

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
НА ТЕМУ: «ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ
ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ НА ПІДПРИЄМСТВІ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
заочної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

МУДРИК НАТАЛІ ОЛЕКСАНДРІВНИ

**Науковий керівник:
к. е. н., доцент Тимченко І. П.**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № __ від __ червня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри
_____ доцент Фірсова С. Г.

Київ – 2025

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.

«13» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» заочної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОНП «Менеджмент організацій і адміністрування»

МУДРИК НАТАЛІ ОЛЕКСАНДРІВНИ

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Організаційне забезпечення впровадження інформаційних систем на підприємстві»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.09.2024, протокол №2,
редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 10.04.2025, протокол №13.

2. Строк завершення роботи: 12.05.2025

3. Попередній захист роботи: 22.04.2025

4. Предмет дослідження: теоретико-методичні та прикладні аспекти оцінювання конкурентоспроможності промислового підприємства на засадах бенчмаркінгу.

5. Об'єкт дослідження: особливості впровадження інформаційних систем в діяльність підприємств ІТ сфери.

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – дослідження теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо організаційного забезпечення впровадження інформаційних систем на підприємствах та використанні інформаційних технологій в діяльності підприємства ІТ сфери.

Завдання: (формулюємо за відповідними параграфами магістерської роботи)

6.1. Розкрити сутність і основні принципи функціонування інформаційних систем управління на підприємстві.

6.2. Охарактеризувати організаційні аспекти впровадження інформаційної системи управління на підприємстві.

6.3. Провести аналіз інформаційного забезпечення управлінської діяльності в ТОВ «Українські інформаційні технології».

6.4. Здійснити аналіз організаційного забезпечення впровадження інформаційної системи управління підприємством.

6.5. Обґрунтувати доцільність удосконалення стратегії впровадження новітніх інформаційних технологій управління підприємством.

6.6. Провести розробку організаційно-методичних рекомендацій впровадження новітньої інформаційної в діяльність ТОВ «Українські інформаційні технології».

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2024
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2024
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2024
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2024 – березень 2025
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2025
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2025
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2025
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2025
9.	Консультації з приводу оформлення роботи	квітень 2025
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2025

11.	Передзахисти магістерських робіт	квітень – травень 2025
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 07.05.2025
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	08.05.2025
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	09.05.2025
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2025
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1. Сутність і основні принципи функціонування інформаційних систем управління на підприємстві	10
1.2. Організаційні аспекти впровадження інформаційної системи управління на підприємстві.....	17
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «УКРАЇНСЬКІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ»	25
2.1. Аналіз інформаційного забезпечення управлінської діяльності в ТОВ «Українські інформаційні технології».....	25
2.2. Аналіз організаційного забезпечення впровадження інформаційної системи управління підприємством.....	36
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ У.....	45
ТОВ «УКРАЇНСЬКІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ»	45
3.1. Удосконалення стратегії впровадження новітніх інформаційних технологій управління підприємством	45
3.2. Розробка організаційно-методичних рекомендацій впровадження інформаційної системи управління в діяльність ТОВ «УІТ».....	54
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні інформаційні технології стали невід'ємною складовою ефективного функціонування підприємств у всіх сферах діяльності. Впровадження ІТ дозволяє значно підвищити продуктивність, знизити витрати, автоматизувати процеси і забезпечити конкурентоспроможність підприємств на ринку. Однак на шляху до інтеграції ІТ в організаційну структуру часто виникають певні проблеми: технічні складнощі, нестача кваліфікованих кадрів, фінансові обмеження, опір змін з боку працівників і керівництва, а також недостатній рівень інформаційної безпеки. Враховуючи, що успішне впровадження інформаційних систем є важливим фактором для розвитку підприємства, вивчення організаційних аспектів цього процесу є надзвичайно важливим.

На сьогоднішній день, хоча в деяких галузях уже реалізовані успішні приклади впровадження ІТ, загальна картина залишає певний простір для покращення. Підприємства часто стикаються з проблемами через відсутність комплексного підходу до організаційного забезпечення цього процесу. Тому питання про оптимальні шляхи вирішення цих проблем, визначення необхідних умов і інструментів для ефективного впровадження інформаційних систем є дуже актуальним для сучасних наукових досліджень і практичного застосування.

Проблемі дослідження аспектів організаційного забезпечення впровадження інформаційних систем на підприємстві присвячено праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, а саме: Д. Г. Вакало, М. П. Дорошенко, Е. В. Камишникова, Н. В. Коваленко, Л. А. Поливанна, Ю. М. Попівняк, М. О. Прокопенко, Н. І. Сарай, Т. І, Сергієнко. Про те, відсутність комплексного підходу до організаційного забезпечення впровадження інформаційних систем на підприємствах призводить до низької ефективності цього процесу, а також виникнення технічних і організаційних бар'єрів. Визначення причин та умов, які сприяють успішному впровадженню

ІТ, є ключовим завданням для подолання цих труднощів. Це підтверджує значущість досліджуваного питання в контексті сучасних наукових викликів.

Мета роботи – дослідження теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо організаційного забезпечення впровадження інформаційних систем на підприємствах та використанні інформаційних технологій в діяльності підприємства ІТ сфери.

Сформована мета обумовила виконання наступних завдань дослідження:

- розкрити сутність і основні принципи функціонування інформаційних систем управління на підприємстві;
- охарактеризувати організаційні аспекти впровадження інформаційної системи управління на підприємстві;
- провести аналіз інформаційного забезпечення управлінської діяльності в ТОВ «Українські інформаційні технології»;
- здійснити аналіз організаційного забезпечення впровадження інформаційної системи управління підприємством;
- обґрунтувати доцільність удосконалення стратегії впровадження новітніх інформаційних технологій управління підприємством;
- провести розробку організаційно-методичних рекомендацій впровадження новітньої інформаційної в діяльність ТОВ «Українські інформаційні технології».

Об'єктом дослідження є особливості впровадження інформаційних систем в діяльність підприємств ІТ сфери.

Предметом дослідження є теоретико-методичні аспекти організаційного забезпечення впровадження інформаційних систем та практичні особливості їх використання в діяльності ТОВ «Українські інформаційні технології».

Для проведення дослідження в кваліфікаційній роботі використано ряд загальнонаукових та спеціальних методів. Зокрема, SWOT-аналіз для визначення стратегії розвитку. Аналіз фінансових показників для оцінки

економічної ефективності інвестицій у інформаційні технології та їх вплив на фінансові результати підприємства. Використання показників оцінки ефективності проекту для оцінки результатів впровадження ІТ на підприємстві, що дасть змогу визначити, наскільки проект відповідає заявленим цілям. Крім того, методи порівняльного аналізу та експертних оцінок використано для порівняння існуючих практик та оцінки їх ефективності в різних організаціях.

Інформаційна база дослідження включає наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань впровадження інформаційних систем на підприємстві. Окрім того, до інформаційної бази входять нормативно-правові акти, що регламентують використання інформаційних систем в бізнес-середовищі. Для аналізу практичних аспектів використано фінансову звітність ТОВ «Українські інформаційні технології».

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність і основні принципи функціонування інформаційних систем управління на підприємстві

У сучасному світі інформаційні системи стали невід'ємною частиною діяльності кожної організації, забезпечуючи її ефективне функціонування, вдосконалення управлінських процесів та розвиток конкурентоспроможності. Впровадження інформаційних систем є ключовим фактором для досягнення успіху в умовах швидких змін і глобалізації ринків. Однак, щоб забезпечити їх ефективне застосування, необхідне чітке організаційне забезпечення цього процесу, яке охоплює комплекс заходів з планування, координації, управління ресурсами та підтримки. Для початку проведемо дослідження основних понять: «організаційне забезпечення», «інформаційні системи» та «управління змінами».

У даному дослідженні, ключовим поняттям виступає «організаційне забезпечення», що охоплює комплекс заходів, методів і ресурсів, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності організації або управлінської системи.

Українські дослідники визначають організаційне забезпечення як сукупність структурних, функціональних та нормативно-правових механізмів, що сприяють ефективному управлінню. Наприклад, у праці Н.В. Коваленко організаційне забезпечення розглядається як комплекс заходів, спрямованих на створення ефективної управлінської структури та забезпечення взаємодії між її елементами [14, с. 70].

Інші дослідники, зокрема М. П. Дорошенко, В. Л. Вороніна трактують поняття наступним чином: «організаційне забезпечення – це створення всіх необхідних умов для нормального функціонування, забезпечення кадровими, фінансовими, матеріально-технічними та іншими ресурсами, спрямованих на створення умов для здійснення діяльності» [11, с. 55]. З позиції процесного

підходу дане поняття дослідники розглядають як безперервний та цілеспрямований процес формування, розподілу та використання ресурсів.

На думку дослідниці Е. В. Камишнікова організаційне забезпечення слід розглядати як «систему, що включає організаційні структури, посадові інструкції, методики управління, а також механізми координації та контролю» [13, с. 70]. Такий підхід акцентує увагу на процесах взаємодії між учасниками управлінської системи.

У «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» організаційне забезпечення визначається як сукупність заходів, спрямованих на створення належних умов для функціонування певної системи або процесу [8, с. 987].

З позиції зарубіжних дослідників, поняття «організаційне забезпечення» (organizational support) найчастіше пов'язується з процесами управління ресурсами та розвитком організаційних структур. Так, К. Гоффен та Р. Мітчелл у своїх дослідженнях наголошують, що «організаційне забезпечення є складовою частиною загального стратегічного управління і включає в себе такі аспекти, як структурна організація, інформаційне забезпечення та кадрова політика» [10, с. 76].

У Оксфордській енциклопедії організаційне забезпечення трактується як «процес створення та підтримки ефективної організаційної структури, що включає розподіл ролей, відповідальність та інформаційні системи» [49].

Таким чином, поняття «організаційне забезпечення» у вітчизняних дослідженнях найчастіше розглядається з точки зору управлінських структур і механізмів координації, тоді як у зарубіжних працях воно більше акцентується на адаптивності, підтримці прийняття рішень та ефективному використанні ресурсів. На нашу думку, організаційне забезпечення – це регулярних та постійно функціонуючий процес, який включає комплекс заходів: кадрове забезпечення, організацію та ведення обліку ресурсів на підприємстві, програмно-інформаційне забезпечення, організацію діловодства, методичне забезпечення. Та є важливим елементом успішного

функціонування будь-якої організації, що потребує комплексного підходу до управління. І одним із ключових чинників ефективного організаційного забезпечення в сучасних умовах є впровадження інформаційних систем (ІС).

В даний час під інформаційними системами найчастіше розуміють комп'ютерні технології. Зокрема, ІТ займається використанням комп'ютерів і програмного забезпечення для зберігання, перетворення, захисту, обробки, передачі та отримання інформації. ІТ-спеціалістами часто називають фахівців з комп'ютерних систем і програмування. Відповідно до визначення, прийнятого ЮНЕСКО, ІС - це комплекс взаємопов'язаних наукових, технологічних та інженерних наук, які вивчають методи ефективної організації праці людей, зайнятих обробкою та зберіганням інформації з використанням комп'ютерної техніки та методи організації та взаємодії людей і виробничих об'єктів, їх практичне застосування, а також пов'язані з ними соціальні, економічні та культурні проблеми [51].

Українські дослідники розглядають інформаційні системи як комплекс методів і засобів для збирання, обробки, збереження та передавання інформації. Наприклад у праці Т.І. Сергієнко, ІТ визначаються як автоматизовані системи управління інформаційними процесами [32, с. 348]. На думку дослідників С. Пеннер, В. Римарцов та Р. Лобай: «інформаційна система – це комплекс процесів, який використовує набір засобів і методів збору, обробки та передачі даних для отримання нової якісної інформації про стан об'єкта, процесу чи явища» [22]. Також дослідники зазначають, що метою інформаційних систем є створення інформації для її аналізу людиною і на основі цього прийняття рішення про виконання дії.

Згідно Т. М. Білоусько, інформаційні системи можна визначити як сукупність методів, інструментів і підходів, що сприяють ефективній діяльності людей у різних сферах – як виробничих, так і невиробничих [3]. Водночас дослідники О. Лемішовська та В. Лінинська трактують інформаційну технологію як систему методів, виробничих процесів і програмно-технічних засобів, об'єднаних у єдиний технологічний процес для

збору, зберігання, обробки, виведення та поширення інформації. Основна мета – зменшення трудомісткості роботи з інформаційними ресурсами, підвищення їхньої надійності та оперативності [18].

Отже, поняття «інформаційні системи» охоплює широкий спектр наукових, технічних та інженерних рішень, спрямованих на ефективне оперування інформацією. На нашу думку, інформаційні системи – це методи, засоби та програмно-технічні комплекси, що забезпечують збір, зберігання, обробку, передавання та використання даних. Головною метою ІС є спрощення роботи з інформаційними ресурсами, підвищення їхньої надійності та оперативності, а також створення інформаційних продуктів для аналізу та прийняття рішень.

Впровадження нових інформаційних систем, автоматизація бізнес-процесів та цифрова трансформація потребують гнучких підходів до управління, адаптації працівників і модернізації структур. Зміни в технологічному середовищі вимагають не лише оновлення технічних ресурсів, а й удосконалення методів керування, що забезпечують ефективне функціонування підприємств та установ.

На думку дослідників В.А. Рябцев, Д.Є. Козенков та Т.В. Альошина, зміни доцільно визначати як загальний стан, що притаманний усім об'єктам і явищам, обумовлюючи рухи та взаємодії, в процесі яких одні характеристики змінюються на інші, створюючи потенціал для подальшого розвитку та появи нових явищ [30, с. 130].

Згідно тверджень О. Тимків, зміни включають як кількісне зростання або зниження ознак, так і якісні трансформації. Існує безліч гіпотез щодо управління змінами, але їх невірне сприйняття може призвести до проблем у розвитку організації, особливо в кризові періоди [37]. Вибір методології управління змінами є складним завданням, і якщо керівництво діятиме непрофесійно, це може викликати спротив у колективі та призвести до безладу. Однак, при грамотному управлінні змінами, організація не тільки долає кризу, але й досягає нового рівня розвитку.

Дослідники Т. В. Порудєєва, О. Л. Кишковська та К. М. Скрипник визначають зміни в організації як процес, в якому керівництво здійснює планомірний вплив на змінні сегменти організації, зокрема її цілі, склад, технологічні процеси та людські ресурси [26, с. 570]. Тобто можемо стверджувати, що зміни – це важливі управлінські процеси, що сприяють досягненню поставленої мети та подальшому розвитку компанії, що створюють новий рівень організаційної та кадрової структури, а також технологічного потенціалу.

Відобразимо на рис.1.1 теоретичну модель дослідження ключових понять організаційного забезпечення впровадження інформаційних систем.



Рис.1.1. Схема взаємозв'язку ключових понять дослідження

Джерело: розроблено автором

Усі три компоненти взаємопов'язані, як показано на рис. 1.1, а їхня гармонійна взаємодія забезпечує успішну цифрову трансформацію. Центр перетину демонструє ефективне впровадження ІТ в результаті гармонійної взаємодії цих елементів. Одним із ключових інструментів, що сприяють

ефективній реалізації такої взаємодії, є гнучкі методології управління проєктами, які активно застосовуються при впровадженні інформаційних систем на підприємствах.

Гнучкі методології (Agile) при впровадженні інформаційних систем на підприємстві передбачають ітеративний підхід до розробки та впровадження рішень. Основна мета — швидка адаптація до змін, тісна взаємодія з користувачами та постійне вдосконалення продукту. Найпоширеніші методики — Scrum, Kanban, Lean, які дозволяють ефективно керувати проєктами та розподіляти ресурси. Scrum передбачає роботу в коротких спринтах із чіткими цілями та зворотним зв'язком від замовника. Kanban фокусується на візуалізації завдань і контролі за робочим навантаженням [40]. Гнучкий підхід забезпечує високу якість кінцевого продукту завдяки постійному тестуванню та зворотному зв'язку. Такі методології сприяють зменшенню ризиків та економії часу на етапі впровадження. Вони особливо ефективні в умовах змінних вимог або нестабільного ринку.

Структура та функціонування інформаційних систем повинні відповідати низці загальних принципів:

1. Принципи економіко-математичного характеру. Спрямовані на визначення об'єкту та суб'єкту управління як системи та побудові їхньої моделі. Визначення пріоритетності окремих управлінських завдань та порядок їх розробки в рамках загальної управлінської моделі. Виконання завдання повинно охоплювати, по можливості, всі цикли управління: прогнозування, планування, оперативне управління, облік, контроль та аналіз діяльності об'єкта. Безперервний розвиток системи забезпечує її відкритість для включення нових завдань, комплексів завдань та підсистем [39, с. 270].

2. Принципи системного характеру, що забезпечують розгляд кожного економічного об'єкту як системи. А також призначені декомпонувати систему за певними характеристиками та побудувати багаторівневу ієрархічну структуру. Підготовка переліку та періодичності збору інформації, необхідної команді спеціалістів апарату управління для аналізу виробничо-господарської

діяльності та прийняття рішень [47]. Максимальне розвантаження апарату управління від інформації, яка не використовується для вирішення операційних проблем. А також створення центральної довідкової бази даних, організація потоку даних через комп'ютер, одноразовий запис фактичних даних, що характеризують фактичний стан об'єкта та постійне оновлення довідкових даних, що зберігаються в пам'яті комп'ютера. Встановлення чіткого графіку вирішення проблем та їх взаємозв'язків, оснащення системи єдиними навчальними матеріалами.

3. Організаційні та технічні принципи, зокрема правове забезпечення апарату управління, покликане регулювати діяльність працівників у процесі вирішення управлінських завдань, тобто. визначити обсяг своїх прав та обов'язків у системі управління [46]. Адаптація організаційної структури апарату управління до моделі системи управління та інформаційної технології роботи. Навчання управлінського персоналу використанню нових методів та засобів вирішення управлінських проблем.

Таким чином, проведене дослідження сутності інформаційних систем, пов'язаних із ними поняттями та принципів функціонування показало, що організаційне забезпечення — це живий, постійний процес, який допомагає підприємству працювати злагоджено та ефективно. Воно охоплює все: від підбору працівників до організації документообігу й управління ресурсами. Інформаційні системи, у свою чергу, стають незамінними помічниками в цьому процесі, адже дозволяють швидко збирати, зберігати та аналізувати дані для прийняття рішень. Реалізацію даного процесу забезпечують принципи економіко-математичного, системного та організаційно-технічного характеру, які створюють міцний фундамент для стабільного розвитку та успішної роботи будь-якої сучасної організації.

