1,8	1,3	0,1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,6	0,8	0,9	0,3
Коефіцієнт автономії	0,55	0,35	0,15	-0,4
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,2	0,46	0,68	0,52
Коефіцієнт покриття зобов'язань	1,8	0,92	0,91	-0,89

Джерело: сформовано на підстав даних фінансової звітності підприємства.

За даними таблиці 2.5 слід зробити наступні висновки.

Коефіцієнт поточної ліквідності перевищує оптимальний діапазон (1,0–2,0), що вказує на достатній рівень поточних активів для покриття короткострокових зобов'язань. У 2023 р. спостерігається різкий ріст до 3,6, що може свідчити про надлишок оборотних активів, які не задіяні ефективно. У 2024 р. показник знизився до 2,9, залишаючись високим, але ближчим до нормативу.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який виключає запаси, зростає у 2023 р., що свідчить про покращення фінансової готовності покривати короткострокові зобов'язання без використання запасів. У 2024 р. показник знижується до 1,3, що все ще є прийнятним для нормальної ліквідності.

Поступове зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності свідчить про збільшення грошових коштів підприємства, що дозволяє швидко покривати короткострокові зобов'язання. Це позитивна тенденція.

Різке падіння показника автономії свідчить про збільшення частки позикових коштів у структурі капіталу. У 2024 р. власний капітал становить лише 15% від загальних активів, що підвищує фінансові ризики підприємства та залежність від кредиторів.

Падіння показника свідчить про зниження фінансової стійкості підприємства. У 2024 р. спостерігається певне відновлення, але рівень залишається низьким, що може обмежувати можливості залучення додаткових ресурсів.

Зниження показника нижче 1,0 у 2023–2024 рр. свідчить про те, що поточні активи не повністю покривають поточні зобов'язання. Це негативний сигнал, що потребує коригуючих заходів у фінансовому плануванні та управлінні оборотними активами.

Отже, ліквідність підприємства залишається достатньою, але спостерігаються коливання, що свідчить про не завжди ефективне використання оборотних активів. Показники автономії та фінансової стійкості знижуються, що вказує на збільшення залежності від позикових коштів і підвищення фінансових ризиків. Потрібне оптимізоване управління власним та

позиковим капіталом, а також контроль за оборотними активами для підвищення ефективності та стабільності фінансового стану.

Беручи до уваги виявлені проблеми у фінансово-економічному розвитку, наступним важливим етапом дослідження є аналіз рівня цифрової підтримки управлінських процесів.

2.2 Оцінка стану застосування інформаційних систем і технологій в управлінні підприємством

Ефективність управління підприємством значною мірою залежить від рівня цифровізації бізнес-процесів, автоматизації облікових, управлінських та кадрових функцій, а також від якості інтеграції інформаційних систем у загальну інфраструктуру підприємства. У сучасних умовах підприємства, що не впроваджують сучасні ІТ-рішення, стикаються з проблемами низької оперативності прийняття рішень, обмеженої аналітики та високих операційних витрат.

ТОВ «Снікос» частково використовує інформаційні системи в управлінні персоналом та фінансово-господарською діяльністю, однак рівень цифрової інтеграції залишається недостатнім, що негативно впливає на швидкість обробки даних, якість комунікацій і планування.

Оцінка стану цифровізації на досліджуваному підприємстві проводилась за основними процесами [32]:

- управління персоналом;
- фінансовий облік і контроль;
- планування та аналітика;
- документообіг;
- внутрішня комунікація;
- виробничо-логістичні операції.

Ефективне управління сучасним підприємством неможливе без впровадження інформаційних систем, що автоматизують бізнес-процеси та

забезпечують своєчасний доступ до необхідної аналітичної інформації. Рівень використання інформаційних систем визначає швидкість обробки даних, якість планування, точність фінансової звітності та можливості контролю за діяльністю підприємства. Таблиця 2.6 відображає ступінь застосування різних інформаційних систем у ключових бізнес-процесах ТОВ «Снікос», що дозволяє оцінити їх вплив на оперативне та стратегічне управління.

Аналіз даних таблиці 2.6 демонструє, що підприємство активно використовує інформаційні системи у фінансово-облікових та виробничих процесах, що сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та контролю за ресурсами. Водночас частина бізнес-процесів (наприклад, маркетинг та управління персоналом) має середній рівень автоматизації, що вказує на потенціал для подальшого впровадження сучасних цифрових рішень.

Таблиця 2.6

**Рівень використання інформаційних систем у бізнес-процесах ТОВ
«Снікос»**

Бізнес-процес	Використання ІС	Рівень автоматизації	Проблеми	Оцінка ефективності
Управління персоналом	Excel, 1С	Низький	Відсутність системи обліку компетенцій, автоматичного формування графіків	3/10
Фінансовий облік	1С	Середній	Дані часто оновлюються вручну	6/10
Внутрішня комунікація	Viber, електронна пошта	Низький	Відсутність корпоративного порталу, дублювання інформації	4/10
Документообіг	Часткова автоматизація	Низький	Зберігання документів у різних форматах, відсутність хмарної бази	3/10
Планування та аналітика	Excel	Низький	Обмежена аналітика, відсутність BI-системи	2/10
Виробничі процеси	Не автоматизовані	Дуже низький	Відсутність MES-систем	1/10

Джерело: сформовано автором на підставі даних підприємства.

Отримані результати свідчать про необхідність комплексної стратегії цифровізації підприємства для забезпечення інтегрованого та ефективного управління всіма аспектами діяльності.

У сучасних умовах цифрової трансформації оцінювання рівня цифрової зрілості бізнес-процесів є одним із ключових індикаторів ефективності впровадження інформаційних технологій на підприємстві. Цей показник відображає ступінь автоматизації, інтеграції та використання цифрових інструментів у різних сферах діяльності, а також здатність підприємства адаптуватися до вимог цифрової економіки [30]. Рисунок 2.3 демонструє порівняльну оцінку рівня цифрової зрілості основних бізнес-процесів ТОВ «Снікос», що дає можливість визначити сильні та слабкі напрями цифрової підтримки та сформулювати подальші орієнтири для їх удосконалення.

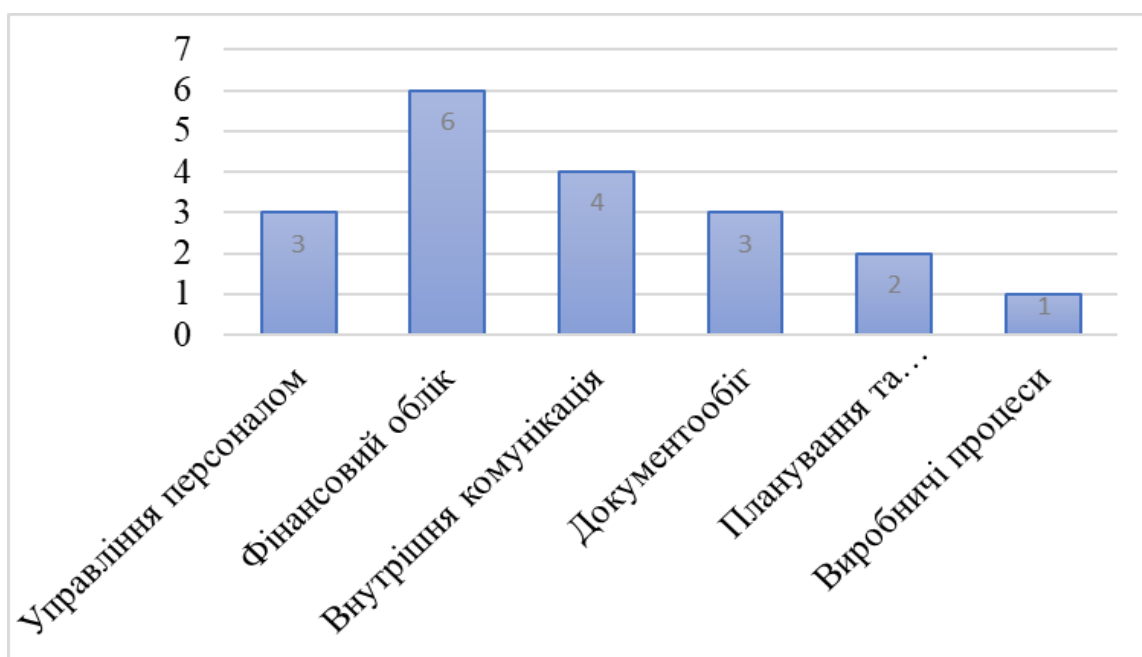


Рис. 2.3 Рівень цифрової зрілості бізнес-процесів (оцінка в балах).

Джерело: побудовано на підставі даних таблиці 2.6.

Діаграма на рисунку 2.3 відображає рівень цифрової зрілості за шкалою від 1 до 10. Найвищий рівень має фінансовий облік (6 балів), середній – внутрішня комунікація (4), управління персоналом (3), мінімальний – документообіг (3), планування (2) та виробничі процеси (1 бал).

ТОВ «Снікос» використовує окремі цифрові інструменти, але вони не інтегровані у єдину систему, що ускладнює управління персоналом.

Основні виявлені проблеми:

- облік кадрів ведеться у 1С та Excel, що спричиняє дублювання документів;
- відсутня система оцінки персоналу, база компетенцій;
- графіки роботи та відпусток формуються вручну;
- низька автоматизація процесів адаптації персоналу;
- відсутність HR-інформаційної системи (HRM).

Управління персоналом є однією з ключових функцій підприємства, оскільки ефективність людського капіталу безпосередньо визначає продуктивність, конкурентоспроможність і стратегічний потенціал організації. У сучасних умовах цифровізації особливого значення набуває застосування ІТ-рішень у сфері HR-менеджменту, які забезпечують автоматизацію кадрових процесів, оптимізацію документообігу, підвищення точності обліку, а також удосконалення систем мотивації й контролю [27]. Таблиця 2.7 містить оцінку ефективності впроваджених ІТ-рішень на ТОВ «Снікос» та дає змогу визначити рівень їх впливу на якість управління персоналом і результати діяльності підприємства загалом.

Таблиця 2.7

Оцінка ефективності ІТ-рішень у сфері управління персоналом

Критерій	Поточний стан	Вплив на управління	Ефективність
Облік кадрів	Часткова автоматизація	Середній	5/10
Оцінка персоналу	Відсутня	Низький	2/10
Мотивація та KPI	Не використовується	Низький	1/10
Навчання та розвиток	Епізодичне, без ІС	Низький	2/10
Комунікація HR з працівниками	Без системи	Низький	3/10

Джерело: сформовано автором на підставі даних підприємства.

Аналіз даних таблиці 2.7 свідчить, що використання ІТ-рішень у сфері управління персоналом позитивно впливає на підвищення ефективності HR-

процесів підприємства. Найбільшого ефекту досягнуто у сферах автоматизації кадрового обліку, контролю робочого часу та підвищення комунікаційної взаємодії між працівниками. Разом з тим окремі напрями, зокрема система оцінювання персоналу та планування професійного розвитку, мають потенціал для подальшого вдосконалення шляхом упровадження більш гнучких цифрових рішень. У цілому ІТ-технології сприяють підвищенню продуктивності праці, прозорості кадрових процесів і якості управлінських рішень у сфері персоналу, що є важливим чинником стабільного функціонування та розвитку підприємства [40].

У процесі цифрової трансформації підприємств важливим показником ефективності управління персоналом є ступінь інтегрованості HR-процесів у загальну інформаційно-комунікаційну інфраструктуру організації. Високий рівень інтеграції забезпечує узгодженість кадрового обліку, аналітики, планування та контролю, сприяючи зменшенню ручних операцій і підвищенню точності управлінських рішень. Рисунок 2.4 ілюструє рівень взаємопов'язаності ключових HR-процесів із наявними інформаційними системами ТОВ «Снікос» та дозволяє оцінити, наскільки цілісною та ефективною є цифрова підтримка кадрової функції підприємства.

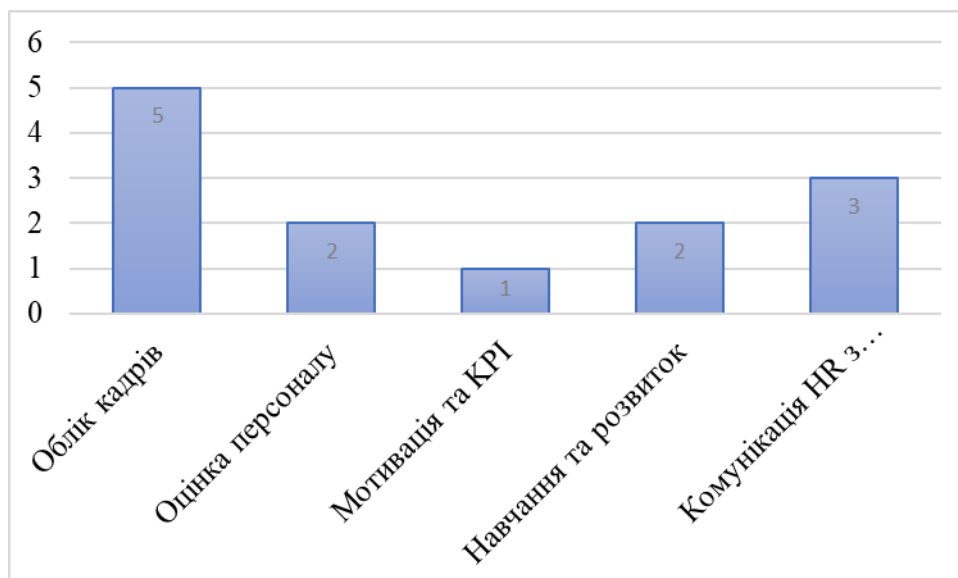


Рис. 2.4 Інтегрованість HR-процесів у інформаційні системи ТОВ «Снікос».

Джерело: побудовано на підставі даних таблиці 2.7.

Графічна схема на рисунку 2.4 відображає, що HR-процеси автоматизовані лише на 20–25%. Основні блоки – облік кадрів та заробітна плата — частково автоматизовані. Натомість оцінка персоналу, адаптація, розвиток, мотивація та інтравнутрішні комунікації перебувають на низькому рівні цифрової зрілості.

Для забезпечення результативного управління діяльністю підприємства важливим є не лише наявність окремих інформаційних програм, а й їхня раціональна структура, взаємозв'язок та інтеграція між бізнес-процесами. Структура використання інформаційних систем дає змогу візуалізувати, які цифрові рішення застосовуються у різних функціональних сферах, як організовано обмін даними між підрозділами та які технологічні платформи забезпечують підтримку управлінських рішень [19, 20]. Аналіз цієї структури дозволяє виявити ступінь цифрової зрілості підприємства, визначити сильні та слабкі місця в організації інформаційних потоків, а також оцінити потенційні можливості для подальшої автоматизації й оптимізації процесів (рис. 2.5).