1.2. Організаційні аспекти впровадження інформаційної системи управління на підприємстві

В умовах сучасного розвитку суспільства і технологічних змін, впровадження ІТ стало одним з основних напрямків модернізації організаційних процесів. Організація процесу впровадження інформаційних систем передбачає комплексне планування, координацію та реалізацію заходів, спрямованих на модернізацію та автоматизацію діяльності підприємства. У праці дослідників О. Гейдарової та О. Паюка зазначено, що процес впровадження ІТ поділено на кілька етапів, рис.1.2.

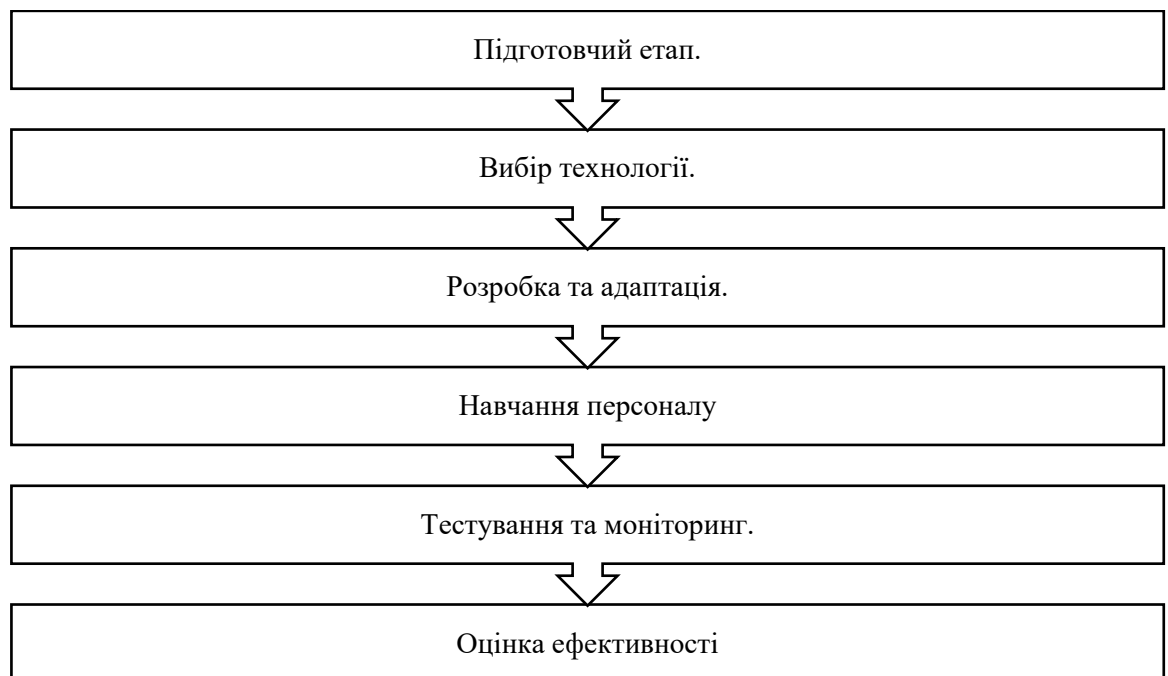


Рис.1.2. Етапи процесу впровадження ІТ

Джерело: розроблено автором за даними [9, с. 270]

Розглянемо наведені на рис.1.2.1 етапи більш детально.

Підготовчий етап є ключовим у впровадженні ІТ, оскільки він закладає основу для успішної реалізації всього процесу. На цьому етапі підприємство повинно здійснити комплексний аналіз поточної ситуації та визначити стратегію подальших дій. На думку дослідників С.В. Скрипник, І.Б. Франчук та І.В. Шепель, один із основних аспектів підготовчого етапу — це визначення

того, де саме в організації необхідно впроваджувати нові системи для автоматизації процесів [33, с. 42].

На цьому етапі необхідно детально оцінити наявну технічну інфраструктуру підприємства, що включає дослідження того, які програмні продукти використовуються на даний момент, чи відповідають вони сучасним вимогам, чи є можливість їх оновлення або інтеграції з новими технологіями. Також важливо перевірити стабільність і швидкість роботи внутрішніх мереж, доступ до інтернет-ресурсів, наявність необхідних сервісів для безпечної роботи співробітників. Проводиться оцінка наявних баз даних, систем зберігання і обробки інформації для визначення їх ефективності та відповідності сучасним вимогам безпеки і доступності даних.

Сучасні підприємства вже мають у своєму розпорядженні, хоча б мінімальний рівень використання ІТ, а тому потрібно оцінити поточний стан забезпечення та їх здатність підтримувати впровадження нових систем. Відповідно, проводиться оцінка наявних серверів, комп'ютерної техніки, програмного забезпечення, ліцензій, рівня захисту даних та ін. Оцінка кваліфікації наявних ІТ-спеціалістів для реалізації проекту впровадження систем. Якщо необхідно, може бути прийнято рішення про додаткове навчання або найм нових фахівців. Також потрібно оцінити, наскільки нові системи можуть бути інтегровані в існуючу інфраструктуру без значних витрат на модифікацію [35, 134].

Наступним етапом є процес вибору систем, який включає комплексну оцінку доступних варіантів, порівняння технологічних рішень та прийняття остаточного рішення.

Після визначення потреб підприємства на підготовчому етапі, необхідно здійснити дослідження ринку інформаційних систем. У праці дослідників Л. А. Рибалко-Рак, Л. П. Білан, Р. В. Держій та Н. Л. Кужель, основні підходи до вибору рішення включають:

готові програмні рішення (off-the-shelf software) – стандартні системи, які можна швидко впровадити, наприклад, CRM, ERP, бухгалтерські програми;

кастомізовані або індивідуальні розробки – створення програмного забезпечення під конкретні потреби компанії;

хмарні (SaaS) або локальні рішення – вибір між зберіганням даних у хмарі або на власних серверах залежно від політики безпеки організації [29, с. 188].

На нашу думку, оптимальний вибір інформаційної системи має базуватися на поєднанні цих підходів, враховуючи специфіку діяльності підприємства, його ресурси, вимоги до безпеки даних та можливості масштабування в майбутньому. Оскільки кожна технологія має свої переваги та недоліки, які необхідно оцінити перед прийняттям рішення. Основні фактори для аналізу, які виділено в праці Н. І. Сарай:

фінансові витрати: вартість впровадження, ліцензії, оновлення, технічна підтримка;

сумісність з існуючими системами: можливість інтеграції з іншими програмними продуктами;

масштабованість: здатність системи підтримувати зростання бізнесу в майбутньому;

безпека та відповідність стандартам: рівень захисту даних, відповідність вимогам законодавства [31, с. 82].

Перед остаточним вибором доцільно провести тестування потенційних рішень, наприклад придбати демо-версію (випробування системи в умовах, наближених до реальних), або здійснити тестове впровадження у невеликому масштабі для оцінки ефективності.

Після вибору інформаційної системи підприємство ухвалює остаточне рішення та починає готувати детальний план впровадження. На цьому етапі важливо домовитися з постачальником програмного забезпечення про всі технічні й організаційні деталі, підготувати співробітників і сформувати

команду, яка візьме на себе реалізацію проєкту. Далі розробляється стратегія впровадження: система адаптується до особливостей роботи підприємства, інтегрується в наявну інфраструктуру та поступово вводиться в експлуатацію.

На думку дослідників О. В. Козирєвої, В. А. Євтушенко, К. С. Світличної та М. Абдулаєва, варто починати зі створення дорожньої карти — простого й зрозумілого плану з ключовими етапами, термінами та відповідальними. Це допомагає уникнути плутанини й контролювати процес на всіх етапах [15, с.110].

Далі система налаштовується під реальні бізнес-процеси підприємства, додаються потрібні функції, проводиться тестування роботи. Паралельно готується технічна база: можливо, доведеться оновити сервери, налаштувати доступи або посилити безпеку даних — особливо, якщо мова про хмарні сервіси.

Окремий акцент робиться на інтеграції нової системи з тими, що вже працюють. Тут важливо, аби дані безперешкодно передавалися між різними підрозділами, а програми не «конфліктували» між собою. Як справедливо зауважує О. М. Старенька, неабияке значення має навчання працівників: проводяться тренінги, створюються покрокові інструкції та забезпечується підтримка, щоб люди могли швидко й без стресу перейти на нову систему [1].

Основна мета етапу навчання персоналу – забезпечити співробітників необхідними знаннями та навичками для роботи з новим програмним забезпеченням і технологічними рішеннями. Основні завдання навчання персоналу полягають у наступному:

- ознайомлення з новою системою – пояснення основних функцій, можливостей та переваг впровадженої системи;

- розвиток практичних навичок – навчання використанню програмного забезпечення у реальних робочих процесах;

- формування культури технологічного розвитку – стимулювання працівників до подальшого освоєння інновацій;

запобігання опору змінам – мотивація персоналу до прийняття нововведень через демонстрацію їхньої корисності;

створення системи підтримки – організація консультацій, створення довідкових матеріалів та забезпечення доступу до технічної допомоги [36, с. 154].

Ефективна організація навчання персоналу дозволяє підвищити продуктивність роботи підприємства, зменшити ризики помилок при переході на нові системи та створити умови для сталого розвитку організації в умовах цифрової трансформації.

Після впровадження нової системи обов'язково проводиться її тестування та постійний моніторинг. Це важливий етап, адже він дозволяє вчасно помітити й виправити можливі помилки, а також переконатися, що все працює стабільно та без збоїв.

Тестування допомагає перевірити, як система поводить себе в реальних умовах — чи правильно виконує свої функції, чи коректно взаємодіє з іншими програмами та сервісами, які вже є на підприємстві. Зазвичай перевіряють як окремі модулі, так і те, як система працює в комплексі з усією ІТ-інфраструктурою [39, с. 270].

Окрім цього, важливо провести навантажувальне тестування — це дає змогу зрозуміти, як система поводитиметься під великим навантаженням, коли обсяги даних зростатимуть або буде багато одночасних користувачів. Усе це допомагає уникнути несподіваних проблем і забезпечити надійну роботу системи з першого дня використання.

Після проведення тестів проводиться детальний аналіз отриманих результатів, виявлення помилок та дефектів, а також розробка плану їх усунення. Зазвичай для виправлення помилок застосовується методика «постійного поліпшення», де виявлені недоліки усуваються на кожному етапі тестування. Паралельно здійснюється моніторинг роботи системи, що включає спостереження за продуктивністю, виявлення можливих збоїв або

нестабільностей, а також збір відгуків від користувачів для подальших покращень.

Після повного впровадження системи оцінюється її ефективність, що дозволяє визначити досягнуті результати, виявити слабкі місця та спланувати подальші вдосконалення. В табл. 1.1 узагальнено підходи до оцінювання ефективності організації процесу впровадження інформаційних систем на підприємстві.

Таблиця 1.1

Методичні підходи до оцінки ефективності інформаційних систем управління на підприємстві

Підхід	Опис	Основні характеристики
Інвестиційний підхід	Оцінка ефективності через порівняння витрат на впровадження інформаційної системи та очікуваних грошових потоків.	Розрахунок чистої теперішньої вартості (NPV), внутрішньої норми дохідності (IRR), періоду окупності (PBR). Порівняння витрат та вигод на основі інвестицій.
Якісний підхід	Оцінка ефективності за допомогою невизначених кількісно характеристик: покращення організаційної структури, зручності використання, підвищення рівня обслуговування.	Оцінка зручності та ефективності роботи користувачів, поліпшення якості управлінських рішень, зменшення помилок і затримок в операціях, адаптація до змін у середовищі.
Дохідний/ фінансовий підхід	Оцінка на основі впливу інформаційної системи на фінансові результати підприємства: зниження витрат, збільшення доходів.	Порівняння витрат на обслуговування і оновлення ІТ-системи з підвищенням доходів або зниженням витрат. Аналіз витрат і доходів після впровадження системи.
Імовірнісний підхід	Оцінка з урахуванням ризиків і невизначеностей, пов'язаних з інвестиціями в інформаційну систему.	Використання статистичних методів для оцінки ризиків, ймовірності досягнення очікуваних результатів, аналіз чутливості. Врахування змінних факторів, таких як ринкові умови, технологічні ризики.

Джерело: розроблено автором за даними [23, с. 250]

Вибір методу оцінки залежить від конкретних цілей підприємства, його фінансового становища, а також від того, які аспекти ефективності необхідно

оцінити: фінансові, організаційні чи ризикові. У реальних умовах найефективніша оцінка здійснюється шляхом поєднання кількох підходів, що дозволяє отримати більш об'єктивну картину результатів впровадження інформаційної системи. У табл. 1.2 відображено показники, що дозволяють оцінити ефективність інформаційних систем управління.

Таблиця 1.2

Показники ефективності інформаційних систем управління на підприємстві

Показник	Формула розрахунку	Пояснення про вплив на ІСУ
Коефіцієнт оновлення (Кон)	$\text{Кон} = \frac{C_n}{C_p} \times 100\%$ де C_n – вартість ІС, які надійшли протягом року, тис.грн C_p – вартість ІС на кінець року, тис.грн	Визначає частку вартості нових ІС-ресурсів відносно загальної вартості на кінець року. Вищий коефіцієнт вказує на більш часте оновлення обладнання та програмного забезпечення.
Коефіцієнт вибуття (Квиб)	$\text{Квиб} = \frac{C_v}{C_n} \times 100\%$ де C_v – вартість ІТ які вибули протягом року, тис.грн C_n – вартість ІТ на початок року, тис.грн	Визначає частку вартості ІС-ресурсів, які вибули впродовж року, відносно вартості на початок року. Високий коефіцієнт вказує на часте виведення старих елементів системи з експлуатації.
Коефіцієнт приросту (ΔК)	$\Delta K = \frac{C_n - C_v}{C_n} \times 100\%$	Показує, наскільки збільшилася кількість або вартість ресурсів за рік. Вищий коефіцієнт свідчить про зростання інвестицій у нові системи та технології.
Продуктивність праці	Продуктивність праці = Виробіток / Кількість працівників	Визначає ефективність використання праці в процесі управління ІСУ. Вищі значення свідчать про зростання ефективності роботи персоналу завдяки автоматизації та удосконаленню ІТ-систем.
Фондо-озброєність	Фондоозброєність = Основні засоби / Кількість працівників	Визначає наявність основних засобів на одиницю працівника. Вища фондоозброєність вказує на більш ефективне використання матеріальних ресурсів для підтримки ІТ-систем.
Фондовіддача	Фондовіддача = Виробіток / Основні засоби	Визначає ефективність використання основних засобів для виробництва продукції чи надання послуг. Вища фондовіддача свідчить про ефективне використання ресурсів підприємства, в тому числі ІТ-ресурсів.

Джерело: розроблено автором за даними [1]

Методичні підходи до оцінки ефективності інформаційних систем управління на підприємстві дозволяють не тільки вивчити технічні аспекти, а й зрозуміти їх реальний вплив на бізнес. Коефіцієнти оновлення та вибуття допомагають побачити, наскільки часто оновлюються ІТ-ресурси, що може бути показником готовності компанії інвестувати в новітні технології. Показник приросту демонструє зростання інвестицій у системи, що сприяє їх покращенню та підвищенню ефективності. Оцінка продуктивності праці, фондівіддачі та матеріаломісткості дозволяє глибше зрозуміти, як ефективно використовуються ресурси компанії. А показник частки заявок на одного працівника дає змогу виявити навантаження на персонал, що може вказувати на потребу вдосконалення процесів або підтримки.

Таким чином, організаційні аспекти впровадження інформаційної системи управління на підприємстві складають комплексний підхід, починаючи з детального аналізу поточної ситуації на підприємстві та оцінки технічної інфраструктури, до вибору оптимальних програмних рішень і навчання персоналу. Кожен етап процесу, від підготовчого до тестування і моніторингу, має вирішальне значення для забезпечення ефективної інтеграції нових систем в організаційну структуру компанії. Особливо важливою є підготовка детального плану впровадження, розробка стратегії інтеграції нових технологій в існуючі процеси та навчання персоналу для мінімізації опору змінам. Оцінка ефективності інформаційних систем, зокрема через фінансові та якісні методи, дає змогу визначити досягнуті результати, коригувати слабкі місця та удосконалювати роботу системи на майбутнє. Усе це створює умови для сталого розвитку підприємства в умовах цифрових трансформацій і підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Проведемо далі дослідження практичних аспектів функціонування ІС управління підприємством.

РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «УКРАЇНСЬКІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ»

2.1. Аналіз інформаційного забезпечення управлінської діяльності в ТОВ «Українські інформаційні технології»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Українські інформаційні технології» (ТОВ «УІТ») здійснює свою діяльність у сфері інформаційних технологій та зареєстроване 23 липня 2003 року за адресою: м. Львів, вул. Водогінна, 2. Основний вид діяльності ТОВ «УІТ» – це комп'ютерне програмування (код КВЕД 62.01), що включає розробку програмного забезпечення для різноманітних цілей. Також підприємство займається видавництвом комп'ютерних ігор, консультуванням з питань інформатизації, обробкою даних та іншою діяльністю у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем [38].

Директором підприємства є Володимир Володимирович Плакущенко, який одночасно є її представником. Статутний капітал становить 18500 грн, що є досить незначною сумою для підприємства в галузі ІТ. ТОВ «УІТ» зареєстровано на загальній системі оподаткування та є платником ПДВ з номером 325688913069, що свідчить про його належність до середнього бізнесу [38].

Особливістю цього підприємства є його зв'язок із міжнародною компанією «СофтСерв, Інк.», заснованою в Сполучених Штатах Америки, яка займається розробкою програмного забезпечення та консалтинговими послугами. У розпорядженні СофтСерв, Інк.» 99% статутного капіталу компанії ТОВ «УІТ», що свідчить про глибоку інтеграцію ТОВ «УІТ» у структури компанії «СофтСерв» та забезпечує підприємству стабільні фінансові ресурси та доступ до міжнародних ринків [38].

У ефективності діяльності будь-якого підприємства, важливу роль відіграє організаційна структура підприємства (рис.2.1.).

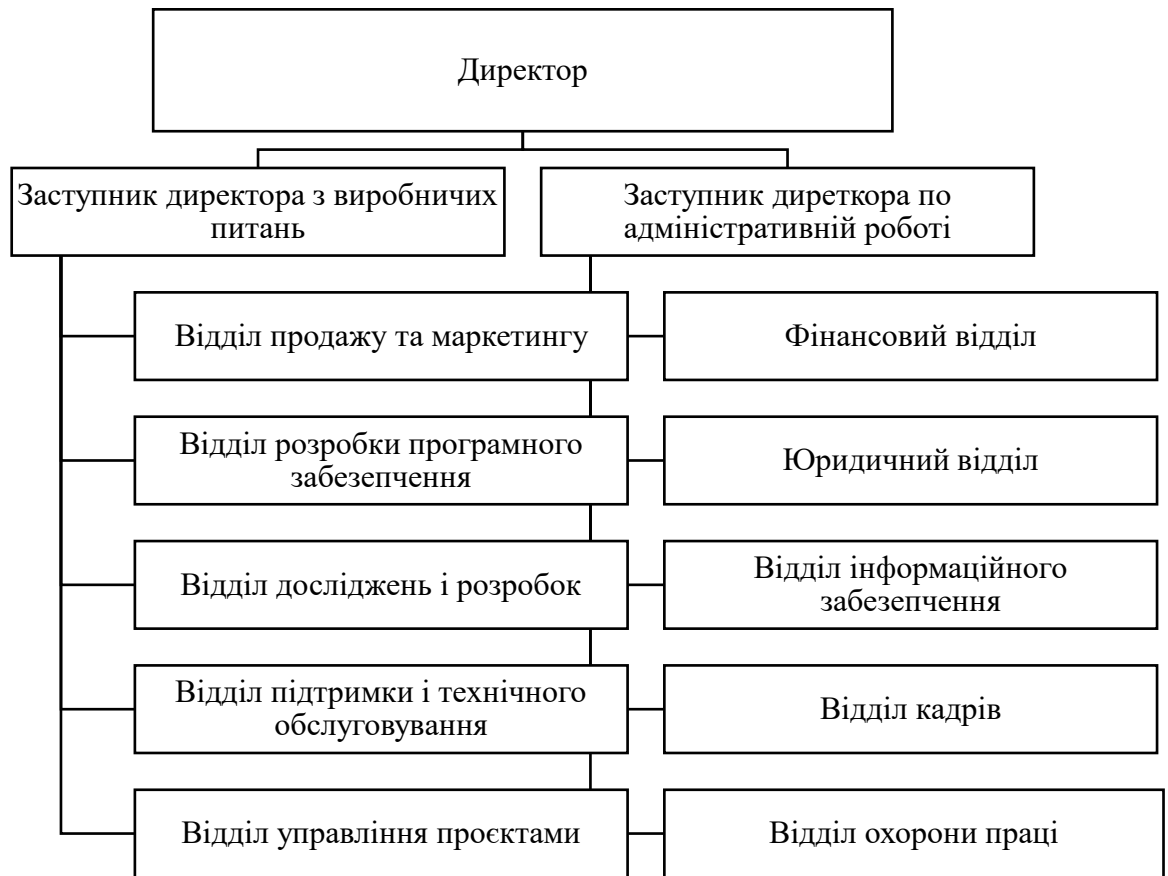


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «УІТ»

Джерело: розроблено автором

Організаційна структура ТОВ «УІТ» побудована за лінійно-функціональним принципом. Це свідчить про те, що кожен підрозділ відповідає за виконання конкретних функцій, а керівництво здійснює координацію та контроль за їх виконанням. Лінійно-функціональна структура дозволяє забезпечити чітке розподілення обов'язків між працівниками та функціональними підрозділами, що сприяє ефективному управлінню та оптимізації робочих процесів.

Наступним аспектом дослідження, який впливає на використання інформаційних систем управління, є аналіз економічних показників діяльності ТОВ «УІТ». Використовуючи фінансову звітність підприємства, наведену в Додатку А, відобразимо в табл. (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка економічних показників діяльності ТОВ «УІТ»

Показники	2021 р	2022 р	2023 р	2023 р	
				2021 р	2022 р
Чистий дохід від реалізації	1451663	1357958	1184987	81,63	87,26
Собівартість реалізованої продукції	1264772	1217743	985812	77,94	80,95
Валовий прибуток	186891	140215	199175	106,57	142,05
Фінансовий результат від операційної діяльності	104504	124945	125194	119,80	100,20
Чистий прибуток	85066	101645	97268	114,34	95,69
Валюта балансу	331 704	379 099	557 655	168,12	147,10
Власний капітал	215 008	316 653	413 921	192,51	130,72
Залучений капітал	116 696	62 446	143 734	123,17	230,17
Необоротні активи	26 512	33 441	24 106	90,92	72,09
Оборотні активи	305 192	345 658	533 549	174,82	154,36

Джерело: розроблено автором

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «УІТ» за 2021-2023 роки свідчить про значні зміни в фінансових результатах підприємства. Незважаючи на зниження чистого доходу від реалізації у 2022 і 2023 роках (на 18,37% і 12,74% відповідно), компанія змогла покращити деякі ключові показники. Валовий прибуток у 2023 році зріс на 6,57%, що свідчить про підвищення ефективності виробництва. Операційна діяльність також показала позитивні результати, зростаючи на 19,8% у 2022 році та зберігаючи стабільність у 2023 році. Чистий прибуток у 2023 році залишився майже на рівні 2022 року, але з показником, що був вищий за 2021 рік на 14,34%. Значне зростання валюти балансу і власного капіталу в 2023 році, відповідно на 68,12% та 92,51%, підтверджує стабільний фінансовий стан підприємства та його здатність до розвитку. Водночас зниження необоротних активів на 9,08% у 2023 році вказує на оптимізацію використання основних засобів. Загалом, підприємство демонструє стійке зростання і ефективне управління ресурсами, що забезпечує його конкурентоспроможність на ринку.

Відобразимо в табл.2.2 аналіз ефективності управління підприємством.

Таблиця 2.2

Динаміка показників ефективності управління ТОВ «УІТ»

Показники	2021 р	2022 р	2023 р	2023 р. у % до 2021 р.
I Вихідні дані, тис. грн.				
1. Валюта балансу	331704	379099	557655	168,12
2. Власний капітал	215008	316653	413921	192,51
3. Залучений капітал	116696	62446	143734	123,17
4. Необоротні активи	26512	33441	24106	90,92
5. Чистий дохід (виручка) від реалізації	1451663	1357958	1184987	81,63
6. Валовий прибуток	186891	140215	199175	106,57
7. Чистий прибуток	85066	101645	97268	114,34
II Розрахункові дані				
8. Коефіцієнт фінансової незалежності	0,65	0,84	0,74	114,51
9. Коефіцієнт фінансової залежності	0,35	0,16	0,26	73,26
10. Коефіцієнт фінансової стабільності	1,84	5,07	2,88	156,30
11. Коефіцієнт фінансового ризику	0,54	0,20	0,35	63,98
12. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	6,75	4,29	2,86	42,40
13. Рентабельність власного капіталу (за ВП)	0,87	0,44	0,48	55,36
14. Рентабельність власного капіталу (за Чп)	0,40	0,32	0,23	59,40
15. Період окупності власного капіталу	2,53	3,12	4,26	168,36
16. Рентабельність продаж	0,06	0,07	0,08	140,08
17. Коефіцієнт оборотності активів	4,38	3,58	2,12	48,55

Джерело: розроблено автором

Аналіз динаміки показників ефективності управління ТОВ «УІТ» за 2021-2023 роки демонструє зміни в ключових фінансових аспектах діяльності підприємства. Зростання валюти балансу та власного капіталу на 68,12% та 92,51% відповідно свідчить про позитивну динаміку фінансових ресурсів підприємства, що дозволяє йому забезпечити стійке зростання та стабільність. Проте зниження коефіцієнта оборотності власного капіталу та рентабельності власного капіталу, що впали до 42,4% і 55,36% відповідно, вказує на зниження ефективності використання власних ресурсів. Зменшення коефіцієнта фінансової незалежності та підвищення коефіцієнта фінансової залежності у 2023 році, а також зростання коефіцієнта фінансового ризику, можуть вказувати на зростання залежності підприємства від залучених коштів, що підвищує фінансові ризики. Загалом, підприємство продовжує зростати та адаптуватися до змінюваних ринкових умов, хоча необхідно звернути увагу на

зниження ефективності використання капіталу та зростання фінансових ризиків, що може потребувати коригування управлінських стратегій.

Відобразимо на рис. 2.2 інформаційну підтримку бізнес-процесів підприємства.

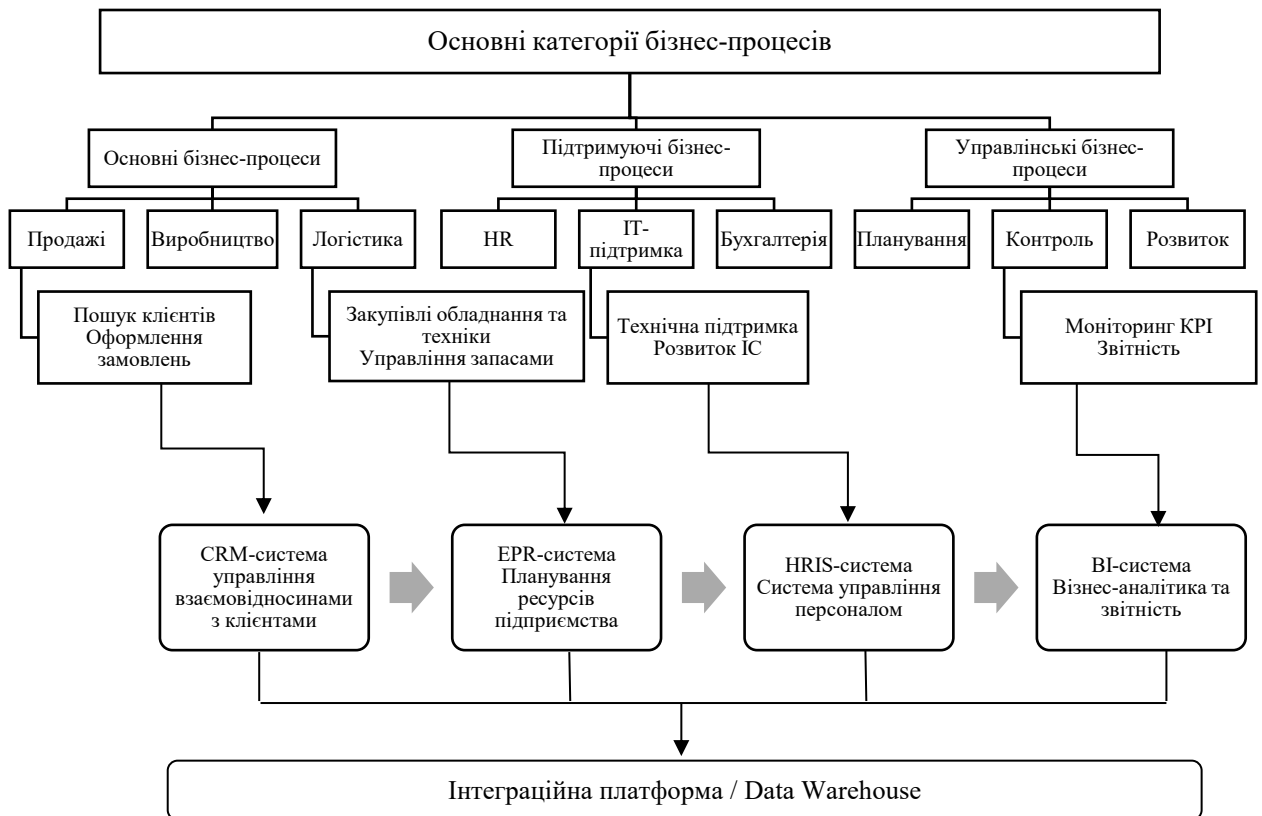


Рис.2.2. Бізнес-процеси ТОВ «УІТ» та їхнє інформаційне забезпечення
Джерело: розроблено автором

Основні категорії бізнес-процесів ТОВ «УІТ» розділені на три ключові групи: основні, підтримуючі та управлінські. Основні бізнес-процеси створюють цінність для клієнтів і включають процеси продажів, виробництва та логістики. Підтримуючі бізнес-процеси забезпечують ефективне функціонування основних процесів і охоплюють HR, ІТ-підтримку та бухгалтерію. Управлінські бізнес-процеси зосереджуються на плануванні, контролі та розвитку компанії, забезпечуючи координацію та стратегічний розвиток.

Інформаційна підтримка цих бізнес-процесів здійснюється за допомогою різних інформаційних систем, таких як CRM-система для управління продажами, ERP-система для планування та логістики, HRIS для управління персоналом, та BI-система для аналізу та звітності. Інтеграційна платформа забезпечує обмін даними між системами та підтримує цілісність бізнес-процесів. Це дозволяє формувати консолідовані звіти та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Оскільки ТОВ «УІТ» працює в сфері ІТ, то забезпеченні управлінської діяльності використовує власні продукти, відобразимо їх в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Інформаційне забезпечення управлінської діяльності ТОВ «УІТ» у 2023 р.

Назва ІС / Програмний продукт	Функції в управлінні ТОВ «УІТ»
Система управління фінансами (NetSuite: Бухгалтерія)	Ведення обліку, фінансове планування, аналіз витрат і доходів, підготовка фінансових звітів.
ERP-система (SAP ERP)	Інтеграція процесів у відділах продажу, закупівель, складу, виробництва та управління запасами.
Система управління проектами (Asana)	Координація проектних завдань, управління ресурсами, моніторинг виконання проектів, звітність.
CRM-система (Salesforce)	Взаємодія з клієнтами, управління продажами, аналіз потреб та поведінки клієнтів, збереження історії взаємодії.
Інформаційна система для управління кадрами (SAP SuccessFactors)	Управління персоналом, набір, адаптація співробітників, облік робочого часу, кадрові звіти.
Програмне забезпечення для обробки великих даних (Hadoop)	Обробка та аналіз великих обсягів даних, зберігання даних у розподіленому середовищі, інтеграція з іншими системами для збору даних.
Програмне забезпечення для хмарних технологій (Microsoft Azure)	Створення хмарних рішень для зберігання даних, управління обчислювальними ресурсами, інтеграція з іншими інформаційними системами.
Система штучного інтелекту та машинного навчання (TensorFlow)	Створення моделей для прогнозування, аналізу даних та автоматизації бізнес-процесів.
Інтернет речей (IoT-платформи)	Моніторинг та управління обладнанням, збирання даних в реальному часі, інтеграція з іншими системами для покращення обслуговування клієнтів та оптимізації внутрішніх процесів.

Джерело: розроблено автором

Від так бачимо, що інформаційне забезпечення управлінської діяльності ТОВ «УІТ» використовує різноманітні програмні продукти та інформаційні

системи, які забезпечують автоматизацію та оптимізацію ключових бізнес-процесів компанії. Окрім наведених технологій, для комунікацій у ТОВ «УІТ» використовуються різноманітні інформаційні системи, серед яких найбільш поширеними є корпоративні платформи для обміну повідомленнями та співпраці, такі як Microsoft Teams і Slack. Вони забезпечують ефективну внутрішню комунікацію між відділами та спрощують процеси обміну інформацією і документами в реальному часі. Для зовнішніх комунікацій часто використовуються електронна пошта (Outlook) та CRM-система (Salesforce), яка дозволяє вести діалог з клієнтами та партнерами компанії.

Щодо базових інструментів Microsoft, то такі програми, як Microsoft Word, Excel і PowerPoint, використовуються для виконання повсякденних управлінських задач. Microsoft Word служить для підготовки документів, звітів, контрактів та інших текстових матеріалів. Microsoft Excel активно застосовується для обробки даних, фінансового аналізу, побудови таблиць і графіків. Microsoft PowerPoint та Canva використовуються для створення презентацій, що є важливим інструментом для комунікації результатів роботи та стратегічних планів в управлінському середовищі.

Компанія має 84 персональних комп'ютера, з яких 30 ноутбуків для мобільних співробітників та 54 робочих станції для фахівців, що виконують складні обчислювальні та аналітичні завдання. Для підтримки ефективної роботи співробітників в усіх відділах (фінансовому, IT, HR, маркетингу та інших) використовуються сучасні комп'ютерні системи з відповідними програмними продуктами. Для роботи з великими даними компанія використовує 5 серверів, які забезпечують зберігання та обробку інформації, а також 10 розподілених сховищ даних для безпечного та ефективного доступу до ресурсів. Всі сервери інтегровані з хмарними технологіями, зокрема використовується Microsoft Azure для обробки даних та надання віддаленого доступу до інформаційних систем.

Для забезпечення безпеки даних в компанії встановлено 5 фаєрволів, антивірусне програмне забезпечення на всіх робочих станціях та серверах, а

також 2 системи захисту мережі для запобігання несанкціонованому доступу. Крім того, для забезпечення нормальної роботи підприємства використовуються 30 принтерів та 15 сканерів, що підтримують документообіг і автоматизацію процесів.

Відобразимо в табл. 2.4 структуру витрат на інформаційне забезпечення бізнес-процесів підприємства.

Таблиця 2.4

Витрати на обслуговування інформаційного забезпечення бізнес-процесів

Бізнес-процес	Інформаційна система / Програмний продукт	Обсяг витрат, тис. грн/рік	Частка в структурі витрат, %
Основні бізнес-процеси			
Продажі	CRM-система (Salesforce)	125,4	5,81
Виробництво	ERP-система (SAP ERP)	234,7	10,87
Логістика	ERP-система (SAP ERP)	123,2	5,71
Разом		483,3	22,38
Підтримуючі бізнес-процеси			
Управління персоналом	HRIS (SAP SuccessFactors)	156,7	7,26
ІТ-підтримка	Програмне забезпечення для обробки даних (Hadoop, Microsoft Azure)	780,5	36,15
Бухгалтерія	Система управління фінансами (NetSuite)	190,5	8,82
Разом		1127,7	52,23
Управлінські бізнес-процеси			
Планування	ERP-система (SAP ERP)	180,5	8,36
Контроль	ВІ-система (Business Intelligence)	133,2	6,17
Розвиток	Інтеграційна платформа / Data Warehouse	234,5	10,86
Разом		548,2	25,39
Всього		2159,2	

Джерело: розроблено автором

Згідно табл.2.4, найбільшу частку у структурі витрат займають підтримуючі бізнес-процеси — 52,2% від загальної суми. Зокрема, значний обсяг витрат припав на ІТ-підтримку (36,15%), що обумовлено складністю обробки великих масивів даних і високими вимогами до стабільності систем. Основні бізнес-процеси потребували 483,3 тис. грн або 22,4% загальних

витрат, причому найбільше — на ERP-систему для виробництва. Управлінські бізнес-процеси сформували 548,2 тис. грн витрат (25,4%), де ключовими статтями стали інтеграційна платформа та ERP для планування. Така структура свідчить про збалансований підхід до інвестицій в інформаційні технології, з акцентом на підтримку стабільної роботи інфраструктури та забезпечення аналітики для прийняття управлінських рішень. Водночас доцільним є подальший аудит витрат на IT-підтримку задля оптимізації та підвищення економічної ефективності.