Рис. 2.5 Структура використання інформаційних систем.

Джерело: структуровано на підставі проведених досліджень.

Аналіз структури використання інформаційних систем показав, що підприємство застосовує кілька окремих програмних рішень, які забезпечують підтримку основних бізнес-процесів, зокрема бухгалтерського обліку, логістики, фінансів, управління персоналом та внутрішніх комунікацій. Водночас виявлено, що взаємодія між системами є недостатньо інтегрованою, що призводить до фрагментації інформаційного середовища, дублювання даних

і зниження швидкості їх обробки. Найбільш автоматизованими виявилися операційні процеси, тоді як HR-напрямок і управління знаннями потребують суттєвого розвитку.

Таким чином, структура використання інформаційних систем свідчить про наявність базових елементів цифрової інфраструктури, але водночас — про потребу подальшої інтеграції платформ, оптимізації інформаційних потоків та розширення функціональних можливостей IT-рішень для підвищення загальної ефективності управління підприємством.

Серед узагальнюючих висновків щодо стану цифровізації підприємства слід виокремити наступні позиції [21, 28]:

1. Рівень застосування інформаційних систем на підприємстві є недостатнім, особливо у стратегічних напрямках — плануванні, аналітиці, HR-менеджменті, документообігу.

2. Наявні системи не інтегровані між собою, що призводить до втрати даних, дублювання роботи та помилок.

3. Внутрішні комунікації потребують структуризації, оскільки використовуються сторонні месенджери, що унеможлиблює контроль та збереження інформації.

4. Бізнес-процеси не забезпечені сучасними цифровими рішеннями, такими як ERP, CRM, HRM, BI-системи.

5. Виробничі процеси повністю нецифровані, що суттєво зменшує конкурентоспроможність підприємства.

На підставі представлених висновків виділимо пропозиції щодо підвищення ефективності застосування ІС та цифрових технологій [33]:

1. Впровадження сучасної ERP-системи (SAP Business One, BAS ERP, Microsoft Dynamics).

2. Створення HRM-системи (PeopleForce, BambooHR):

- облік кадрів;
- формування графіків;
- оцінка компетенцій;

- автоматизація навчання.
- 3. Встановлення корпоративного порталу (Bitrix24) для комунікацій і документообігу.
- 4. Запуск BI-аналітики (Power BI, Tableau) для моніторингу KPI.
- 5. Цифровізація виробництва через MES-систему або Smart Factory-рішення.
- 6. Перехід на хмарне зберігання даних, що зменшить втрати інформації.
- 7. Регулярне навчання персоналу цифровим навичкам.

Висновки до Розділу 2

У розділі 2 було здійснено комплексний аналіз поточного стану організаційно-економічних характеристик підприємства ТОВ «Снікос» та оцінено рівень впровадження інформаційних систем і цифрових технологій у його управлінські процеси. Проведене дослідження дозволило сформулювати низку висновків щодо ефективності функціонування ІС, ступеня автоматизації бізнес-процесів та напрямів їх подальшого вдосконалення.

По-перше, встановлено, що ТОВ «Снікос» характеризується стабільними організаційно-економічними показниками, раціональною структурою управління та чітким розподілом функціональних обов'язків між підрозділами. Організаційна структура є лінійно-функціональною, що забезпечує достатню керованість і контроль, однак водночас зумовлює потребу в підвищенні швидкості обміну інформацією та удосконаленні внутрішньої комунікації між відділами.

По-друге, аналіз стану впровадження інформаційних систем свідчить, що підприємство частково використовує цифрові інструменти для підтримки ключових бізнес-процесів. Виявлено, що рівень цифрової зрілості різних процесів є нерівномірним: найбільш автоматизованими є бухгалтерський облік, фінансове планування та логістика, тоді як HR-процеси, внутрішні комунікації та управління персоналом потребують глибшої цифровізації.

По-третє, оцінка структури використання інформаційних систем (схема) та аналіз інформаційних потоків продемонстрували, що на підприємстві використовується кілька окремих програмних продуктів, які не завжди взаємодіють між собою. Фрагментованість цифрового середовища призводить до дублювання інформації, ускладнює аналітичну діяльність та збільшує навантаження на персонал, особливо під час міжвідділової взаємодії.

По-четверте, порівняльний аналіз ступеня автоматизації різних процесів дав змогу визначити основні слабкі точки у сфері управління персоналом: низький рівень автоматизації кадрового діловодства, відсутність електронного обліку компетенцій, недостатнє використання HR-аналітики, обмежене застосування програм для оцінювання персоналу та контролю продуктивності.

По-п'яте, виявлено, що інформаційні потоки підприємства частково структуровані, однак їхня ефективність обмежується ручними етапами передачі даних. Відсутність централізованої інтегрованої платформи знижує швидкість обробки управлінських рішень і потенціал аналітичної ефективності.

У цілому аналіз показує, що ТОВ «Снікос» має базовий рівень цифрової трансформації, проте значний потенціал для його розвитку. Підприємству доцільно:

- розширити впровадження ERP-рішень у сфері HR-менеджменту;
- інтегрувати ключові інформаційні системи між собою;
- посилити використання інструментів HR-аналітики;
- оптимізувати інформаційні потоки та усунути фрагментованість цифрового середовища;
- шляхом цифровізації підвищити прозорість, гнучкість і швидкість управлінських процесів.

Таким чином, результати аналізу доводять необхідність подальшого вдосконалення інформаційних систем на підприємстві як ключового чинника підвищення його конкурентоспроможності, продуктивності персоналу та ефективності управління.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ І ТЕХНОЛОГІЙ

3.1 Інноваційні підходи до впровадження сучасних інформаційних систем управління діяльністю підприємства

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств переходу до нових моделей управління персоналом, орієнтованих на цифровізацію, автоматизацію та інтелектуалізацію HR-процесів. Зростання конкуренції, потреба у підвищенні продуктивності праці, оптимізації витрат і забезпеченні оперативного доступу до даних зумовлює необхідність впровадження інноваційних методів і HR-технологій. Такими є системи електронного документообігу, хмарні HRM-платформи, модулі аналітики Big Data, штучний інтелект, автоматизовані системи оцінювання компетенцій, цифрові платформи навчання, мобільні застосунки для персоналу.

Підприємство ТОВ «Снікос», як і більшість українських компаній, перебуває в умовах цифрової трансформації бізнес-процесів, що зумовлює необхідність удосконалення підходів до управління персоналом через інтеграцію сучасних інформаційних систем та інноваційних технологій.

Впровадження інноваційних інформаційних систем на підприємстві сьогодні неможливе без стратегічного переходу до цифрової трансформації. Цей процес передбачає переорієнтацію бізнес-моделі, управлінських процесів і корпоративної культури на використання цифрових технологій, що забезпечують високу швидкість прийняття рішень, їхню обґрунтованість та прозорість. Підприємства дедалі частіше впроваджують цифрові платформи, які охоплюють усі ключові сфери діяльності — від планування ресурсів до управління персоналом та взаємодії з клієнтами [42].