Проведемо далі розрахунок ефективності витрат на інформаційне забезпечення за коефіцієнтом ROI:

$$ROI = \frac{97268 - 2159,2}{2159,2} = 44,05$$

Відобразимо в табл. 2.5 частку інформаційних систем в показнику рентабельності витрат, методом розподілу.

Згідно аналізу, виявлено високу загальну ефективність вкладень у цифрові системи — загальний рівень рентабельності становить 44,05%. Найбільший внесок у цей показник забезпечили підтримуючі бізнес-процеси (23,01%), зокрема IT-підтримка, рентабельність якої сягнула 15,92, що пов'язано зі значним впливом сучасних хмарних платформ та аналітичних систем на оптимізацію витрат і прискорення бізнес-операцій.

Серед основних бізнес-процесів найвищу рентабельність продемонструвало виробництво (4,79) завдяки ефективному управлінню ресурсами через ERP-систему. Інші напрямки, як-от продажі (2,56) та логістика (2,51), показали стабільні, але дещо нижчі значення, що вказує на потенціал для удосконалення CRM та логістичних модулів. В управлінських бізнес-процесах лідерами є розвиток (4,78) і планування (3,68), що свідчить про високу віддачу від інтеграційної платформи та планових ERP-інструментів.

Таблиця 2.5

Рентабельність витрат на інформаційне забезпечення бізнес-процесів
ТОВ «УІТ»

Бізнес-процес	Інформаційна система / Програмний продукт	Рентабельність витрат
Основні бізнес-процеси		
Продажі	CRM-система (Salesforce)	2,56
Виробництво	ERP-система (SAP ERP)	4,79
Логістика	ERP-система (SAP ERP)	2,51
Разом		9,86
Підтримуючі бізнес-процеси		
Управління персоналом	HRIS (SAP SuccessFactors)	3,20
ІТ-підтримка	Програмне забезпечення для обробки даних (Hadoop, Microsoft Azure)	15,92
Бухгалтерія	Система управління фінансами (NetSuite)	3,89
Разом		23,01
Управлінські бізнес-процеси		
Планування	ERP-система (SAP ERP)	3,68
Контроль	ВІ-система (Business Intelligence)	2,72
Розвиток	Інтеграційна платформа / Data Warehouse	4,78
Разом		11,18
Загальний рівень рентабельності витрат на ІС		44,05

Джерело: розроблено автором

Натомість контроль (2,72) потребує уваги щодо підвищення аналітичної цінності ВІ-системи. Водночас, за результатами дослідження виявлено і зони розвитку. CRM-система для продажів показала найнижчу рентабельність серед основних процесів (2,56), що свідчить про потребу в оновленні функціоналу або підвищенні ефективності використання наявних інструментів. Також логістичні процеси мають рентабельність лише 2,51, що може бути наслідком обмеженої інтеграції ERP-системи з зовнішніми постачальниками чи відсутності прогнозної аналітики. У сфері управлінських процесів ВІ-система для контролю показала найнижчу рентабельність (2,72) серед свого блоку, що вказує на потребу у вдосконаленні звітності та розширенні можливостей для оперативного прийняття рішень. Попри високу ефективність ІТ-підтримки, значні витрати (36,15% у структурі витрат)

створюють ризик надмірного фінансового навантаження, яке можна зменшити шляхом оптимізації використання хмарних сервісів. Крім того, відсутність єдиної наскрізної аналітичної системи для продажів, логістики та планування стримує потенціал оперативного аналізу даних у режимі реального часу.

Таким чином, інформаційне забезпечення управлінської діяльності в ТОВ «УІТ» є комплексною системою, що охоплює різноманітні спеціалізовані інформаційні системи та програмні продукти. Основу інформаційного середовища становлять ERP, CRM, HRIS-системи та програмне забезпечення для обробки великих даних і хмарних технологій. Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує ефективну координацію управлінських процесів. Компанія активно використовує корпоративні комунікаційні платформи, що сприяють оперативному обміну інформацією та колективній роботі. Для підтримки інформаційних потреб бізнес-процесів ТОВ «УІТ» застосовує інтегровану систему інформаційного забезпечення з високим рівнем автоматизації. Значну увагу приділено захисту інформації: використано фаєрволи, антивірусні програми та системи мережевої безпеки. Інформаційне забезпечення дозволяє формувати консолідовані аналітичні звіти та приймати обґрунтовані управлінські рішення. ТОВ «УІТ» активно інтегрує хмарні сервіси, що забезпечує гнучкість та віддалений доступ до ресурсів. Значні інвестиції в інформаційні технології (понад 2,9 млн грн у 2023 році) свідчать про стратегічне значення ІТ для управління компанією. Загалом інформаційні системи ТОВ «УІТ» демонструють високу ефективність, забезпечивши 44,05% рентабельності витрат, особливо в підтримуючих бізнес-процесах. Водночас визначено зони розвитку — це CRM-система для продажів, ERP-модуль логістики та ВІ-система контролю, які потребують вдосконалення функціоналу та інтеграції. Додаткові резерви криються у зниженні витрат на ІТ-підтримку й впровадженні наскрізної аналітики для оперативного управління даними.

2.2. Аналіз організаційного забезпечення впровадження інформаційної системи управління підприємством

У ТОВ «УІТ» інформаційне забезпечення системи управління побудоване так, щоб усі необхідні дані для роботи компанії можна було швидко зібрати, обробити, зберегти та передати тим, хто приймає рішення. Об'єктами управління є основні бізнес-процеси: фінанси, виробництво, техобслуговування, проєктування, закупівлі та кадрова робота. А працюють з цією інформацією керівники підрозділів, ІТ-фахівці та адміністрація, які отримують запити, аналізують дані й приймають управлінські рішення. Для цього компанія використовує сучасні інтегровані програми (наприклад, NetSuite чи SAP), спеціалізоване ПЗ для проєктування (AutoCAD, SolidWorks) і системи контролю серверів. Усі дані зберігаються на корпоративних серверах, до яких мають доступ лише уповноважені працівники. Спілкуються та обмінюються інформацією в компанії через внутрішню мережу, пошту та спеціальні ІТ-платформи. Такий підхід дає змогу оперативно отримувати потрібні показники й швидко реагувати на зміни.

Відобразимо схематично на рис. 2.3 структуру інформаційного забезпечення системи управління ТОВ «УІТ».

Структура інформаційного забезпечення системи управління ТОВ «УІТ» дозволяє забезпечити повний і безперервний інформаційний обмін між усіма елементами управлінської системи. Центральне місце в системі посідають конструкторський відділ, що формує управлінські рішення на основі аналізу вхідної та повідомляючої інформації, та відділ експлуатації ІС, який реалізує ці рішення у вигляді конкретних дій. Надходження зовнішньої та внутрішньої вхідної інформації дозволяє оперативно враховувати зміни середовища та власні ресурси підприємства. Результативна підсистема забезпечує формування зворотного зв'язку щодо виконання управлінських рішень. Завдяки цьому система підтримує актуальність даних, гнучкість управління та швидке реагування на зміни умов діяльності.

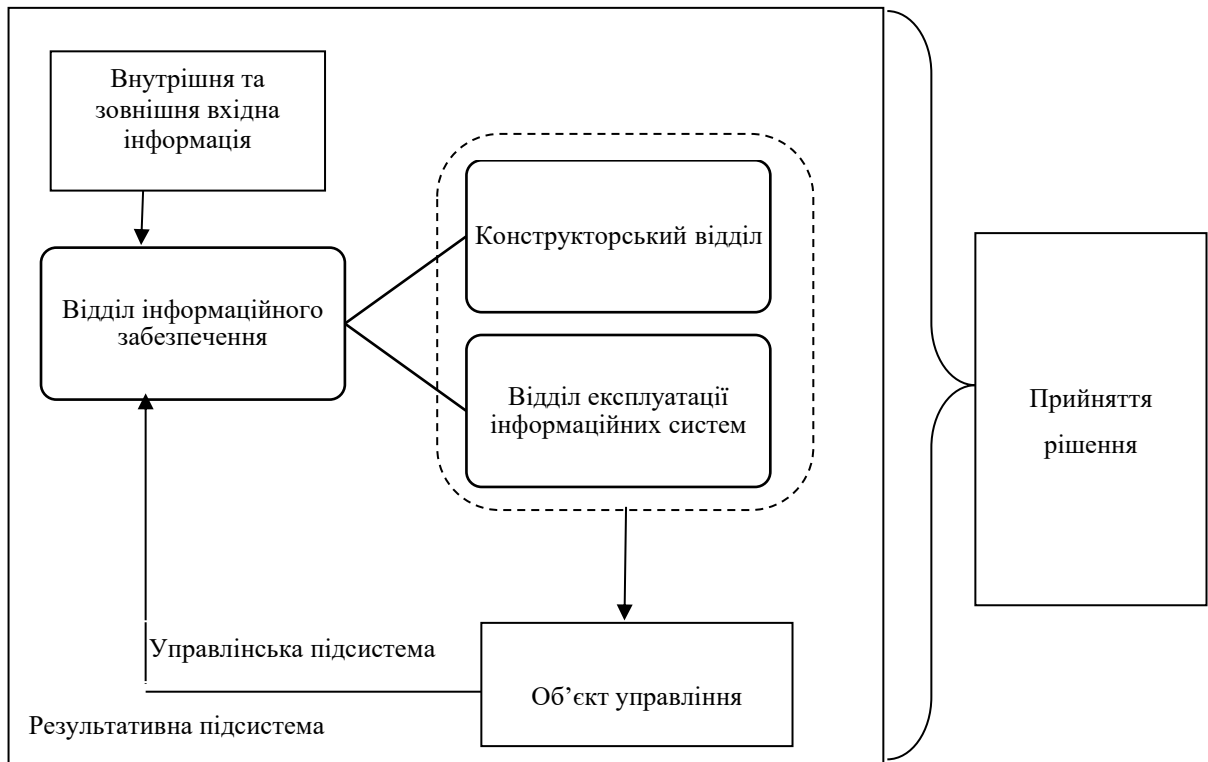


Рис.2.3. Структура інформаційного забезпечення системи управління підприємства ТОВ «УІТ»

Джерело: розроблено автором

Структура сприяє ефективній взаємодії між відділами та підвищенню якості прийняття управлінських рішень. Водночас, у наведеній структурі немає окремого підрозділу або модуля, відповідального за комплексний аналіз великих масивів даних (Big Data), прогнозування та формування стратегічних рекомендацій для конструкторського відділу. Це може знижувати якість рішень у швидкозмінному середовищі.

Також поточна система передбачає передавання повідомляючої інформації про стан об'єкта управління, проте механізм обробки цієї інформації виглядає переважно лінійним і потребує людського втручання. Це уповільнює оперативне реагування та прийняття рішень у реальному часі, особливо для критичних процесів експлуатації ІС.

Управління інформаційними системами в ТОВ «УІТ» здійснюється відповідним відділом – інформаційного забезпечення (рис. 2.4).

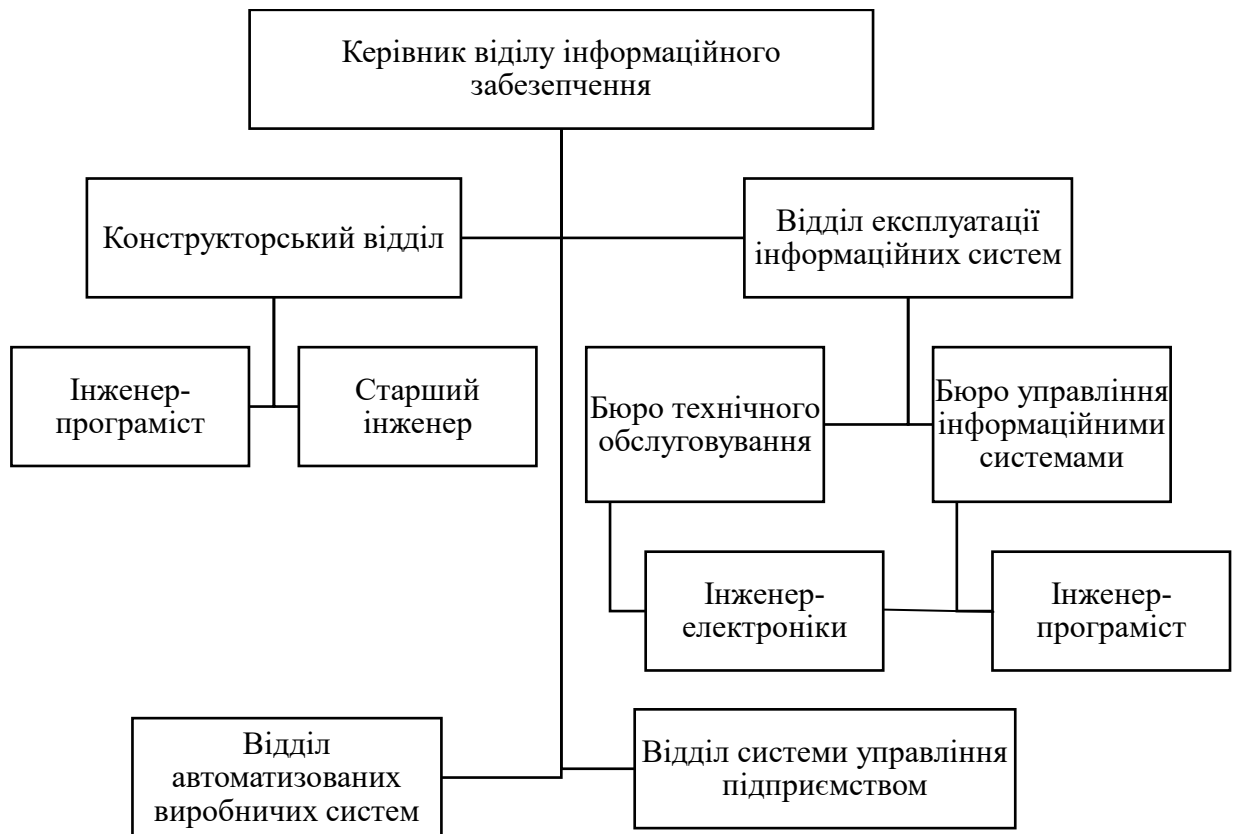


Рис. 2.4. Організаційна структура управління відділу інформаційного забезпечення

Джерело: розроблено автором

Отже бачимо, що відділ включає такі внутрішні структурні підрозділи:

– конструкторський відділ – розробляє та впроваджує локальні інформаційні системи, обслуговує ряд систем: NetSuite: «Бухгалтерія, заробітна плата та персонал, облік робочого часу», а також розробляє програми на основі нових інтернет-технологій для оптимізації інформаційних потоків компанії. У відділі працює три співробітники: начальник відділу, 1 особа інженер-програміст 1-ї категорії та 1 особа старший інженер.

Відділ експлуатації інформаційних систем – задовольняє потреби користувачів ТОВ «УІТ» у наданні інформаційних послуг у діяльності компанії, а також забезпеченні безперебійної роботи комплексу технічних засобів та його відновлення після збоїв, займається профілактичним обслуговуванням та плановим випробуванням обладнання. Відділ

експлуатації інформаційних систем включає такі внутрішні структурні підрозділи:

- бюро технічного обслуговування;
- бюро управління інформаційними системами.

У відділі працює 4 особи: 2 особи інженер-електронік та 2 особи інженер-програміст.

Відділ автоматизованих виробничих систем займається розробкою, впровадженням та методичною підтримкою автоматизованих систем проектування. У відділі працює 2 співробітники – старші розробники програмного забезпечення. Відділ систем управління підприємством займається впровадженням, розробкою та адмініструванням інтегрованих систем управління підприємством (SAP).

Вцілому у IT-відділі працює 11 осіб, які забезпечують управління підприємством. На нашу думку, наведене організаційне забезпечення відображає складність інтеграції різних систем — наявність кількох різних інформаційних систем (наприклад, NetSuite та SAP) може створювати труднощі в їх інтеграції та взаємодії, що може призвести до дублювання функцій, помилок в обробці даних та зниження ефективності. А також швидкий розвиток технологій вимагає постійного оновлення програмного забезпечення та адаптації систем до змінюваних потреб бізнесу, що може створювати додаткове навантаження на IT-відділ.

Відобразимо в табл. 2.6 динаміку витрат на оплату праці відділу.

Динаміка витрат на оплату праці та соціальні відрахування відділу інформаційного забезпечення ТОВ «УІТ» за 2021–2023 роки має стійку тенденцію до зниження. Загальне скорочення витрат за цей період становить 62,93%. Найбільше падіння спостерігається у відділі експлуатації інформаційних систем (на 67,42%) та відділі автоматизованих виробничих систем (на 69,45%). Це може свідчити як про оптимізацію кадрового складу, так і про перерозподіл функцій або зовнішні фактори економії.

Таблиця 2.6

Динаміка витрат на оплату праці та соціальні відрахування відділу інформаційного забезпечення ТОВ «УІТ» за 2021–2023 роки, тис. грн

Підрозділ	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 р від 2021 р	Темп зміни,%
Конструкторський відділ	2130	2278	1040	-1090	-51,17
Відділ експлуатації інформаційних систем	2784	2860	907	-1877	-67,42
– бюро технічного обслуговування	1134	1190	450	-684	-60,32
– бюро управління інформаційними системами	1650	1670	457	-1193	-72,30
Відділ автоматизованих виробничих систем	1460	1480	446	-1014	-69,45
Відділ систем управління підприємством	1525	1558	535	-990	-64,92
Всього	7899	8176	2928	-4971	-62,93

Джерело: розроблено автором

Для аналізу ефективності використання інформаційних систем управління ТОВ «УІТ», розраховуємо коефіцієнти оновлення, вибуття, зростання та інтенсивності обладнання, компонентів та витратних матеріалів на основі даних, представлених у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Вихідні дані для визначення ефективності витрат на використання ІС в управлінні ТОВ «УІТ», тис.грн

Найменування	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	2	3	4
Сервера			
На початок року (Сн)	738	456	557
На кінець року (Ск)	456	557	125
Надійшло протягом року (Сп)	104	206	98
Вибуло протягом року (Св)	386	105	530
Комп'ютери			
На початок року (Сн)	203	190	245
На кінець року (Ск)	190	245	367,5
Надійшло протягом року (Сп)	978	997	1456
Вибуло протягом року (Св)	991	942	1334

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4
Оргтехніка			
На початок року (Сн)	83	45	180
На кінець року (Ск)	102	180	120
Надійшло протягом року (Сп)	76	156	102
Вибуло протягом року (Св)	57	21	162
Витратних матеріалів та комплектуючих			
На початок року (Сн)	106	189	201
На кінець року (Ск)	189	201	320
Надійшло протягом року (Сп)	134	187	280,5
Вибуло протягом року (Св)	51	175	162

Джерело: розроблено автором

Отже, компанія активно інвестує в оновлення та розширення інформаційної інфраструктури, зокрема серверів, комп'ютерів та оргтехніки. Надходження обладнання перевищують витрати на її вибуття, що свідчить про постійну модернізацію обладнання. Однак, хоча витрати на витратні матеріали та комплектуючі зростають, існує потенціал для оптимізації використання ресурсів. Збільшення витрат на сервери та витратні матеріали потребує уважного контролю для досягнення більшої ефективності використання ІТ-технологій та зменшення витрат.

Відобразимо в табл.2.8 показники руху та технічного стану інформаційних систем підприємства.

Таблиця 2.8

Коефіцієнти руху та технічного стану ІС ТОВ «УІТ»

Назва	Коефіцієнт оновлення			Коефіцієнт вибуття			Коефіцієнт приросту		
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Сервера	22,81	36,98	78,40	52,30	23,03	95,15	-38,21	22,15	-77,56
Комп'ютери	514,74	406,94	396,19	488,18	495,79	544,29	-6,40	28,95	50,00
Оргтехніка	74,51	86,67	85,00	68,67	46,67	90,00	22,89	300,0	-33,33
Витратних матеріалів та комплектуючих	70,90	93,03	87,66	48,11	92,59	80,35	78,30	6,35	59,20

Джерело: розроблено автором

Аналіз показників оновлення технічних засобів свідчить про активне оновлення серверного обладнання та комп'ютерної техніки у 2022–2023 роках. Високі коефіцієнти вибуття серверів у 2021 та 2023 роках вказують на масштабну заміну застарілої техніки. Позитивна динаміка приросту комп'ютерів свідчить про розширення ІТ-потужностей підприємства. Водночас, коливання в показниках оргтехніки та витратних матеріалів свідчать про нестабільні потреби в оновленні цієї категорії засобів. Загалом, спостерігається поступове оновлення інфраструктури для забезпечення надійної роботи інформаційних систем.

Відобразимо в табл. 2.9 ефективність організаційного забезпечення впровадження інформаційної системи управління підприємством ТОВ «УІТ».

Таблиця 2.9

Показники ефективності організаційного забезпечення впровадження інформаційної системи управління підприємством ТОВ «УІТ»

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 р від 2021 р	Темп зміни,%
Кількість працівників відділу інформаційного забезпечення, осіб	22	24	11	-11,00	-50,00
Чистий дохід від реалізації товарів, робіт та послуг, тис.грн	1451663	1357958	1184987	-266676,00	-18,37
Продуктивність праці, тис.грн	65984,68	56581,58	107726,09	41741,41	63,26
Обсяг основних фондів ІС, тис.грн	937,00	1183,00	932,50	-4,50	-0,48
Фондоозброєність, тис.грн/особу	42,59	49,29	84,77	42,18	99,04
Фондовіддача ІС, грн	1549,27	1147,89	1270,76	-278,50	-17,98

Джерело: розроблено автором

За аналізований період в ТОВ «УІТ» спостерігається скорочення чисельності працівників відділу інформаційного забезпечення на 50%, що супроводжується зменшенням чистого доходу підприємства на 18,37%. Водночас продуктивність праці одного працівника суттєво зросла на 63,26%, що свідчить про оптимізацію кадрового складу та підвищення індивідуальної ефективності. Обсяг основних фондів ІС залишився незмінним, однак

фондоозброєність працівників зросла удвічі, що вказує на покращення технічного оснащення на одного співробітника. Зниження фондівіддачі порівняно з 2021 роком є позитивною тенденцією, оскільки це означає, що на кожну отриману гривню доходу, підприємство менше використовує основних фондів, тоді як в порівнянні з 2022 роком тенденція є негативною через приріст показника і свідчить про погіршення ефективності використання основних фондів інформаційних систем.

Виявленими проблемами у дослідженні є різке скорочення персоналу відділу інформаційного забезпечення без пропорційного зростання доходів підприємства, що може призвести до перевантаження працівників та зниження якості обслуговування інформаційних систем. А також зниження фондівіддачі ІС при стабільному обсязі основних фондів, що свідчить про недостатнє використання потенціалу наявної технічної бази та потребує перегляду підходів до її експлуатації та оптимізації бізнес-процесів.

Аналіз організаційного забезпечення інформаційної системи управління ТОВ «УІТ» показав достатній рівень інтеграції сучасних програмних продуктів для підтримки основних бізнес-процесів. Структура інформаційного забезпечення дозволяє забезпечити постійний обмін актуальними даними між підрозділами, що сприяє оперативному прийняттю рішень.

За результатами дослідження практичних аспектів функціонування системи управління підприємством, виявлено низку проблем, які потребують вирішення:

- потребують вдосконалення функціоналу та інтеграції CRM-система для продажів, ERP-модуль логістики та BI-система контролю;
- зниження витрат на IT-підтримку й впровадження наскрізної аналітики для оперативного управління даними, і водночас неконтрольоване зростання витрат на обладнання;
- відсутність окремого модуля для аналітики великих даних та прогнозування, що знижує якість стратегічних рішень;

- механізми обробки повідомляючої інформації залишаються лінійними та потребують людського втручання, що уповільнює реагування;
- виявлено складність в інтеграції інформаційних систем (NetSuite, SAP), що може призводити до дублювання функцій і помилок;
- стійке скорочення витрат на оплату праці в ІТ-відділі (на 62,93% за 2021–2023 роки) впливає на навантаження персоналу та якість підтримки систем.

Сформуємо напрями вирішення виявлених проблем в наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ У ТОВ «УКРАЇНСЬКІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ»

3.1. Удосконалення стратегії впровадження новітніх інформаційних технологій управління підприємством

Сучасні розробки в інформаційних технологіях створюють нові можливості для бізнесу та дозволяють значно підвищити ефективність процесів управління, скоротити витрати та підвищити конкурентоспроможність компаній. Однак із зростанням складності ІТ-систем і збільшенням кількості інтегрованих платформ виникають нові проблеми, які потребують комплексного підходу до модернізації та оптимізації інформаційної інфраструктури. У цьому контексті розробка нової стратегії впровадження ІТ для ТОВ «УІТ» є не тільки доцільною, але й необхідною передумовою успішного функціонування підприємства в умовах сучасної економіки.

За результатами дослідження практичних аспектів функціонування системи управління підприємством ТОВ «УІТ» виявлено проблеми, які негативно впливають на ефективність процесів управління. Розробка нової стратегії впровадження інформаційних технологій у діяльність ТОВ «ЮІТ» є необхідним кроком для ефективного функціонування компанії в умовах постійних ринкових змін. Це не тільки покращує існуючу інфраструктуру, але й підвищує конкурентоспроможність компанії за рахунок зниження витрат, автоматизації процесів і впровадження інноваційних технологій аналізу великих даних. Новітні ІТ-рішення сприяють оптимізації процесів управління, що в свою чергу покращує прийняття стратегічних рішень і прискорює реагування на зміни в бізнес-середовищі.

Отже, головна ціль оновлення стратегії полягає у підвищенні ефективності управлінських процесів через інтеграцію та автоматизацію ІТ-систем підприємства стратегії. Цілі оновленої стратегії наведено на рис.3.1.

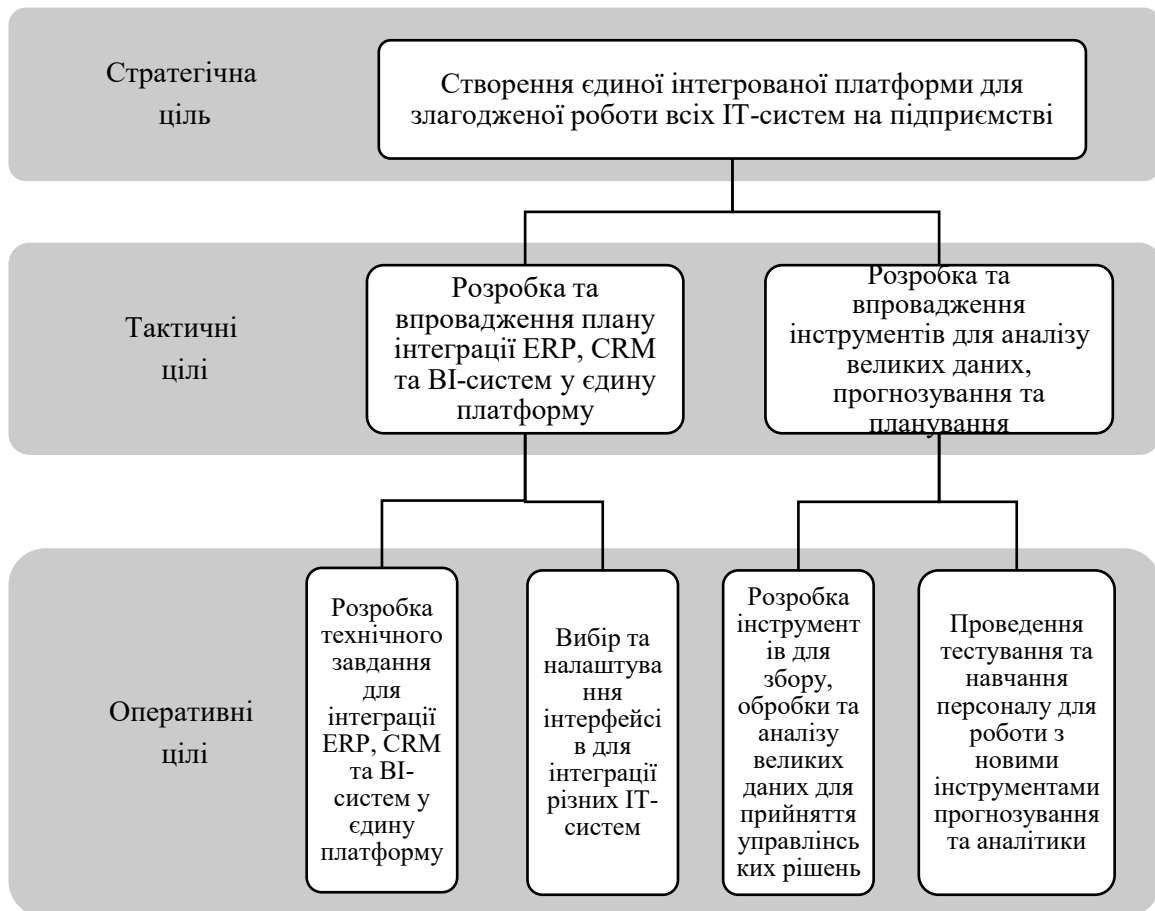


Рис.3.1.Дерево цілі оновленої стратегії впровадження інформаційних технологій ТОВ «УІТ»

Джерело: розроблено автором

Отже, розроблене дерево цілей чітко відображає стратегічний підхід до модернізації інформаційних технологій компанії та фокусується на інтеграції та автоматизації існуючих ІТ-систем для досягнення скоординованої та ефективної роботи. Тактичні цілі зосереджені на розробці та реалізації плану інтеграції зазначених систем, визначенні технічних завдань і виборі інтерфейсів, які забезпечують безперебійну взаємодію між різними ІТ-рішеннями. Операційні цілі, у свою чергу, зосереджені на тестуванні системи

та навчанні співробітників. Це вкрай важливо для успішного впровадження нових технологій і вдосконалення навичок співробітників щодо ефективного використання інструментів аналітики та прогнозування.

Запропонована стратегія являє собою комплексний підхід, який не тільки враховує технічні аспекти інтеграції ІТ-систем, але й підкреслює важливість навчання персоналу використанню нових технологій, забезпечуючи таким чином сталий розвиток і конкурентоспроможність компанії.

Першим кроком у процесі інтеграції є розробка детального технічного завдання (ТЗ), відобразимо його в Додатку Б. Сформований документ описує всі необхідні умови та вимоги до інтеграції різних ІТ-систем, а також враховує специфіку роботи кожної з систем: ERP — для управління ресурсами, CRM — для взаємодії з клієнтами, а BI — для аналізу та візуалізації даних.

Одним з найбільш складних етапів інтеграції є вибір та налаштування інтерфейсів для з'єднання ERP, CRM та BI систем. Інтерфейси — це ті програмні компоненти, які дозволяють різним системам «спілкуватися» між собою, обмінюватися даними та виконувати спільні операції. При виборі інтерфейсів враховано не лише технічні характеристики кожної з систем, але й їх сумісність між собою. Для цього використані стандартні протоколи, такі як RESTful API або SOAP, які дозволяють забезпечити високий рівень сумісності та безпеки під час обміну даними. Крім того, обрано оптимальний метод передачі даних, щоб зменшити ризик втрати інформації під час інтеграції (рис. 3.2).

Налаштування інтерфейсів потребує уваги до дрібниць, адже навіть невеликі помилки на цьому етапі можуть призвести до неефективної роботи всього бізнес-процесу. Тому кожен інтерфейс повинен бути протестований в реальних умовах, щоб гарантувати його працездатність та стабільність.

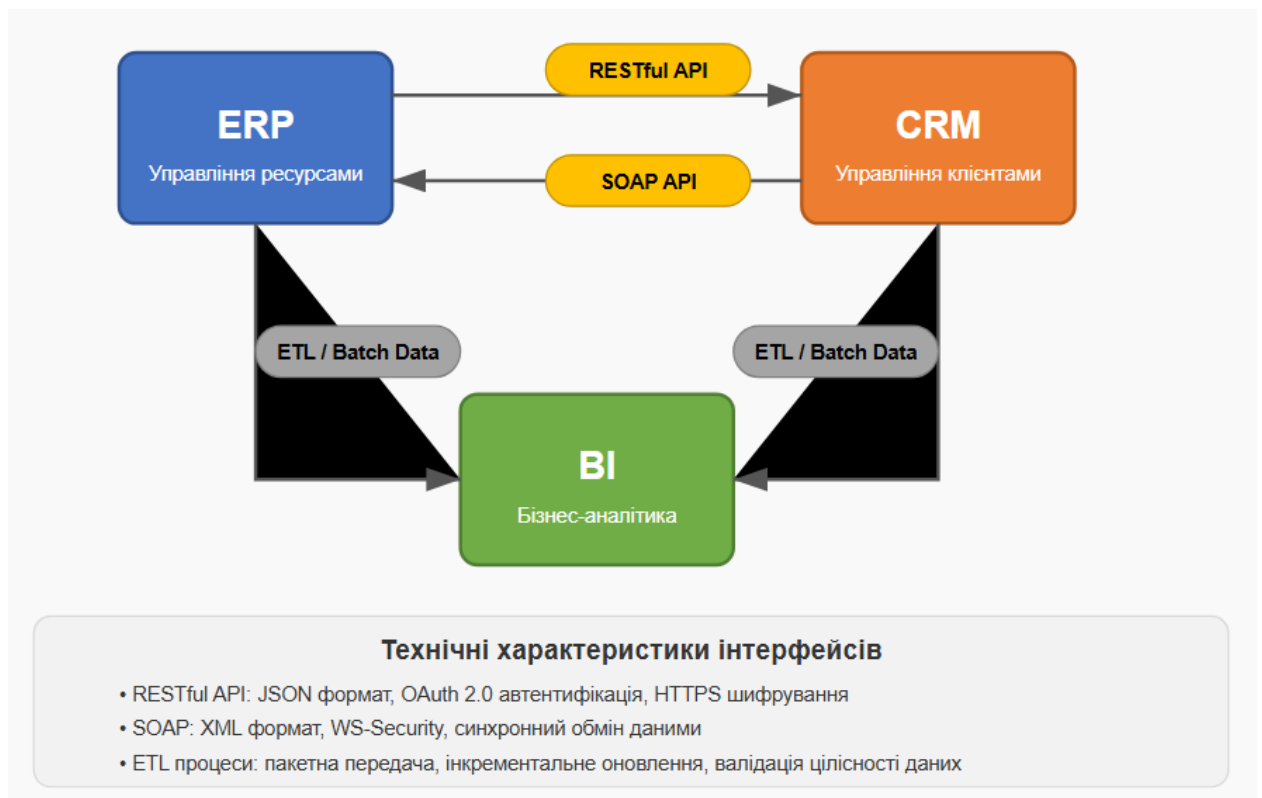


Рис.3.2. Процес налаштування інтерфейсів для з'єднання ERP, CRM та BI систем ТОВ «УІТ»

Джерело: розроблено автором

Після налаштування інтерфейсів та розробки технічного завдання важливим етапом є впровадження системи та тестування її функціональності. Це дозволяє не лише перевірити, чи працюють всі компоненти у взаємодії, але й виявити потенційні проблеми, що можуть виникнути в реальних умовах експлуатації. Тестування має включати як функціональне, так і навантажувальне тестування, що дозволяє оцінити, як система буде справлятися з великими обсягами даних і чи зможе ефективно обробляти запити користувачів.

Для компаній, які працюють у галузі інформаційних технологій, здатність швидко аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати тенденції та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі цих даних є важливим фактором конкурентоспроможності. Тому ТОВ «УІТ» потребує розробки та

інтеграцію сучасних засобів збору, обробки та аналізу великих даних одним із пріоритетів стратегії впровадження інформаційного забезпечення.

Ефективна робота з великими даними вимагає, перш за все, розробки спеціалізованих інструментів для збору даних з різних джерел: CRM-систем, корпоративних порталів, сайтів, зовнішніх баз даних і соціальних мереж. Це дозволяє отримувати структуровану та неструктуровану інформацію, необхідну для аналізу. Наступним кроком є впровадження платформ обробки даних, особливо з використанням хмарних технологій, які забезпечують швидку обробку та зберігання великих обсягів даних (рис. 3.3).