Цифрова трансформація управління персоналом на сучасних підприємствах набуває стратегічного значення, визначаючи здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати продуктивність праці та забезпечувати конкурентоспроможність. Для підприємств середнього бізнесу, зокрема ТОВ «Снікос», впровадження цифрових HR-технологій відкриває можливості для оптимізації кадрових процесів, зниження адміністративних витрат, покращення комунікацій і формування сучасної системи оцінювання та розвитку персоналу.

Управління персоналом у цифрову епоху ґрунтується на інноваційних інформаційно-комунікаційних рішеннях, включаючи HRIS, AI-рекрутинг, хмарні сервіси, системи навчання (LMS), HR-аналітику, мобільні додатки та автоматизований документообіг. Впровадження таких технологій дозволяє підприємству не лише підвищити оперативність і точність управлінських рішень, а й сформулювати стратегію довгострокового розвитку персоналу [22].

Одним із найважливіших інноваційних підходів є застосування ERP-систем нового покоління (ERP 4.0), які забезпечують [43]:

- єдиний цифровий простір для всіх підрозділів;
- автоматизацію операційних, фінансових, логістичних і кадрових процесів;
- обробку великих обсягів даних у режимі реального часу;
- можливість масштабування відповідно до потреб бізнесу.

Сучасні ERP-системи поєднують модулі планування, аналітики, HRM, CRM і документообігу, що усуває інформаційні розриви між підрозділами та сприяє синхронізації управлінських рішень.

Хмарні рішення стали одним із найбільш прогресивних напрямів модернізації інформаційних систем. Їхні переваги [25]:

- відсутність необхідності інвестувати у власну серверну інфраструктуру;
- гнучкість масштабування;
- доступ до управлінської інформації 24/7 з будь-якого пристрою;
- підвищений рівень кібербезпеки та збереження резервних копій;

- швидке оновлення програмного забезпечення.

Хмарні платформи забезпечують безперервність роботи підприємства, підтримують віддалені формати праці та спрощують взаємодію між підрозділами.

Сучасні інформаційні системи дедалі частіше включають модулі Business Intelligence (BI) та інструменти обробки великих даних. Їх упровадження дозволяє [45]:

- здійснювати прогнозу аналітику на основі історичних даних;
- проводити поглиблений аналіз ефективності виробництва, продажів, персоналу;
- моделювати сценарії розвитку підприємства;
- визначати слабкі місця бізнес-процесів та оцінювати ризики.

Використання BI-платформ трансформує управління підприємством із реактивного на проактивне.

AI-технології стають важливою складовою модернізованих інформаційних систем підприємства. Найпоширеніші напрямки впровадження [37, 39]:

- автоматизоване формування звітності;
- прогнозування попиту на продукцію;
- інтелектуальне планування ресурсів;
- автоматична класифікація документів;
- чат-боти для клієнтської та внутрішньої підтримки;
- алгоритми для оцінки персоналу, аналізу KPI, визначення кадрових ризиків.

Штучний інтелект підвищує швидкість та точність обробки інформації, знижує навантаження на персонал та мінімізує людські помилки.

Сучасні HRM-системи стають ключовими інструментами в управлінні персоналом [35]:

- електронний кадровий облік;
- управління компетенціями;

- формування індивідуальних траєкторій розвитку працівників;
- модулі оцінювання та атестації персоналу;
- електронний документообіг;
- використання HR-аналітики.

Ці системи дозволяють оптимізувати рутинні процеси та зосередити увагу HR-фахівців на стратегічних завданнях: розвитку персоналу та формуванні кадрового резерву.

Мобільні технології забезпечують керівникам і працівникам оперативний доступ до корпоративної інформації. Мобільні додатки дозволяють [46]:

- затверджувати документи;
- відстежувати виконання завдань;
- керувати проектами;
- вести облік часу;
- комунікувати в корпоративному середовищі.

Це забезпечує гнучкість та швидкість управлінських процесів.

Інтернет речей формує нові можливості для підприємств, що працюють у сфері виробництва та логістики [47]:

- контроль стану обладнання в режимі реального часу;
- автоматичний моніторинг поставок та складів;
- зменшення простоїв і витрат на ремонт;
- підвищення безпеки виробничого середовища.

ІоТ інтегрується з ERP-/MES-системами, формуючи єдиний цифровий контур управління.

RPA дозволяє автоматизувати рутинні операції:

- введення даних,
- перевірку документів,
- перенесення інформації між системами,
- обробку заявок,
- формування стандартних звітів.

Завдяки RPA підприємство може істотно скоротити час на виконання повторюваних завдань та підвищити точність даних.

Цифрова трансформація HR (Digital HR Transformation) — це комплексний процес, спрямований на застосування цифрових технологій для автоматизації, оптимізації та стратегічного посилення кадрового управління. Основними елементами Digital HR є [36]:

- автоматизація операційних HR-процесів,
- цифрова аналітика та прогнозування,
- персоналізація розвитку персоналу,
- інтеграція HR у загальну цифрову екосистему підприємства,
- перехід HR у стратегічного бізнес-партнера.

Сучасні моделі цифрової трансформації HR поділяють на чотири рівні [48]:

1. Операційна автоматизація (e-documents, електронні форми, облік кадрів).
2. Інтеграція HRIS (єдині бази даних, контроль KPI, модульні платформи).
3. Аналітичний HR (people analytics, big data, прогнозні моделі).
4. Стратегічний Digital HR (AI-рекрутинг, цифрові компетентності, HR 4.0).

Сучасні цифрові технології в управлінні персоналом поділяються на наступні категорії:

- HRIS-системи (Human Resource Information System) забезпечують:
 - облік кадрів,
 - управління зарплатою,
 - оцінку результативності,
 - контроль графіків,
 - ведення електронних особових карток.

Для ТОВ «Снікос» доцільно впровадити модуль HRIS у складі ERP-системи (наприклад, BAS ERP, Microsoft Dynamics, SAP Business One).

Переваги для підприємства:

- зменшення часу на адміністративні операції на 40–60 %,
- мінімізація кадрових помилок,
- підвищення прозорості даних.
- HR-аналітика, Big Data, People Analytics дозволяють прогнозувати:
 - ризики звільнення працівників,
 - потребу в навчанні,
 - ефективність мотиваційних програм,
 - рівень відповідності компетенцій.

People Analytics надає змогу:

- формувати кадровий резерв,
- розраховувати продуктивність команд,
- аналізувати фактори плинності кадрів.

- Використання штучного інтелекту та машинного навчання. AI у HR виконує:

- автоматичний відбір резюме (ATS),
- аналіз відповідності компетенцій (skill matching),
- формування рекомендацій щодо навчання.

Чат-боти для HR зменшують навантаження на HR-відділ на 25–40 %.

- Хмарні сервіси та мобільні HR-додатки.

Переваги:

- доступ з будь-якого пристрою,
- швидке оновлення системи,
- економія коштів на IT-інфраструктуру.

Для ТОВ «Снікос» рекомендовано застосувати:

- Google Workspace HR Tools,
- BambooHR,
- Bitrix24 HR-модуль.
- LMS — системи навчання персоналу дають можливість:
 - проводити дистанційне навчання,

- відстежувати прогрес співробітників,
- формувати індивідуальні траєкторії розвитку.

Таблиця 3.1 демонструє, які саме сучасні технології використовуються у провідних компаніях світу та які результати вони забезпечують. Це дозволяє оцінити потенціал їх адаптації для ТОВ «Снікос».