Рис.3.3. Вдосконалений процес впровадження платформ обробки даних в діяльність ТОВ «УІТ»

Джерело: розроблено автором

Отже, розроблена схема впровадження платформ обробки даних у діяльність ТОВ «Українські інформаційні технології» демонструє сучасний та

комплексний підхід до інтеграції ключових бізнес-систем і хмарних технологій для роботи з великими обсягами даних. Вона поєднує ERP, CRM та BI-системи в єдину аналітичну екосистему з використанням гнучких та безпечних інтерфейсів — RESTful API, SOAP і ETL-процесів із інкрементальними оновленнями та валідацією даних.

Особливістю запропонованої архітектури є використання хмарних платформ для обробки та зберігання даних, що забезпечує високу доступність, масштабованість, еластичність та оптимізацію витрат. Завдяки застосуванню передових рішень для потокового збору (Apache Kafka, AWS Kinesis, Azure Event Hub), обробки (Apache Spark, AWS Lambda, Azure Databricks) та візуалізації (Power BI, Tableau, Looker), підприємство отримує можливість швидко та якісно аналізувати великі масиви різномірної інформації.

Ключовим результатом реалізації даної схеми стане підвищення оперативності та обґрунтованості управлінських рішень, поліпшення стратегічного планування та створення гнучкої аналітичної платформи для прогнозування бізнес-процесів. Такий підхід дозволяє ТОВ «Українські інформаційні технології» не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й формувати конкурентні переваги на ринку інформаційних послуг.

Для ефективного впровадження нових інструментів важливо, щоб компанія тестувала їх функціональність у пілотних проектах. Таким чином можна визначити сильні та слабкі сторони кожного продукту та адаптувати їх до потреб користувачів і бізнес-процесів.

Іншим компонентом стратегії є навчання персоналу використанню нових систем аналізу. ТОВ «Українські інформаційні технології» розробляє програми внутрішнього навчання та організовує тренінги та майстер-класи з аналізу даних, роботи з прогнозними моделями, інтерпретації результатів та підготовки аналітичних звітів (табл. 3.1). Такий підхід допомагає підвищити цифрову компетентність співробітників, розширити їхні навички та оптимально використовувати нові технологічні рішення в управлінні.

Програма навчання співробітників в межах нової стратегії
впровадження інформаційних технологій ТОВ «УІТ»

№	Назва навчального модуля	Цільова аудиторія	Форма проведення	Тривалість	Очікувані результати
1	Основи роботи з платформами обробки даних	ІТ-фахівці, аналітики	Онлайн-курс, семінар	2 дні	Оволодіння принципами роботи з Data Lake, ETL, BI
2	Інтеграція ERP, CRM та BI через API та ETL	ІТ-фахівці	Практичний тренінг	1 день	Навички налаштування інтеграцій та обміну даними
3	Основи роботи з Apache Kafka та Spark	ІТ-фахівці, розробники	Майстер-клас	2 дні	Вміння організувати потокову та пакетну обробку
4	Використання Power BI та Tableau для аналітики	Аналітики, керівники відділів	Практикум, вебінар	1 день	Створення інтерактивних дашбордів та звітів
5	Управління безпекою даних та доступом	ІТ-фахівці, адміністратори	Воркшоп	1 день	Забезпечення захисту даних, використання OAuth 2.0, WS-Security
6	Основи роботи з хмарними платформами AWS та Azure	ІТ-фахівці, системні адміністратори	Онлайн-курс	3 дні	Навички розгортання та адміністрування хмарних сервісів
7	Практика прогнозування на основі великих даних	Аналітики, керівники проєктів	Практичний модуль	2 дні	Застосування моделей прогнозування та планування
8	Підготовка внутрішніх тренерів	Провідні спеціалісти	Тренінг	1 день	Формування команди внутрішніх наставників для супроводу змін

Джерело: розроблено автором

Розроблена програма навчання співробітників ТОВ «УІТ» відповідає актуальним потребам підприємства в межах нової стратегії впровадження інформаційних технологій. Навчальні модулі охоплюють ключові напрями роботи з даними, інтеграцією систем, безпекою та хмарними сервісами. Формат проведення передбачає поєднання теоретичних і практичних занять,

що забезпечить ефективне засвоєння матеріалу. Реалізація програми дозволить підвищити кваліфікацію персоналу та сформувати внутрішню експертну команду для супроводу цифрових трансформацій.

Відобразимо на рис. 3.4 очікувані результати реалізації нової стратегії впровадження інформаційних технологій ТОВ «УІТ».



Рис. 3.4. Очікувані результати реалізації нової стратегії впровадження інформаційних технологій

Джерело: розроблено автором

Отже, оновлена стратегія дозволить забезпечити точний обмін даними між усіма підрозділами та усунути дублювання функцій. Підвищиться

швидкість і якість управлінських рішень завдяки використанню аналітики в реальному часі та прогнозуванню. Оптимізується навантаження на персонал і знизиться ризик помилок при обробці інформації. Інтеграція інформаційних систем покращить координацію бізнес-процесів і ефективність роботи компанії. Одночасно очікується скорочення витрат на ІТ-підтримку при підвищенні її якості.

Проведене обґрунтування доцільності розробки нової стратегії впровадження інформаційних технологій для ТОВ «Українські інформаційні технології» засвідчило необхідність системного оновлення інформаційної інфраструктури підприємства відповідно до актуальних викликів ринку та технологічних тенденцій. Аналіз функціонування наявної системи управління виявив низку проблем, які стримують ефективність управлінських процесів, ускладнюють прийняття обґрунтованих рішень та знижують конкурентоспроможність компанії. Запропонована стратегія впровадження інформаційних технологій ґрунтується на комплексному підході до інтеграції ключових бізнес-систем (ERP, CRM, BI) в єдине аналітичне середовище, із застосуванням сучасних хмарних платформ для обробки та зберігання даних, гнучких інтерфейсів RESTful API та ETL-процесів. Особливий акцент зроблено на забезпеченні безперервного обміну даними між системами, автоматизації основних бізнес-процесів, впровадженні інструментів аналітики та прогнозування, а також на підготовці персоналу до роботи з новими цифровими інструментами.

У результаті реалізації цієї стратегії очікується: підвищення швидкості та обґрунтованості управлінських рішень; оптимізація витрат на обробку та зберігання інформації; розширення можливостей для оперативного аналізу великих обсягів даних; зміцнення позицій компанії на ринку інформаційних послуг за рахунок впровадження інноваційних технологій.

3.2. Розробка організаційно-методичних рекомендацій впровадження інформаційної системи управління в діяльність ТОВ «УІТ»

Усвідомлюючи виклики цифрової трансформації, за результатами проведених досліджень, прийнято рішення розробки нової стратегії впровадження інформаційної системи управління в діяльність ТОВ «УІТ». Оскільки на підприємстві вже використовуються ERP, CRM та BI-системи, але виникла потреба в їх об'єднанні, то логічним кроком буде створення єдиного цифрового середовища (Digital Core) через ESB (Enterprise Service Bus) та middleware-платформу. Основна мета цього заходу полягає в тому, щоб:

- забезпечити синхронізацію даних між всіма інформаційними системами (щоб не дублювати ручне введення);

- побудувати єдину інформаційну модель (Single Source of Truth);

- підвищити швидкість прийняття управлінських рішень завдяки актуальним, узгодженим даним;

- зменшити ризики помилок і витрати на підтримку розрізнених систем;

- підготуватися до впровадження елементів штучного інтелекту та прогнозної аналітики.

Цей процес потребує комплексного підходу, що включає організаційно-методичні заходи для забезпечення успішної інтеграції ІСУ в діяльність компанії. Організаційно-методичні заходи впровадження новітньої інформаційної системи управління в діяльність ТОВ «УІТ» складаються з декількох етапів.

Етап 1. Підготовчий етап закладає фундамент для всього проекту впровадження. На цьому етапі відбувається формування робочої групи та призначення керівника проекту – визначаються ключові учасники від різних відділів ТОВ «УІТ», які будуть залучені до процесу впровадження, та призначається відповідальна особа з належними повноваженнями для керування всім проектом (рис.3.4).

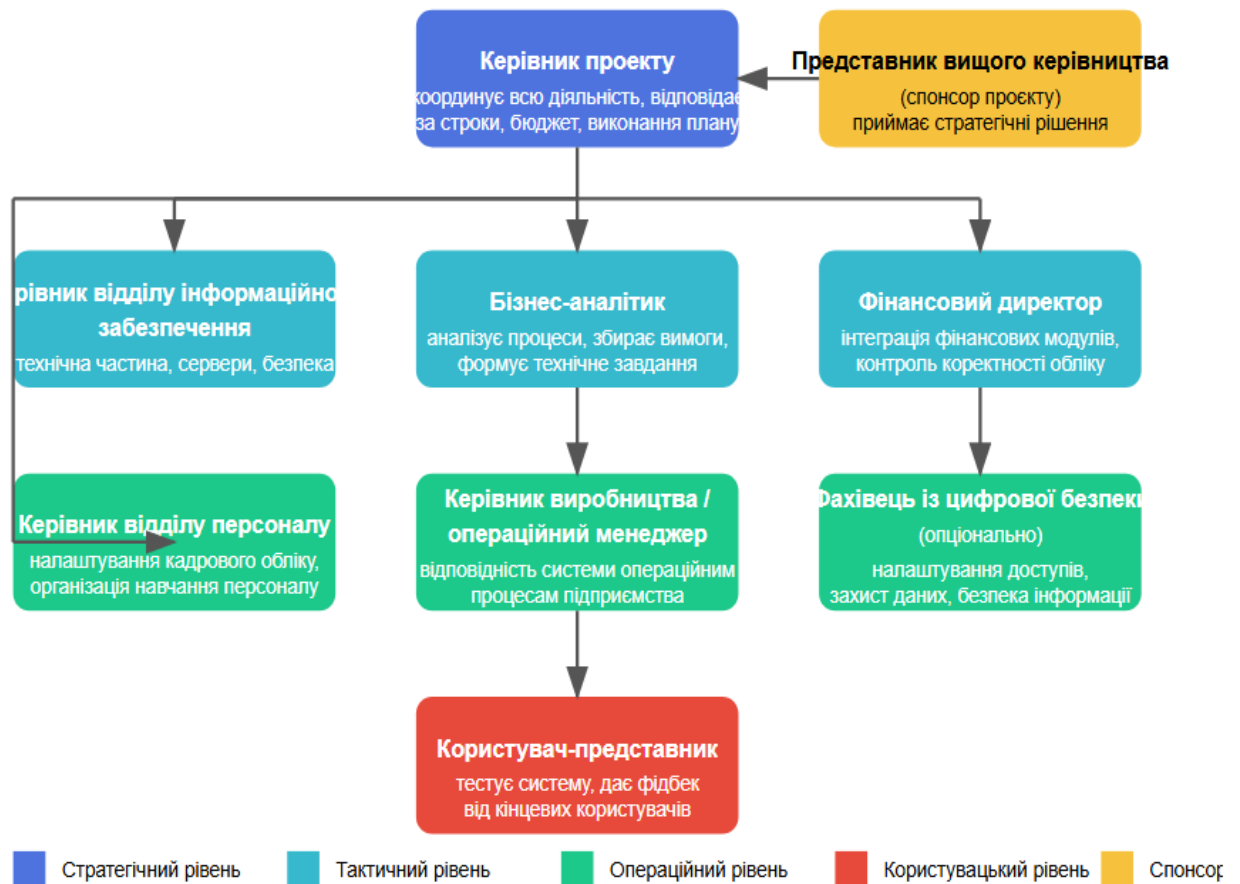


Рис. 3.5. Організаційна структура робочої групи проекту

Джерело: розроблено автором

Організаційно-функціональна структура нашого проекту побудована навколо центральної фігури Керівника проекту, який забезпечує координацію всіх учасників і контроль над ключовими показниками. Всі учасники поділені на три основні групи: стратегічну, технічну та функціональну, кожна з яких має чітко визначені обов'язки. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості, відповідальності та ефективної взаємодії в команді.

Реалізація проекту відбуватиметься за рахунок наявного персоналу, а також із введенням в штат на постійній основі 2 працівників: аналітик ВІ-систем (Business Intelligence Analyst) та системний адміністратор інформаційної платформи ERP/CRM. Оскільки у складі нової ІС буде реалізовано модулі ВІ-аналітики, що вимагають фахівця для побудови звітів, візуалізації даних та аналізу KPI. Відсутність ВІ-аналітика у складі відділу

інформаційного забезпечення призводить до неефективного використання можливостей платформи, адже користувачі не можуть самостійно формувати комплексні аналітичні запити.

Також впровадження інтегрованої ІС вимагає постійну підтримку та адміністрування платформи (налаштування прав доступу, резервне копіювання, оновлення, моніторинг працездатності). У 2023 році кількість працівників значно скоротилася, і діючий персонал технічно не покриває обсяг роботи, пов'язаний із новою інфраструктурою. Цей фахівець забезпечить стабільність роботи системи, реагування на збої, а також адаптацію платформи під потреби підприємства.

Наступна складова цього етапу – формування бюджету проєкту впровадження інтегрованої інформаційної системи управління на основі стратегічних завдань.

Таблиця 3.2

Бюджет проєкту впровадження інтегрованої інформаційної системи

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Примітка / Очікуваний ефект
1. Формування та оплата роботи проєктної команди	250,0	Участь ключових спеціалістів, керівника, консультантів
2. Закупівля ПЗ (ліцензії на ERP/CRM/BI інтеграційний модуль)	450,0	Єдине середовище для обробки даних, автоматизація обліку та управління
3. Інтеграція систем + технічне налаштування	500,0	Об'єднання функцій ERP, CRM, BI — зменшення фондівіддачі
4. Модернізація обладнання (сервери, ПК, мережеве устаткування)	400,0	Підвищення фондоозброєності, прискорення процесів
5. Навчання персоналу	150,0	Підвищення продуктивності праці працівників усіх рівнів
6. Супровід, технічна підтримка на перший рік	100,0	Безперервна робота системи, гарантія результатів
7. Резерв на непередбачувані витрати (10%)	185,0	Фінансова гнучкість
Всього		2035,0

Джерело: розроблено автором

Наведені в табл. 3.2 статті витрат є плановими та в межах можливостей компанії, що дозволяє реалізувати проект без істотних перевитрат. Загальний бюджет проекту – 2035 тис. грн. Витрати розподілені для забезпечення ефективного впровадження системи з максимальним використанням наявних ресурсів і можливостей компанії.

Наступним кроком є вибір постачальника програмного забезпечення. Перш ніж аналізувати ринкові пропозиції, формулюємо основні критерії, яким повинен відповідати вендор:

- технічна сумісність: постачальник повинен забезпечити повну інтеграцію з існуючими корпоративними системами (ERP, CRM, BI) і підтримувати стандарти обміну даними (SOAP, REST, JSON, XML);

- масштабованість і гнучкість: продукт має бути масштабованим відповідно до зростання обсягу даних і бази користувачів, а також підтримувати оновлення без порушення бізнес-процесів;

- сумісність: постачальник повинен мати можливість масштабуватись відповідно до зростання обсягу даних і бази користувачів, а також повинен підтримувати оновлення, не порушуючи бізнес-процеси.

- загальна вартість володіння (TCO): загальна вартість (ліцензії, впровадження, навчання, технічна підтримка) має бути в межах бюджету проекту;

- надійність підтримки та безперервна робота: постачальник повинен забезпечити якісну технічну підтримку (24/7 або в рамках SLA), оновлення без втрати даних, документацію та гарантії обслуговування.

Відобразимо в табл. 3.3 порівняння постачальників ESB та middleware-платформ для впровадження інтегрованої інформаційної системи.

Згідно табл. 3.3, сформованим критеріям відповідає пропозиція Microsoft Azure Integration Services – найбільш збалансований варіант за всіма критеріями для підприємства з наявними CRM/ERP/BI системами та обмеженим бюджетом.

Таблиця 3.3

Порівняння пропозицій постачальників ESB та middleware-платформ для впровадження інтегрованої інформаційної системи ТОВ «УІТ»

Постачальник	Технічне рішення	Вартість (тис. грн)	Умови підтримки	Очікуваний ефект	Примітки
MuleSoft (США) [48]	Anypoint Platform	1 200	1 рік підтримки	Інтеграція SaaS, on-premises та legacy-систем, API-менеджмент	Придбано Salesforce; потужна екосистема для інтеграції
Software AG (Німеччина) [50]	webMethods Integration Platform	1 100	1 рік підтримки	Швидка інтеграція систем, підтримка B2B, MDM, управління файлами	Відомий постачальник з досвідом у корпоративних рішеннях
WSO2 (США/Велика Британія) [52]	Open-source ESB	950	1 рік підтримки	Гнучка інтеграція, підтримка API, хмарні рішення	Відкрите ПЗ, можливість кастомізації, підтримка стандартів
IBM (США) [45]	App Connect Enterprise (ACE)	1 300	1 рік підтримки	Інтеграція додатків, обробка даних у реальному часі, підтримка SOA	Потужна платформа з широкими можливостями інтеграції та обробки даних
Globetom (ПАР) [44]	Orcha ESB	850	1 рік підтримки	Легка інтеграція, підтримка різних мов програмування, масштабованість	Бюджетний варіант з відкритим кодом для малих, середніх та великих підприємств

Джерело: розроблено автором

Відобразимо на рис. 3.6 графік реалізації проєкту.

Графік Ганта демонструє чітку послідовність етапів реалізації проєкту з мінімальними перервами між ними. Основні завдання не перекриваються, за винятком інтеграції систем та навчання персоналу, що відбуваються паралельно для економії часу. Загальна тривалість проєкту складає трохи більше трьох місяців — з 1 червня по 7 вересня 2025 року. Графік дозволяє забезпечити логічну і поступову реалізацію кожного етапу, що сприяє зниженню ризиків. Така структура дає змогу ефективно контролювати строки виконання та ресурси.