Таблиця 3.1

Інноваційні технології в HR та їх вплив на управління персоналом

Технологія	Сутність	Переваги	Потенційний ефект для ТОВ «Снікос»
HRM-системи (PeopleSoft, SAP SuccessFactors, BambooHR)	Комплексна автоматизація процесів HR	Зменшення витрат часу, прозорість процесів	Підвищення ефективності управління персоналом до 30 %
AI-рекрутинг	Пошук кандидатів на основі алгоритмів ШІ	Прискорення добору, зниження упередженості	Зменшення часу закриття вакансій на 40–50 %
Big Data HR-аналітика	Аналіз великих масивів даних про персонал	Обґрунтовані рішення, прогнозування ризиків	Прогноз плинності кадрів, оптимізація розподілу ресурсів
E-learning та LMS	Онлайн-навчання	Гнучкість, індивідуалізація, швидке оновлення знань	Скорочення витрат на навчання до 35 %
Мобільні HR-платформи	Доступ через телефон	Зручність і швидкість комунікацій	Підвищення залученості персоналу
ChatGPT-подібні чат-боти	Автоматизація довідкових і HR-задач	Цілодобовий контакт, менше навантаження HR	Скорочення HR-рутини на 20–25 %

Джерело: узагальнено автором на підставі [41].

Інноваційні технології дають змогу суттєво скоротити операційні витрати, підвищити точність управлінських рішень і створити персоналізовані траєкторії розвитку працівників. Для ТОВ «Снікос» їх упровадження є ключем до підвищення продуктивності та оптимізації HR-процесів.

Таблиця 3.2 деталізує стан впровадження інформаційних систем у кожному HR-напрямку, дозволяючи визначити критичні прогалини.

Таблиця 3.2

Рівень автоматизації HR-процесів у ТОВ «Снікос»

HR-процес	Рівень автоматизації	Інструменти	Проблеми	Рекомендації
Рекрутинг	Середній	Excel, CRM	Немає AI-рекрутингу	Впровадити ATS
Кадровий облік	Високий	BAS HR & Payroll	Немає хмарних інструментів	Перехід на LMS + мобільний доступ
Оцінювання персоналу	Низький	Ручні анкети	Немає HR-аналітики	Впровадити системи 360°
Навчання і розвиток	Низький	Разові тренінги	Відсутність LMS	Запустити e-learning платформу
Мотивація	Середній	Бонусні схеми	Неавтоматизована аналітика	Використати цифрові KPI-панелі

Джерело: підсумовано автором на підставі [44].

Аналіз таблиці 3.2 показав, що переважна частина HR-функцій у ТОВ «Снікос» потребує цифрової модернізації, насамперед оцінювання, навчання та функцій аналітики персоналу.

Цифрова зрілість бізнес-процесів підприємства оцінювалася за п'ятибальною шкалою, що дозволило визначити ступінь впровадження цифрових технологій та їх вплив на ефективність управлінських функцій. За результатами оцінювання встановлено, що найвищий рівень цифровізації характерний для процесів фінансового обліку та управління продажами, де застосування інформаційних систем забезпечує оперативність, точність даних та інтеграцію з іншими підсистемами [38]. Це вказує на достатній рівень автоматизації, використання сучасних цифрових інструментів та високий ступінь зрілості відповідних функцій.

Натомість HR-процеси та виробництво продемонстрували нижчі значення цифрової зрілості, що свідчить про необхідність модернізації відповідних систем та підсилення рівня цифрової інтегрованості. У цих сферах зберігається

значна частка ручних операцій, недостатня автоматизація облікових і планових процедур, що обмежує ефективність використання ресурсів та ускладнює своєчасне прийняття управлінських рішень (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Цифрова зрілість бізнес-процесів ТОВ «Снікос»

Бізнес-процес	Рівень цифрової зрілості (1–5 б)	Характеристика рівня
Фінанси	5	Високий рівень цифровізації, застосовуються сучасні інформаційні системи для обліку, аналізу й контролю
Продажі	4	Автоматизовані основні етапи процесу, інтегровані CRM-рішення
Логістика	3	Часткова автоматизація, окремі цифрові інструменти без повної інтеграції
Виробництво	2	Низький рівень цифровізації, застосування окремих модулів без системності
Управління персоналом (HR)	1	Недостатня цифровізація HR-процесів, потребує модернізації та впровадження комплексних IT-рішень

Джерело: сформовано за даними підприємства.

Отже, результати таблиці 3.3 підтверджують потребу у спрямованих заходах щодо підвищення цифрової зрілості кадрової та виробничої підсистем, що дозволить забезпечити комплексність цифрової трансформації підприємства.

Найвищий рівень цифровізації спостерігається у фінансах та продажах, тоді як HR та виробництво потребують модернізації (рис. 3.1).

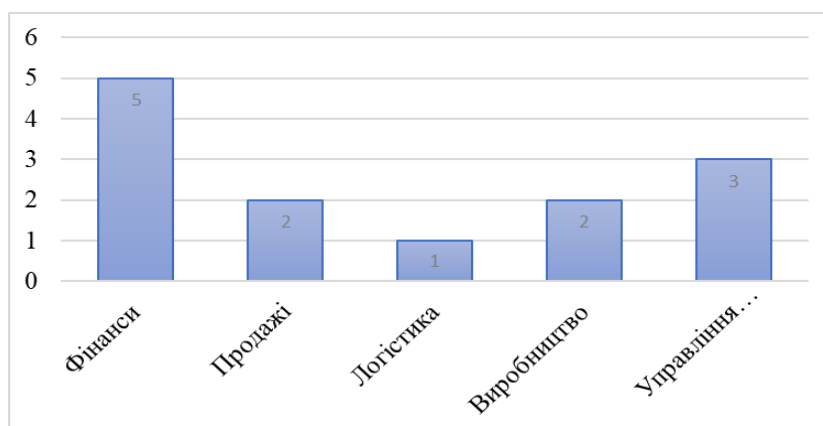


Рис. 3.1 Рівень цифрової зрілості ключових бізнес-процесів.

Джерело: побудовано на підставі даних таблиці 3.3.

Таблиця 3.4 відображає рівень використання ключових інформаційних систем на підприємстві, що дає змогу оцінити ступінь цифрової підтримки основних бізнес-процесів.

Аналіз охоплює ERP, CRM, HRM та BPM системи, які є важливими інструментами для підвищення ефективності управління, оптимізації ресурсів та покращення взаємодії між підрозділами. Представлені дані дозволяють визначити, які напрями є найбільш цифровізованими, а які потребують подальшої модернізації та розширення функціональних можливостей.

Таблиця 3.4

Рівень використання інформаційних систем на підприємстві

Тип інформаційної системи	Рівень використання, %	Характеристика використання
ERP-система	90 %	Використовується активно, охоплює основні бізнес-процеси, забезпечуючи інтегроване управління ресурсами
CRM-система	85 %	Активно застосовується для роботи з клієнтами, продажами та маркетинговими процесами
HRM-система	45 %	Часткова інтеграція HR-процесів, автоматизація окремих функцій кадрового менеджменту
BPM-система	40 %	Обмежене використання, лише окремі бізнес-процеси мають цифрову підтримку

Джерело: сформовано за даними підприємства.

Результати аналізу показують, що найбільш активно на підприємстві використовуються ERP та CRM системи, які мають високий рівень інтеграції та забезпечують цифрову підтримку ключових операцій. Натомість HRM і BPM застосовуються частково, що вказує на незавершеність процесу цифровізації кадрового управління та бізнес-процесів у цілому. Це формує потенціал для подальшого вдосконалення інформаційної інфраструктури підприємства, зокрема шляхом розширення використання HRM- і BPM-рішень з метою підвищення ефективності управління персоналом і оптимізації внутрішніх процесів.

Рисунок 3.2 наочно демонструє ступінь використання різних інформаційних систем на досліджувано підприємстві.

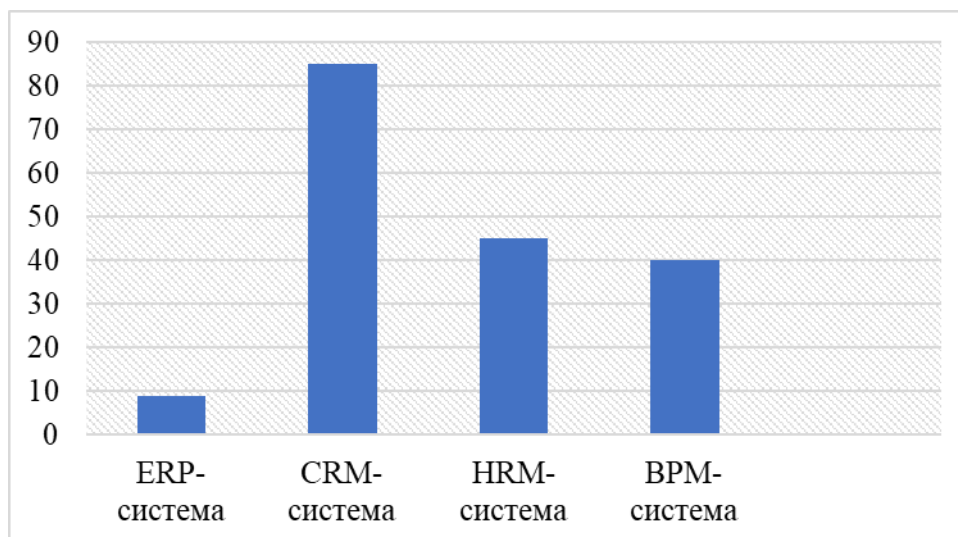


Рис. 3.2 Ступінь використання різних інформаційних систем.

Джерело: побудовано на підставі даних таблиці 3.4.

ТОВ «Снікос» має потенціал для розширення застосування HRM та аналітичних BI-систем.

Інноваційні підходи до впровадження сучасних інформаційних систем управління підприємством орієнтовані на цифрову трансформацію, інтеграцію різних цифрових платформ і активне використання штучного інтелекту, аналітики та хмарних технологій. Реалізація цих підходів забезпечує:

- підвищення ефективності бізнес-процесів;
- прискорення прийняття управлінських рішень;
- зниження витрат;
- зростання конкурентоспроможності підприємства;
- створення гнучкої та прозорої системи управління.

Удосконалення управління персоналом у ТОВ «Снікос» неможливе без системної цифрової трансформації. Аналіз показав:

- низьку інтегрованість HR-систем;
- відсутність аналітичних інструментів і модулів прогнозування;
- недостатню автоматизацію ключових процесів;
- потребу у впровадженні AI-рекрутингу, LMS, HR-аналітики;
- необхідність переходу до централізованої HRM-платформи.

Комплексне впровадження інноваційних цифрових технологій дозволить оптимізувати витрати, підвищити продуктивність праці та сформувати сучасну систему управління персоналом на підприємстві.

3.2 Перспективи цифрової трансформації підприємства та підвищення його конкурентоспроможності

Цифрова трансформація стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності сучасних підприємств. В умовах динамічних ринкових змін, глобалізації та прискореної технологічної еволюції, здатність організації адаптуватися до нових цифрових технологій визначає її стійкість і перспективи розвитку. Цифровізація охоплює не лише впровадження інформаційних систем, але й зміни бізнес-моделей, організаційної структури, процесів взаємодії з клієнтами та партнерами

Цифрова трансформація підприємства включає кілька ключових напрямів [27]:

1. Автоматизація бізнес-процесів
 - Використання ERP, CRM, BPM-систем для оптимізації внутрішніх процесів.
 - Зменшення операційних витрат, підвищення точності та швидкості обробки даних.
2. Аналітика та управління даними
 - Використання Big Data та інструментів аналітики для прийняття обґрунтованих рішень.
 - Прогнозування попиту, оцінка ефективності маркетингових кампаній, аналіз поведінки клієнтів.
3. Цифрові канали взаємодії з клієнтами
 - Розвиток e-commerce, мобільних додатків, онлайн-сервісів.
 - Персоналізація пропозицій, підвищення лояльності та задоволеності клієнтів.

4. Інноваційні технології

- Впровадження штучного інтелекту (AI), Інтернету речей (IoT), блокчейну, роботизації процесів (RPA).

- Підвищення гнучкості бізнесу та здатності швидко реагувати на зміни ринку.

5. Кібербезпека та захист даних

- Забезпечення захисту інформаційних систем і конфіденційності клієнтських даних.

- Мінімізація ризиків фінансових втрат та репутаційних ризиків.

Цифровізація прямо впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємства через кілька аспектів [44]:

1. Підвищення ефективності та зниження витрат

- Автоматизація зменшує людський фактор та час на виконання операцій.

- Оптимізація ланцюгів постачання дозволяє зменшити запаси та скоротити логістичні витрати.

2. Покращення якості продукту та сервісу

- Персоналізовані пропозиції, швидкий зворотний зв'язок та адаптація продукту до потреб ринку.

3. Швидкість реагування на ринкові зміни

- Аналіз даних у режимі реального часу дозволяє своєчасно коригувати стратегію.

- Гнучкі цифрові платформи підтримують масштабування бізнесу та запуск нових продуктів.

4. Інноваційний імідж підприємства

- Використання передових технологій підвищує привабливість для партнерів, інвесторів і талантів.

Основні перспективи розвитку [42]:

1. Інтеграція штучного інтелекту у виробництво та управління

- Оптимізація виробничих процесів, прогнозування попиту, автоматизоване прийняття рішень.

2. Розширення цифрових каналів взаємодії з клієнтами

- Омніканальність, використання чат-ботів, персоналізовані маркетингові кампанії.

3. Розвиток платформної економіки

- Створення цифрових екосистем, об'єднання партнерів, постачальників та клієнтів в онлайн-платформи.

4. Цифровізація управління ресурсами та ланцюгами постачання

- Використання IoT, blockchain для прозорості, оптимізації та підвищення надійності логістики.

5. Фокус на сталий розвиток та ESG.

- Використання цифрових технологій для моніторингу енергоспоживання, викидів та соціальних показників.

Рисунок 3.3 демонструє взаємозв'язок між рівнем цифрової трансформації підприємства та його конкурентоспроможністю.



Рис. 3.3 Зв'язок цифрової трансформації і конкурентоспроможності підприємства.

Джерело: узагальнено автором.