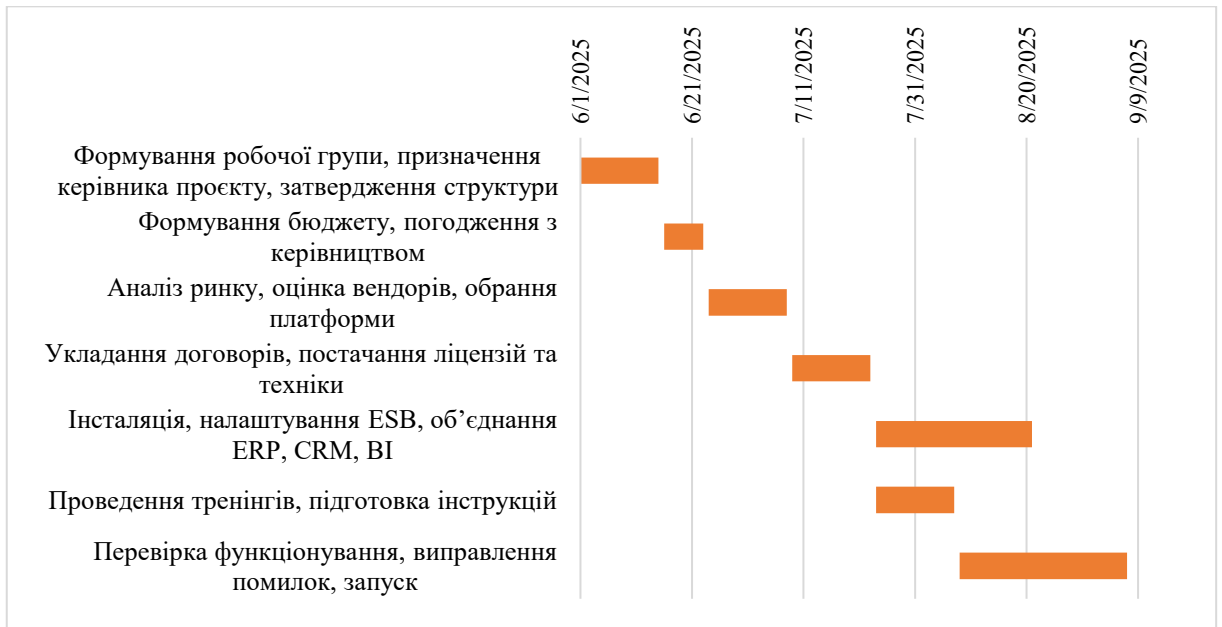


Рис.3.6. Графіка Ганта реалізації проекту

Джерело: розроблено автором

Заключним етапом є дослідження ефективності реалізації проекту (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогнозовані результати після реалізації проекту впровадження інформаційної системи управління підприємством ТОВ «УІТ»

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Прогноз	Темп приросту прогноз до 2023 р.
Кількість працівників відділу ІТ, осіб	22	24	11	14	27,27
Чистий дохід, тис. грн	1451663	1357958	1184987	1780000	50,21
Продуктивність праці, тис. грн/особу	65984,68	56581,58	107726,09	127142,86	18,02
Обсяг основних фондів ІС, тис. грн	937,00	1183,00	932,50	1382,50	48,26
Фондоозброєність, тис. грн/особу	42,59	49,29	84,77	98,75	16,49
Фондовіддача ІС, грн	1549,27	1147,89	1270,76	1287,52	1,32
Коефіцієнт оновлення, %	170,74	186,91	161,81	210,00	27,27
Коефіцієнт вибуття, %	164,82	157,27	192,95	130,00	33,33
Коефіцієнт приросту, %	14,15	89,36	-0,42	85,00	4,76

Джерело: розроблено автором

Отже, реалізація проекту щодо впровадження нової корпоративної інформаційної системи ТОВ «ЮІТ» спрямована на суттєве покращення техніко-економічних показників діяльності компанії, при цьому забезпечується ефективна цифрова трансформація та інтеграція ключових бізнес-систем. Завдяки цьому проекту очікується збільшення чисельності співробітників ІТ-відділу на 27,27%, що дозволить знизити навантаження на існуючий персонал та залучити нових фахівців для вирішення складних завдань з обробки та аналізу даних. Важливим результатом є зростання чистого прибутку компанії на 50,21%, досягнуте за рахунок оптимізації бізнес-процесів шляхом інтеграції ERP, CRM та BI-систем. Зростання доходів також сприятиме підвищенню продуктивності праці, яка збільшиться на 18,02% за рахунок автоматизації рутинних завдань та впровадження сучасних цифрових інструментів.

Особлива увага у проекті приділяється модернізації ІТ-інфраструктури компанії. Основні засоби ІТ-відділу збільшаться на 48,26%, що створить необхідну технічну базу для реалізації нових бізнес-стратегій. Підвищення ефективності обладнання також призводить до покращення технічних та економічних показників, таких як використання активів та окупність інвестицій. Ці покращення досягаються за рахунок покращення управління ресурсами та централізованого моніторингу ІТ-активів.

Збільшення показника оновлення на 27,27% та зниження показника плинності кадрів на 33,33% є насамперед результатом продуманого підходу до модернізації ІТ-інфраструктури, що забезпечує стабільність та безперервність діяльності компанії. Впровадивши модель управління життєвим циклом пристроїв та перейшовши на модель «як послуга» для ІТ-ресурсів, компанія зможе своєчасно оновлювати пристрої та скоротити витрати на підтримку застарілих систем.

Враховуючи попередні дані по зростанню чистого доходу та економічному ефекту від реалізації ІС, можемо зробити прогноз грошових

потоків. Очікуються щорічні грошові потоки (враховуючи оптимізацію витрат, зростання доходів та зниження експлуатаційних витрат):

Рік 1: 950 тис. грн

Рік 2: 1200 тис. грн

Рік 3: 1400 тис. грн

Відобразимо в табл. 3.5 оцінку ефективності проєкту.

Таблиця 3.5

Економічна ефективність проєкту впровадження інтегрованої інформаційної системи ТОВ «УІТ»

Показники	Роки			
	0	1	2	3
Грошовий потік, тис. грн	0	950	1200	1400
Капіталовкладення, тис. грн	2035	0	0	0
Коефіцієнт дисконтування	1	0,8	0,65	0,57
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн	0	760	780	798
Дисконтовані інвестиції, тис. грн	2035	0	0	0
Чиста приведена вартість проєкту, тис. грн	-2035	-1275	-495	303
ЕВІТДА/ операційний прибуток, тис. грн	-2035	760	780	798
Індекс рентабельності	1,15			
Період окупності проєкту	3 роки			

Джерело: розроблено автором

Проєкт вимагає значних початкових інвестицій у розмірі 2035 тис. грн, що буде компенсовано протягом трьох років. Згідно з розрахунками, чиста приведена вартість проєкту (NPV) становить 303 тис. грн, що свідчить про позитивний економічний ефект після завершення трирічного періоду. Індекс рентабельності 1,15 також підтверджує доцільність інвестування, оскільки кожна гривня інвестицій приносить 1,15 гривень доходу. Період окупності проєкту складає 3 роки, що є прийнятним для інвестицій в інформаційні технології. Таким чином, проєкт є економічно вигідним і забезпечує довгострокову окупність витрат.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати дослідження теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо організаційного забезпечення впровадження інформаційних систем на підприємствах та використанні інформаційних технологій в діяльності підприємства ІТ сфери, було виконано поставлені завдання та сформовано наступні висновки:

1) проведене дослідження сутності інформаційних систем, пов'язаних із ними поняттями та принципів функціонування показало, що організаційне забезпечення — це живий, постійний процес, який допомагає підприємству працювати злагоджено та ефективно. Воно охоплює все: від підбору працівників до організації документообігу й управління ресурсами. Інформаційні системи, у свою чергу, стають незамінними помічниками в цьому процесі, адже дозволяють швидко збирати, зберігати та аналізувати дані для прийняття рішень. Реалізацію даного процесу забезпечують принципи економіко-математичного, системного та організаційно-технічного характеру, які створюють міцний фундамент для стабільного розвитку та успішної роботи будь-якої сучасної організації;

2) організаційні аспекти впровадження інформаційної системи управління на підприємстві складають комплексний підхід, починаючи з детального аналізу поточної ситуації на підприємстві та оцінки технічної інфраструктури, до вибору оптимальних програмних рішень і навчання персоналу. Кожен етап процесу, від підготовчого до тестування і моніторингу, має вирішальне значення для забезпечення ефективної інтеграції нових систем в організаційну структуру компанії. Особливо важливою є підготовка детального плану впровадження, розробка стратегії інтеграції нових технологій в існуючі процеси та навчання персоналу для мінімізації опору змінам. Оцінка ефективності інформаційних систем, зокрема через фінансові та якісні методи, дає змогу визначити досягнуті результати, коригувати слабкі місця та удосконалити роботу системи на майбутнє. Усе це створює умови

для сталого розвитку підприємства в умовах цифрових трансформацій і підвищення конкурентоспроможності на ринку;

3) інформаційне забезпечення управлінської діяльності в ТОВ «УІТ» є комплексною системою, що охоплює різноманітні спеціалізовані інформаційні системи та програмні продукти. Основу інформаційного середовища становлять ERP, CRM, HRIS-системи та програмне забезпечення для обробки великих даних і хмарних технологій. Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує ефективну координацію управлінських процесів. Компанія активно використовує корпоративні комунікаційні платформи, що сприяють оперативному обміну інформацією та колективній роботі. Для підтримки інформаційних потреб бізнес-процесів ТОВ «УІТ» застосовує інтегровану систему інформаційного забезпечення з високим рівнем автоматизації. Значну увагу приділено захисту інформації: використано фаєрволи, антивірусні програми та системи мережевої безпеки. Інформаційне забезпечення дозволяє формувати консолідовані аналітичні звіти та приймати обґрунтовані управлінські рішення. ТОВ «УІТ» активно інтегрує хмарні сервіси, що забезпечує гнучкість та віддалений доступ до ресурсів. Значні інвестиції в інформаційні технології (понад 2,9 млн грн у 2023 році) свідчать про стратегічне значення ІТ для управління компанією. Загалом інформаційні системи ТОВ «УІТ» демонструють високу ефективність, забезпечивши 44,05% рентабельності витрат, особливо в підтримуючих бізнес-процесах. Водночас визначено зони розвитку — це CRM-система для продажів, ERP-модуль логістики та ВІ-система контролю, які потребують вдосконалення функціоналу та інтеграції. Додаткові резерви криються у зниженні витрат на ІТ-підтримку й впровадженні наскрізної аналітики для оперативного управління даними;

4) аналіз організаційного забезпечення інформаційної системи управління ТОВ «УІТ» показав достатній рівень інтеграції сучасних програмних продуктів для підтримки основних бізнес-процесів. Структура

інформаційного забезпечення дозволяє забезпечити постійний обмін актуальними даними між підрозділами, що сприяє оперативному прийняттю рішень. За результатами дослідження практичних аспектів функціонування системи управління підприємством, виявлено низку проблем, які потребують вирішення:

потребують вдосконалення функціоналу та інтеграції CRM-система для продажів, ERP-модуль логістики та BI-система контролю;

зниження витрат на IT-підтримку й впровадження наскрізної аналітики для оперативного управління даними, і водночас неконтрольоване зростання витрат на обладнання;

відсутність окремого модуля для аналітики великих даних та прогнозування, що знижує якість стратегічних рішень;

механізми обробки повідомляючої інформації залишаються лінійними та потребують людського втручання, що уповільнює реагування;

виявлено складність в інтеграції інформаційних систем (NetSuite, SAP), що може призводити до дублювання функцій і помилок;

стійке скорочення витрат на оплату праці в IT-відділі (на 62,93% за 2021–2023 роки) впливає на навантаження персоналу та якість підтримки систем;

5) проведене обґрунтування доцільності розробки нової стратегії впровадження інформаційних технологій для ТОВ «Українські інформаційні технології» засвідчило необхідність системного оновлення інформаційної інфраструктури підприємства відповідно до актуальних викликів ринку та технологічних тенденцій. Аналіз функціонування наявної системи управління виявив низку проблем, які стримують ефективність управлінських процесів, ускладнюють прийняття обґрунтованих рішень та знижують конкурентоспроможність компанії. Запропонована стратегія впровадження інформаційних технологій ґрунтується на комплексному підході до інтеграції ключових бізнес-систем (ERP, CRM, BI) в єдине аналітичне середовище, із застосуванням сучасних хмарних платформ для обробки та зберігання даних,

гнучких інтерфейсів RESTful API та ETL-процесів. Особливий акцент зроблено на забезпеченні безперервного обміну даними між системами, автоматизації основних бізнес-процесів, впровадженні інструментів аналітики та прогнозування, а також на підготовці персоналу до роботи з новими цифровими інструментами.

У результаті реалізації цієї стратегії очікується: підвищення швидкості та обґрунтованості управлінських рішень; оптимізація витрат на обробку та зберігання інформації; розширення можливостей для оперативного аналізу великих обсягів даних; зміцнення позицій компанії на ринку інформаційних послуг за рахунок впровадження інноваційних технологій;

б) реалізація проекту щодо впровадження нової корпоративної інформаційної системи ТОВ «ЮІТ» спрямована на суттєве покращення техніко-економічних показників діяльності компанії, при цьому забезпечується ефективна цифрова трансформація та інтеграція ключових бізнес-систем. Завдяки цьому проекту очікується збільшення чисельності співробітників ІТ-відділу на 27,27%, що дозволить знизити навантаження на існуючий персонал та залучити нових фахівців для вирішення складних завдань з обробки та аналізу даних. Важливим результатом є зростання чистого прибутку компанії на 50,21%, досягнуте за рахунок оптимізації бізнес-процесів шляхом інтеграції ERP, CRM та BI-систем. Зростання доходів також сприятиме підвищенню продуктивності праці, яка збільшиться на 18,02% за рахунок автоматизації рутинних завдань та впровадження сучасних цифрових інструментів.

Особлива увага у проекті приділяється модернізації ІТ-інфраструктури компанії. Основні засоби ІТ-відділу збільшаться на 48,26%, що створить необхідну технічну базу для реалізації нових бізнес-стратегій. Підвищення ефективності обладнання також призводить до покращення технічних та економічних показників, таких як використання активів та окупність інвестицій. Ці покращення досягаються за рахунок покращення управління ресурсами та централізованого моніторингу ІТ-активів.

Збільшення показника оновлення на 27,27% та зниження показника плинності кадрів на 33,33% є насамперед результатом продуманого підходу до модернізації ІТ-інфраструктури, що забезпечує стабільність та безперервність діяльності компанії. Впровадивши модель управління життєвим циклом пристроїв та перейшовши на модель «як послуга» для ІТ-ресурсів, компанія зможе своєчасно оновлювати пристрої та скоротити витрати на підтримку застарілих систем.

Проєкт вимагає значних початкових інвестицій у розмірі 2035 тис. грн, що буде компенсовано протягом трьох років. Згідно з розрахунками, чиста приведена вартість проєкту (NPV) становить 303 тис. грн, що свідчить про позитивний економічний ефект після завершення трирічного періоду. Індекс рентабельності 1,15 також підтверджує доцільність інвестування, оскільки кожна гривня інвестицій приносить 1,15 гривень доходу. Період окупності проєкту складає 3 роки, що є прийнятним для інвестицій в інформаційні технології. Таким чином, проєкт є економічно вигідним і забезпечує довгострокову окупність витрат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрухів І. Оцінювання ефективності впровадження інформаційних технологій в системи менеджменту підприємств. Економіка та суспільство, 2021. №. 62.с. 89-95.
2. Андрухів І., Шпак Б. ІТ-технології як об'єкти управління на підприємстві. Економіка та суспільство. 2024. №. 63.
3. Білоусько Т.М. Інформаційні технології в маркетинговій діяльності. Інформаційні технології в маркетинговій діяльності. Економіка та суспільство. 2023. № 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2660/2576> (дата звернення: 20.03.2025)
4. Близнбкова І., Семко І., Кійко С. Огляд сучасних методологій управління командами ІТ-проектів. Управління розвитком складних систем. 2020. №. 43. С. 60-66.
5. Бурка В., Підгірна В., Паламарюк М. Застосування автоматизованих інформаційних технологій в туристичному бізнесі. Економіка та суспільство. 2022. №. 43 С.76-78.
6. Вакало Д. Г. Удосконалення управління підприємства на основі впровадження сучасних інформаційних технологій : кваліфікаційна робота магістра спеціальності 073 "Менеджмент" / наук. керівник Т. С. Бушман. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. 77 с.
7. Ванькович Л. Я. Вплив інформаційних технологій на розвиток підприємства (наукова стаття). Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія:«Економічні науки». 2023.№ 9. 2023.С. 78-84.
8. Великий тлумачний словник сучасної української мови : 250000 / уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: Перун, 2005. VIII, 1728 с.
9. Гейдарова О., Паюк В. Моделювання процесу прийняття управлінських рішень щодо впровадження інформаційних технологій. Herald

of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2023. Т. 316. №. 2. С. 265-273.

10. Гоффен К., Мітчелл Р. Інноваційний менеджмент. Нью-Йорк: Palgrave Macmillan, 2010, 416 с.

11. Дорошенко М. П., Вороніна В. Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. Вчені записки Таврійського національного університету імені Ві Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. №. 30 (69), № 5 (1). С. 52-56.

12. Євтух А. І., Вівтоніченко Я. В., Космін В. Р. Інноваційні підходи до управління бізнес-процесами на підприємстві. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2023. №. 5-6. С. 306-307.

13. Камишнікова Е. В. Сутність та структура організаційного забезпечення стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. №. 4 (20). С. 61-71.

14. Коваленко Н. В. Організаційне забезпечення управління розвитком підприємств: цілі, принципи, функції та завдання. Вчені записки Таврійського національного університету імені Ві Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. №. 30 (69), № 4 (1). С. 69-77.

15. Козирєва О. В., Євтушенко В. А., Світлична К. С., Абдулаєв М. Організаційне забезпечення побудови процесно-орієнтованої системи менеджменту якості на підприємстві. Economic Synergy. 2022. Вип. 4. С. 104–117.

16. Корсунська М. Інноваційні технології та методи оцінювання результативності управлінського персоналу у розвитку креативного потенціалу організації. Економіка та суспільство. 2023. №. 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-61> (дата звернення: 28.02.2025).

17. Кужда Т. І., Шведа Н. М., Юрик Н. Є. Застосування інформаційних технологій при бізнес-аналізі діяльності організації в кризових умовах.

Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету. 2023. Т. 81. №. 2. С. 96-105.

18. Лемішовська О., Лінинська В. Бухгалтерський облік в умовах впровадження інформаційних технологій і систем. Економіка та суспільство. 2022. №. 44. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1794> (дата звернення: 25.02.2025)

19. Обиденнова Т., Васильєв В. Цифрові технології в управлінні підприємством: теоретичний аспект. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2023. Т. 15. №. 30. С.89-94.