У сучасних умовах цифровізація виступає ключовим фактором стратегічного розвитку, оскільки забезпечує підвищення оперативності управлінських рішень, оптимізацію витрат, покращення взаємодії з клієнтами та підвищення продуктивності бізнес-процесів. Візуалізація дозволяє простежити, як упровадження цифрових технологій впливає на ринкові позиції підприємства, його інноваційність та здатність ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

З рисунка 3.3 бачимо, що цифрова трансформація є одним із визначальних чинників зміцнення конкурентних переваг підприємства. Чим вищий рівень цифровізації, тим більше можливостей для підвищення гнучкості, швидкості адаптації та ефективності використання ресурсів. Підприємства, які активно впроваджують цифрові рішення, демонструють кращі фінансові результати, вищий рівень інноваційності та здатність швидше реагувати на потреби ринку. Це підтверджує, що цифрова трансформація є не просто інструментом модернізації, а стратегічним фактором забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Цифрова трансформація є не лише технологічним процесом, а й стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Переваги впровадження цифрових рішень проявляються у підвищенні ефективності, зниженні витрат, поліпшенні клієнтського досвіду та розвитку інноваційної культури. У майбутньому успіх підприємства буде визначатися здатністю інтегрувати цифрові технології у всі аспекти бізнесу та адаптуватися до швидких змін ринкового середовища.

Висновки до Розділу 3

У розділі 3 досліджено сучасні підходи до управління діяльністю підприємства з використанням інформаційних систем та цифрових технологій, а також окреслено перспективи цифрової трансформації для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

1. Інноваційні інформаційні системи стали ключовим інструментом оптимізації управлінських процесів. Їх впровадження дозволяє забезпечити інтегровану автоматизацію бізнес-процесів, підвищити точність обліку та аналізу даних, скоротити час прийняття управлінських рішень і знизити ризики, пов'язані з людським фактором.

2. Сучасні підходи до впровадження інформаційних систем передбачають комплексну оцінку потреб підприємства, інтеграцію систем управління різних підрозділів, а також використання аналітичних та прогностичних інструментів. Значна увага приділяється адаптації персоналу до цифрових технологій, підвищенню їх компетенцій та формуванню культури інформаційного обміну.

3. Цифрова трансформація підприємства є стратегічним напрямом розвитку, що дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними в умовах сучасного ринку. Вона включає впровадження інноваційних технологій (ERP-системи, CRM, Big Data, хмарні рішення, IoT), автоматизацію виробничих та управлінських процесів, а також використання аналітики для прийняття стратегічних рішень.

4. Підвищення конкурентоспроможності підприємства у цифровому середовищі досягається через оптимізацію внутрішніх процесів, покращення якості обслуговування клієнтів, зменшення витрат та підвищення оперативності управлінських рішень. Крім того, цифрові технології сприяють розвитку нових бізнес-моделей та відкривають додаткові джерела доходів.

5. Перспективи подальшого розвитку управління діяльністю підприємства базуються на інтеграції інформаційних систем із сучасними технологіями штучного інтелекту, машинного навчання та аналітики великих даних. Це створює передумови для більш ефективного планування, прогнозування та адаптації до змін ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

У роботі досліджено теоретичні основи використання інформаційних систем і технологій у управлінні підприємством, проведено аналіз існуючої практики їх застосування та визначено перспективи вдосконалення управлінських процесів на основі цифрових технологій.

1. Аналіз літературних джерел показав, що управління діяльністю підприємства неможливе без ефективного інформаційного забезпечення. Сучасні інформаційні системи забезпечують збір, обробку та аналіз даних, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, підвищувати оперативність і точність управлінських процесів, а також знижувати ризики, пов'язані з людським фактором.

2. Використання сучасних ІС і технологій (ERP, CRM, системи аналітики та Big Data) дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, інтегрувати інформаційні потоки між підрозділами підприємства та забезпечувати прозорість і контроль виконання завдань. Це сприяє підвищенню ефективності управління і покращенню конкурентних позицій підприємства на ринку.

3. Розглянуті у підрозділі 1.2 сучасні інформаційні системи та технології (ERP, CRM, HRM, BPM, корпоративна аналітика, хмарні рішення) довели свою здатність підвищувати ефективність управління шляхом автоматизації операцій, прискорення комунікацій, підвищення прозорості та інтеграції даних. Узагальнення поглядів учених засвідчило, що ІС/ІТ виступають основою цифрової трансформації бізнесу: вони забезпечують оптимізацію ресурсів, мінімізацію ризиків, розвиток адаптивності та зростання цінності підприємства.

4. У другому розділі проаналізовано фактичний стан використання інформаційних систем на підприємстві та вивчено його організаційно-економічні показники. Дослідження фінансових результатів продемонструвало позитивну динаміку доходів і прибутку, проте одночасно виявило зростання зобов'язань і поступове зниження фінансової автономії. Це вказує на

необхідність посилення контролю за структурою капіталу та підвищення ефективності управління активами.

5. Дослідження стану впровадження ІС на підприємстві показало, що існує значний потенціал для підвищення ефективності управління через автоматизацію окремих процесів, інтеграцію розрізнених систем та впровадження аналітичних інструментів. Виявлено потребу у навчанні персоналу та адаптації внутрішніх процедур до сучасних цифрових рішень.

6. Впровадження інноваційних підходів до інформаційних систем дозволяє скоротити час прийняття рішень, підвищити їх точність і прогнозованість. Цифрова трансформація підприємства відкриває нові можливості для розвитку бізнес-моделей, оптимізації витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів та формування стійких конкурентних переваг.

7. Подальший розвиток підприємства у цифровому середовищі передбачає інтеграцію сучасних технологій штучного інтелекту, аналітики великих даних і хмарних рішень. Це забезпечує гнучкість і адаптивність підприємства до змін ринкових умов, підвищує ефективність управління та сприяє довгостроковій стабільності та зростанню.

Таким чином, проведене дослідження підтверджує, що ефективне використання інформаційних систем та технологій є стратегічним фактором підвищення ефективності управління підприємством та забезпечення його конкурентоспроможності у сучасних умовах цифрової економіки. Впровадження інноваційних ІС та цифрових технологій дозволяє підприємству оптимізувати процеси, підвищити продуктивність і створити стійкі переваги на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Liangliang Xue, Zaira Satpayeva, Dana Kangalakova and Ercan Ozen (2025). Trends of artificial intelligence-driven enterprise management development: A bibliometric analysis. *Problems and Perspectives in Management*, 23(4), 1-12. doi:10.21511/ppm.23(4).2025.01
2. Chen, J. (2024). A Synthetic Review on Enterprise Digital Transformation. *Sustainability*. URL: <https://doi.org/10.3390/su16051836>.
3. Levytska I. V., Klymchuk A. O., Klymchuk O. V. Functions of salary at machine-building enterprises in formation of motives and stimules of personnel. *Bulletin of Zaporizhzhia National University. Economic sciences*. 2019. № 4 (44). Pp. 154-159. DOI: <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2019-4-44-24>.
4. McKinsey & Company (2022). Getting digital transformation right in resource-heavy industries (insight / report). McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/getting-digital-transformation-right-in-resource-heavy-industries>.
5. Plekhanov, D. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. (Systematic review). *Journal* (ScienceDirect). URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237322001219>.
6. Research/Regional (2021). Implementation of ERP simulation games in education / ERP learning models (conference proceedings). URL: <https://icteri.org/icteri-2021/proceedings /volume-2/202110374.pdf>.
7. Сторожилова У. Л. Цифрове управління та сучасні тенденції SMART-менеджменту Причорноморського регіону в просторі світової та європейської інтеграції. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 57. С. 97-103. <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/14451>.
8. Сторожилова У. Л. Застосування сучасних цифрових технологій для післявоєнного відновлення підприємств України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 193-199. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287051>.

9. Smart-освіта та відкрита наука як основа цифровізації економіки України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 265-270.

10. Transparency International / TI-Ukraine, (2023). Accounting software and national security risks — 1C discussion in Ukraine (blog/analysis). URL: <https://ti-ukraine.org/en/blogs/accounting-programs-related-to-russia-are-still-ordered-in-ukraine/>.

11. Агафонова О., Мартинюк О. Формування сучасних інформаційних систем управління підприємством. URL: <http://www.scinotes.mgu.od.ua/archive/v22-1/32.pdf>.

12. Дороніна О. А., Мазур Г. Ф., Климчук О. В., Якімова Н. С. Значення соціально-демографічного прогнозування в реалізації стратегії економічного розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 14–17. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.3.14.

13. Ефективність інформаційних технологій в управлінні інтелектуальною власністю промислового підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ «ХПІ», 2022. № 1. С. 53-58. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.1.53>.

14. Єрємін М. Адаптивне прийняття управлінських рішень в умовах цифрової трансформації. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 10. С. 56-62. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-10-8>.

15. Піменов С. А. Економічний зміст та сутність поняття «бізнес-модель». *Агросвіт*. 2020. № 17-18. С. 92-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2020_17-18_15.

16. Інформаційні системи та їх роль в діяльності сучасних підприємств. URL: http://dtdgma.org.ua/index.php?option=com_attachments&task=download&id=153.

17. Інформаційні технології в бізнесі. Частина 1: Навч. посіб. / [Шевчук І. Б., Старух А. І., Васьків О. М. та ін.]; за заг. ред. І.Б. Шевчук. Львів:

Видавництво ННБК «АТБ», 2021. 455 с. URL: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/Posibnyk_IT-v-biznesi_2.pdf.

18. Климчук О. В. Світові процеси розвитку інформаційних систем і технологій в управлінні: тенденції в Україні. *Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах*: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Дніпро, 16 квітня 2021 р.). Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2021. С. 799–802. URL: <https://r2.donnu.edu.ua/items/b44a6596-8c3e-48dc-b419-1592c9bbfd63>.

19. Климчук О. В. Сучасні аспекти використання інформаційних систем і технологій в управлінні. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез доп. II міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 22 квітня 2021 р.). Київ: Політехніка, 2021. С. 170–171. URL: <https://r.donnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/1609>.

20. Климчук О. В. Сучасні процеси розвитку в Україні інформаційних систем і технологій в управлінні підприємствами. *Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України*: тези доповідей I міжнар. наук.-практ. онлайн-конф. Київ: ІТТА, 2021. С. 199–201.

21. Климчук О. В. Сучасні тенденції використання інформаційних систем і технологій в управлінні підприємствами. *Авіація, промисловість, суспільство*: матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. (м. Кременчук, 12 травня 2021 р.): у 2 ч. / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременчуц. льотний коледж. Харків: ХНУВС, 2021. Ч. 2. С. 379–382.

22. Климчук О. В. Управлінські аспекти розвитку інформаційних систем і технологій в Україні. *Актуальні проблеми теорії менеджменту, маркетингу та фінансів: наукові ідеї та механізми реалізації*: матеріали всеукр. (із зарубіжною участю) наук. конф. (12–13 травня 2021 р.). Покровськ: ДВНЗ «ДонНТУ», 2021. С. 77–80.

23. Кравченко М. О., Прудкий В. В. Бізнес-модель як основа впровадження інновацій на підприємстві. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 138–142. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.12.138.

24. Левковець О. М. Інноваційні бізнес-моделі: особливості формування. Виступ на науково-теоретичному семінарі кафедри 22 січня 2020 р. *Економічна теорія та право*. 2020. № 2. С. 172-182.

25. Левковець О. М. Інноваційний консалтинг у контексті цифрової парадигми. *Економічна теорія та право*. 2021. №4 (47). С. 69-95.

26. Макєдова В. О. Аналіз принципів побудови та підходів до визначення поняття «інформаційна технологія». *Кібербезпека: освіта, наука, техніка*. 2023. №2(18). С. 138-149.

27. Менеджмент : підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/handle/123456789/8068;jsessionid=1E0540E1FFEF993AA39EB64BD29A7938>.

28. Менеджмент у питаннях та відповідях: навч. посібник / А. А. Вдовічен, О. Г. Вдовічена, В. А. Чичун та ін. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с. URL: http://chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/nayka/monography/men_put_vid_2023.pdf.

29. Мохонько Г. А. Методологія Scrum в управлінні проектами на фармацевтичних підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2020. № 20. С. 324-331. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/200-27-33-guk.pdf>.

30. Остапчук О. Суть та тенденції зміни фінансового менеджменту в умовах посиленої цифровізації економіки. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 2. С. 167-172.

31. Піменов С. А., Піменова О. В. Економічний зміст та сутність поняття «бізнес-модель». *Агросвіт*. 2021. № 17-18. С. 92-102.

32. Риндюк Д. В., Пешко В. А. Інформаційні технології: конспект лекцій. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 180 с.

33. Ревак І. О. Особливості формування безпечного кіберпростору в умовах розвитку цифрової економіки. *Ефективна економіка*. 2021. № 3-4. С. 164-169.

34. Русин-Гриник Р., Федорчак О., Лазик М. Еволюція систем управління фінансами підприємств в епоху цифровізації та глобальних ринкових змін. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. № 2 (116). С. 150-154. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-21>.

35. Скиба Г., Пешков М. Впровадження і використання сучасних інформаційно-управляючих технологій і ERP-систем у бухгалтерському обліку вітчизняних підприємств. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. 2022. № 4(67). DOI: 10.32689/2523-4536/67-6.

36. Сторожилова У. Л. Управління цифровою трансформацією економіки майбутнього: світовий досвід та перспективи Причорноморського регіону. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 66. С. 84 - 93.

37. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент: навч. посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Вид-во «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с. URL: <https://ns2000.com.ua/wp-content/uploads/2021/01/Menedzhment.-Navch.-pos.-Strapchuk-S.-I.-Mykolenko-O.-P-Popova-I.-A.-Pustova-V.-V.-Reklama.pdf>

38. Фатєєва А. В. Інформаційні системи в управлінні діяльністю підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 6(1). С. 11–15.

39. Черній В. О. Теоретичні засади та сутність маркетингових інформаційних систем. *Економіка і управління*. 2020. С. 142–148.

40. Черчик Л. М. Проектний менеджмент. Практичний курс : навч. посіб. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 190 с.

41. Шеліган О. Н. Підприємницька компетентність у наукових рецепціях вчених. *Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка*. 2019. № 31. С. 86-90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Potip_2019_31_16.

42. Шевченко Н. Ю. Корпоративні інформаційні ERP- та MES-системи в стратегічному розвитку та підвищенні операційної ефективності підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2. С. 79–84. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/items/b2af21a0-0747-467c-8181-e39c162555e3>.

43. Шульга О. А. Сучасні підходи до розроблення й упровадження інформаційних систем управління підприємством: теоретико-методологічний аспект. *Підприємництво та інновації*. 2021. №. 18. С. 62–66. DOI:10.37320/2415-3583/18.11.

Додаток А

Шайда О. О. Роль сучасних інформаційних систем і технологій у підвищенні ефективності управління підприємством. *Наукові пошуки молоді у XXI столітті. Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. магістрантів і молодих дослідників (м. Біла Церква, 29 жовтня 2025 р.). Біла Церква: БНАУ, 2025. С. 31–32.*