20. Орел А., Дяченко В. Етапи та роль цифрової трансформації у вдосконаленні управління інноваціями. Економіка та суспільство. 2023. №. 56. С.95-99.

21. Орехова А.І., Толстошеєва В.С. Організаційні аспекти та проблеми обліку фінансових результатів діяльності підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2021. № 6 (123). С. 140-143

22. Пеннер С., Римарцов В., Лобай Р. Інформаційні технології як інструмент стратегічного управління інноваціями в організації. Економіка та суспільство. 2024. №. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-97> (дата звернення: 13.03.2025)

23. Поливана Л. А. Методичні підходи до оцінки ефективності проекту впровадження інформаційних технологій на підприємствах торгівлі. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2014. №. 149. С. 247-259.

24. Попело О., Холякко Н. Зарубіжний досвід сприяння впровадженню інноваційно-інформаційних технологій фінансовими установами. Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки, 2023. № 2 (19), с. 119–130.

25. Попівняк Ю.М. Підходи до оцінки ефективності впровадження інформаційних технологій у практику ведення бухгалтерського обліку. Проблеми системного підходу в економіці, 2019. №4(72), С. 185–191.
26. Порудєєва Т.В., Кишковська О.Л., Скрипник К.М. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. Економіка і суспільство. 2018. №19. С. 568-572.
27. Приходько В. Є., Шевченко С. О. Інноваційні методи ухвалення управлінських рішень у сучасному бізнесі: український та міжнародний досвід. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики. С. 519-522.
28. Прокопенко М. О. Український і зарубіжний досвід управління бізнес-процесами на промислових підприємствах. Академічні візії, 2023. №(19). URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/501> (дата звернення: 20.02.2025)
29. Рибалко-Рак Л. А., Білан Л.П., Держій Р. В., Кужель Н. Л. Процедура прийняття рішення щодо вибору сучасних інформаційних технологій у концепції процесного підходу до управління підприємством. Бізнес Інформ. 2023. №. 1. С. 184-190.
30. Рябцев В.А., Козенков Д.Є., Альошина Т.В. Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. Економічний вісник. 2023. № 1. С. 122–132.
31. Сарай Н. І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. Інноваційна економіка. 2020. №. 1–2. С. 79–84.
32. Сергієнко Т. І. Роль інформаційних технологій у житті сучасної людини. Українські студії в європейському контексті. 2023. №. 7. С. 344-349.
33. Скрипник С.В., Франчук І.Б., Шепель І.В.. Особливості автоматизації обліку підприємств в сучасних умовах. Економіка та держава, 2020. №10. С. 39-45

34. Старенька О. М. Стан використання сучасних інформаційних технологій для бухгалтерського обліку на підприємствах. Вісник соціально-економічних досліджень. 2022. №. 1-2. С. 80-81.
35. Старостенко Д. Ф., Макаренко П. М. Теоретичні аспекти організаційно-економічного забезпечення розвитку бізнес-процесів фінансово-промислових компаній. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2023. Т. 1. №. 47. С.129-142.
36. Терехов Д. Стратегічне управління виробничим підприємством з використанням сучасних інформаційних технологій. Modeling the development of the economic systems. 2023. №. 4. С. 153-158.
37. Тимків О. Сутність та зміст управління змінами в діяльності підприємств. Економіка та суспільство, 2024. №(59). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-156> (дата звернення: 12.03.2025)
38. ТОВ «Українські інформаційні технології» ТОВ «Українські інформаційні технології» URL: <https://clarity-project.info/edr/32568891> (дата звернення: 12.03.2025)
39. Тютюнникова Г. Аналіз ефективності впровадження професійно-орієнтованих завдань у навчальний процес. Universum. 2024. №. 14. С. 265-272.
40. Юрчик А. Гнучкі методології управління в цифровому середовищі: AGILE, SCRUM, KANBAN. The 6th International scientific and practical conference “Motivation of professional activity of pedagogical workers”(February 11–14, 2025) Tallinn, Estonia. International Science Group. 2025. 283 p. 2025. С. 58-62.
41. Янковська В.А., Хохлов М.П., Волобуєв Б.О. Семантика поняття «фінансові результати підприємства». Інфраструктура ринку. 2018. №18. С. 112-118.
42. Dasgupta M. Technological Innovation and Role of Technology Strategy: Towards Development of a Model Meeta Dasgupta, Prof. A. Sahay, Prof. R. Gupta 9th Global Conference on Business & Economics. 2019. P. 34.

43. Eira A. 20 Best Enterprise Business Process Management (BPM) Software for 2023. URL: <https://financesonline.com/best-enterprise-business-processmanagement-software/> (дата звернення: 12.03.2025)
44. Globetom URL: <https://www.globetom.com/> (дата звернення: 12.03.2025)
45. IBM URL: <https://www.ibm.com/us-en> (дата звернення: 19.03.2025)
46. Mabad T. Making investment decisions on RFID technology: An evaluation of key adoption factors in construction firms. IEEE Access, 9 (2021), URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9366873/> (дата звернення: 21.04.2025)
47. Morris D. 16 top business process management tools for 2023. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/tip/17-top-business-process-management-tools> (дата звернення: 21.04.2025)
48. MuleSoft URL: <https://www.mulesoft.com/> (дата звернення: 12.04.2025)
49. Oxford Dictionary of Business and Management» URL: <https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/acref/9780199234899.001.0001/acref-9780199234899> (дата звернення: 12.04.2025)
50. Software AG URL: http://www.softwareag.com/en_corporate.html (дата звернення: 12.03.2025)
51. UNESCO Institute for Statistics. Guide to Measuring Information and Communication Technologies (ICT) in Education. URL: http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/guide-to-measuring-information-andcommunication-technologies-ict-in-education-en_0.pdf. (дата звернення: 12.03.2025)
52. WSO2 URL: <https://wso2.com/> (дата звернення: 22.04.2025)

ДОДАТКИ

Фінансова звітність ТОВ «Українські інформаційні технології»

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021 рік

Дата звіту	14.03.2022
Період	2021 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA46060250010364817
Кількість працівників	1 438

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	17 995.00	25 647.00
первісна вартість	1001	64 366.00	90 675.00
накопичена амортизація	1002	46 371.00	65 028.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	375.00	865.00
первісна вартість	1011	2 462.00	3 306.00
знос	1012	2 087.00	2 441.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	18 370.00	26 512.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	1 024.00	5 089.00
Виробничі запаси	1101	877.00	4 942.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	147.00	147.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	128 823.00	228 939.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 613.00	2 543.00
з бюджетом	1135	1 343.00	1 617.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 212.00	2 189.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	10 287.00	64 341.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	10 287.00	64 341.00
Витрати майбутніх періодів	1170	292.00	471.00
Інші оборотні активи	1190	1.00	3.00
Усього за розділом II	1195	147 595.00	305 192.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	165 965.00	331 704.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	19.00	19.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	129 923.00	214 989.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	129 942.00	215 008.00
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0.00	
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0.00	
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	33 037.00	108 397.00
розрахунками з бюджетом	1620	2 820.00	7 947.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 820.00	7 549.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	12.00	206.00
за одержаними авансами	1635	9.00	9.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	145.00	137.00
Усього за розділом III	1695	36 023.00	116 696.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	165 965.00	331 704.00

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 451 663,00	555 282,00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0,00
Премії підписані, валова сума	2011		0,00
Премії, передані у перестраховання	2012		0,00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0,00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 264 772,00	487 073,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0,00
Валовий: прибуток	2090	186 891,00	68 209,00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0,00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0,00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0,00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0,00
Інші операційні доходи	2120	6 756,00	13 872,00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0,00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0,00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0,00
Адміністративні витрати	2130	59 013,00	17 642,00
Витрати на збут	2150	11 300,00	6 073,00
Інші операційні витрати	2180	18 830,00	23 047,00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0,00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	104 504,00	35 319,00
Дохід від участі в капіталі	2200		0,00
Інші фінансові доходи	2220		0,00
Інші доходи	2240		0,00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0,00
Фінансові витрати	2250	4,00	0,00
Втрати від участі в капіталі	2255		0,00
Інші витрати	2270		0,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	104 500,00	35 319,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-19 434,00	-6 683,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	85 066,00	28 636,00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0,00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0,00
Накопичені курсові різниці	2410		0,00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0,00
Інший сукупний дохід	2445		0,00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0,00	0,00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0,00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0,00	0,00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	85 066,00	28 636,00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	132,00	421,00
Витрати на оплату праці	2505	219 210,00	75 464,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	44 100,00	14 991,00
Амортизація	2515	19 012,00	17 669,00
Інші операційні витрати	2520	1 071 461,00	425 289,00
Разом	2550	1 353 915,00	533 834,00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік

Дата звіту	17.05.2023
Період	2022 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA46060250010364817
Кількість працівників	1 488

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	25 647.00	32 572.00
первісна вартість	1001	90 675.00	121 533.00
накопичена амортизація	1002	65 028.00	88 961.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	362.00
Основні засоби	1010	865.00	507.00
первісна вартість	1011	3 306.00	3 332.00
знос	1012	2 441.00	2 825.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	26 512.00	33 441.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	5 089.00	2 432.00
Виробничі запаси	1101	4 942.00	
Незавершене виробництво	1102	0.00	2 285.00
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	147.00	147.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	228 939.00	297 109.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 543.00	9 218.00
з бюджетом	1135	1 617.00	1 350.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 189.00	2 571.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	64 341.00	32 488.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	64 341.00	32 488.00
Витрати майбутніх періодів	1170	471.00	401.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	3.00	89.00
Усього за розділом II	1195	305 192.00	345 658.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	331 704.00	379 099.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	19.00	19.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	214 989.00	316 634.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	215 008.00	316 653.00
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0.00	
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	108 397.00	59 591.00
розрахунками з бюджетом	1620	7 947.00	2 523.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	7 549.00	2 487.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	206.00	0.00
за одержаними авансами	1635	9.00	325.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	137.00	7.00
Усього за розділом III	1695	116 696.00	62 446.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	331 704.00	379 099.00

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 357 958,00	1 451 663,00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0,00
Премії підписані, валова сума	2011		0,00
Премії, передані у перестраховання	2012		0,00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0,00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 217 743,00	1 264 772,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0,00
Валовий: прибуток	2090	140 215,00	186 891,00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0,00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0,00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0,00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0,00
Інші операційні доходи	2120	79 515,00	6 756,00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0,00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0,00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0,00
Адміністративні витрати	2130	55 552,00	59 013,00
Витрати на збут	2150	15 797,00	11 300,00
Інші операційні витрати	2180	23 436,00	18 830,00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0,00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	124 945,00	104 504,00
Дохід від участі в капіталі	2200		0,00
Інші фінансові доходи	2220		0,00
Інші доходи	2240		0,00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0,00
Фінансові витрати	2250		4,00
Втрати від участі в капіталі	2255		0,00
Інші витрати	2270		0,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	124 945,00	104 500,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-23 300,00	-19 434,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	101 645,00	85 066,00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0,00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0,00
Накопичені курсові різниці	2410		0,00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0,00
Інший сукупний дохід	2445		0,00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0,00	0,00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0,00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0,00	0,00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	101 645,00	85 066,00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	433,00	132,00
Витрати на оплату праці	2505	226 718,00	219 210,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	45 787,00	44 100,00
Амортизація	2515	24 317,00	19 012,00
Інші операційні витрати	2520	1 015 273,00	1 071 461,00
Разом	2550	1 312 528,00	1 353 915,00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2023 рік

Дата звіту	29.05.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Не Передбачено Передбачено
КАТОТГГ	UA46060250010364817
Кількість працівників	454

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	32 572.00	23 347.00
первісна вартість	1001	121 533.00	72 391.00
накопичена амортизація	1002	88 961.00	49 044.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	362.00	472.00
Основні засоби	1010	507.00	287.00
первісна вартість	1011	3 332.00	3 332.00
знос	1012	2 825.00	3 045.00
Усього за розділом I	1095	33 441.00	24 106.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	2 432.00	2 195.00
Виробничі запаси	1101	0.00	0.00
Незавершене виробництво	1102	2 285.00	2 048.00
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	147.00	147.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	297 109.00	491 170.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	9 218.00	5 825.00
з бюджетом	1135	1 350.00	1 309.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 571.00	528.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	32 488.00	32 407.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	32 488.00	32 407.00
Витрати майбутніх періодів	1170	401.00	92.00
Інші оборотні активи	1190	89.00	23.00
Усього за розділом II	1195	345 658.00	533 549.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	379 099.00	557 655.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	19.00	19.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	316 634.00	413 902.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	316 653.00	413 921.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	
Відстрочені податкові зобов'язання			
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0.00	
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	59 591.00	68 627.00
розрахунками з бюджетом	1620	2 523.00	7 258.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 487.00	7 040.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	7.00
за одержаними авансами	1635	325.00	134.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	7.00	67 708.00
Усього за розділом III	1695	62 446.00	143 734.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	379 099.00	557 655.00

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 184 987,00	1 357 958,00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0,00
Премії підписані, валова сума	2011		0,00
Премії, передані у перестраховання	2012		0,00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0,00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	985 812,00	1 217 743,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0,00
Валовий: прибуток	2090	199 175,00	140 215,00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0,00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0,00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0,00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0,00
Інші операційні доходи	2120	33 011,00	79 515,00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0,00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0,00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0,00
Адміністративні витрати	2130	48 141,00	55 552,00
Витрати на збут	2150	6 764,00	15 797,00
Інші операційні витрати	2180	52 087,00	23 436,00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0,00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	125 194,00	124 945,00
Дохід від участі в капіталі	2200		0,00
Інші фінансові доходи	2220		0,00
Інші доходи	2240		0,00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0,00
Фінансові витрати	2250		4,00
Втрати від участі в капіталі	2255		0,00
Інші витрати	2270		0,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	125 194,00	124 941,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-27 926,00	-23 300,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	97 268,00	101 641,00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0,00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0,00
Накопичені курсові різниці	2410		0,00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0,00
Інший сукупний дохід	2445		0,00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0,00	0,00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0,00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0,00	0,00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	97 268,00	101 641,00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 787,00	433,00
Витрати на оплату праці	2505	83 042,00	226 718,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	14 524,00	45 787,00
Амортизація	2515	26 322,00	24 317,00
Інші операційні витрати	2520	967 129,00	1 015 273,00
Разом	2550	1 092 804,00	1 312 528,00

Додаток Б

Технічне завдання для інтеграції ERP, CRM та BI-систем у єдину платформу

№	Компонент	Опис	Технічні вимоги	Важливі критерії	Терміни виконання
1	Інтеграція ERP та CRM	Розробка інтерфейсу для інтеграції ERP та CRM систем для злагодженої роботи	Використання RESTful API для зв'язку між ERP та CRM	Сумісність з версіями ERP та CRM систем, швидкість обміну даними	1 місяць
2	Інтеграція ERP та BI	Налаштування обміну даними між ERP системою та BI платформою для аналітики	Використання SQL або ODBC для підключення до бази даних BI	Підтримка великого обсягу даних, точність передачі інформації	1,5 місяця
3	Інтеграція CRM та BI	Розробка модуля для передачі даних між CRM та BI для бізнес-аналітики	Інтеграція через API або прямий доступ до бази даних CRM	Забезпечення актуальності та своєчасності даних для аналітичних звітів	1 місяць
4	Інтерфейс між ERP, CRM, BI	Розробка єдиного інтерфейсу для обміну даними між всіма системами	Використання API для з'єднання трьох систем на рівні бізнес-логіки	Спрощене управління даними, відсутність дублювання інформації	2 місяці
5	Безпека та захист даних	Забезпечення конфіденційності та цілісності даних під час інтеграції	Використання SSL/TLS для шифрування даних, автентифікація через OAuth	Захист від несанкціонованого доступу, контроль за правами користувачів	1 місяць
6	План тестування	Проведення тестування інтеграції всіх систем у реальних умовах	Тестування за допомогою автоматичних та ручних сценаріїв	Перевірка коректності передачі даних, виявлення потенційних помилок	1,5 місяця
7	Навчання персоналу	Розробка навчальних матеріалів для співробітників для роботи з новими системами	Підготовка відеоуроків, тренінгів, інструкцій	Підвищення кваліфікації співробітників, задоволеність користувачів	1 місяць
8	Масштабованість	Оцінка можливості розширення системи на майбутнє	Підтримка додаткових модулів та інтеграцій, збільшення обсягів даних	Гнучкість архітектури, можливість адаптації до змін у бізнес-процесах	2 місяці

АНОТАЦІЯ

Мудрик Н. О. Організаційне забезпечення впровадження інформаційних систем на підприємстві. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійна програма «менеджмент організацій і адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2025.

Метою роботи є дослідження теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо організаційного забезпечення впровадження інформаційних систем на підприємствах та використанні інформаційних технологій в діяльності підприємства ІТ сфери.

У першому розділі висвітлено сутність, принципи та організаційні особливості впровадження інформаційних систем. У другому розділі на прикладі ТОВ «Українські інформаційні технології» проаналізовано інформаційне забезпечення управлінської діяльності та організаційні аспекти впровадження інформаційної системи. Третій розділ присвячено вдосконаленню організаційного забезпечення функціонування ІС, зокрема розробці стратегії впровадження новітніх технологій та організаційно-методичних рекомендацій. Результати дослідження можуть бути використані для підвищення ефективності управління підприємствами шляхом оптимізації процесів впровадження та функціонування інформаційних систем.

Ключові слова: інформаційна система, управління підприємством, організаційне забезпечення, впровадження, інформаційні технології, ефективність, стратегія.

SUMMARY

Mudryk Natalia. Organisational support for the implementation of information systems at the enterprise.

Qualification work for bachelor's degree in management, speciality 073 'Management', educational and professional programme 'Management of organisations and administration'. Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025.

The purpose of the study is to investigate the theoretical and methodological foundations and develop practical recommendations for organisational support for the implementation of information systems at enterprises and the use of information technology in the activities of an IT enterprise.

The first section highlights the essence, principles and organisational features of information systems implementation. The second section analyses the information support of management activities and organisational aspects of information system implementation on the example of Ukrainian Information Technologies LLC. The third section is devoted to improvement of organisational support of IS functioning, in particular, development of the strategy of introduction of new technologies and organisational and methodological recommendations. The results of the study can be used to improve the efficiency of enterprise management by optimising the processes of implementation and functioning of information systems.

Keywords: information system, enterprise management, organisational support, implementation, information technology, efficiency, strategy.