

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

На тему: РОЗВИТОК ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ У МЕНЕДЖМЕНТІ

Виконав: студент 4 курсу,
групи ЕН-41

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»



Ігор РОМЕНСЬКИЙ

Керівник наукової роботи:
кандидат економічних наук, доцент



Яна КОНОНЕНКО

Рецензент:

к.е.н., доцент

доцент кафедри менеджменту

Харківського інституту

ПрАТ "ВНЗ"МАУП""

Вікторія ЯНКОВСЬКА

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ бакалавр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма _____ «Менеджмент організацій» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ініціали, прізвище)

«09» червня 2025 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

_____ Роменського Ігоря Євгеновича _____
(прізвище, ім'я, по батькові)
1. Тема роботи _____ «Розвиток інформаційних систем у менеджменті» _____
керівник роботи Кононенко Яна Володимирівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від
«17» квітня 2025 року № 2101-5/968

2. Строк подання студентом роботи «05» червня 2025р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: визначити сутність та ролі інформаційних систем у менеджменті; описати основні типи і функції інформаційних систем у сучасному менеджменті; провести аналіз впровадження та розвитку інформаційних систем у функціональних напрямках менеджменту; оцінити вплив інформаційних систем на ефективність управлінських рішень; сформулювати рекомендації щодо впровадження інформаційних систем для підвищення ефективності управлінських процесів.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
6	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «12» жовтня 2024 р.

Здобувач вищої освіти



Ігор РОМЕНСЬКИЙ
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи



Яна КОНОНЕНКО
(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

Світлана БАБИЧ
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ У МЕНЕДЖМЕНТІ	8
1.1 Сутність та роль інформаційних систем у менеджменті	8
1.2 Класифікація та типи інформаційних систем у менеджменті ..	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ В УПРАВЛІННІ ТОВ «ФАЙНІ ЛЬОДИ», ТА НАПРЯМКИ ЇХ РОЗВИТКУ	26
2.1 Характеристика об'єкту дослідження	26
2.2 Аналіз інформаційних систем у розвитку управлінських процесів ТОВ «Файні Льоди»	34
2.3 Оптимізація цифрової інфраструктури та управлінських процесів	44
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі інформаційні технології стали важливим інструментом для ефективного управління організаціями різного масштабу та напрямів діяльності. Інформаційні системи значно змінили підходи до організації бізнес-процесів, дозволяючи значно підвищити ефективність управлінських рішень і забезпечити швидкий доступ до актуальної та достовірної інформації. Вони допомагають автоматизувати рутинні операції, спрощувати внутрішні комунікації та оптимізувати роботу різних функціональних підрозділів організації. Оскільки більшість сучасних компаній зіштовхуються з необхідністю оперативного реагування на зміни в умовах конкурентного середовища, застосування інформаційних систем в управлінських процесах стає стратегічно важливим.

Інформаційні системи відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності управлінських процесів та прийняття обґрунтованих рішень. Вони дозволяють зібрати і обробити великий обсяг даних, що дає змогу швидко отримувати необхідну інформацію для прийняття рішень, а також забезпечує більш точне прогнозування результатів. Завдяки інформаційним системам можна автоматизувати рутинні бізнес-процеси, покращити взаємодію між різними підрозділами організації, знизити витрати на виконання завдань і, як результат, підвищити загальну ефективність діяльності.

Розвиток інформаційних систем у менеджменті є необхідною умовою для забезпечення гнучкості й адаптивності організацій до швидко змінюваного ринкового середовища. Від правильного вибору та ефективного використання таких систем залежить не лише стабільність бізнесу, але й його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Успішне впровадження інформаційних систем дозволяє зменшити витрати, покращити управлінські рішення, а також забезпечити взаємодію між усіма підрозділами організації.

Інформаційні системи стали незамінним інструментом у сфері управління, зокрема в таких функціональних напрямках, як управління людськими ресурсами, фінансовий облік, логістика та виробництво. Вони сприяють оптимізації бізнес-процесів, дозволяють керівникам мати повну і точну інформацію для прийняття стратегічних та оперативних рішень. В умовах глобалізації та швидкої зміни технологій ефективне використання інформаційних систем стало необхідністю для забезпечення стабільного розвитку організацій у будь-яких галузях.

Метою цієї кваліфікаційної роботи є дослідження розвитку інформаційних систем у сфері менеджменту, а також їх вплив на основні управлінські функції, зокрема, на управління персоналом та логістичними процесами. Зокрема, в роботі розглядається, як інформаційні системи можуть бути використані для автоматизації та оптимізації процесів, що дозволяє організаціям досягти більш високого рівня ефективності в управлінні.

Завданнями роботи є:

- 1) Визначення сутності та ролі інформаційних систем у менеджменті.
- 2) Огляд основних типів і функцій інформаційних систем у сучасному менеджменті.
- 3) Аналіз впровадження та розвитку інформаційних систем у функціональних напрямках менеджменту.
- 4) Оцінка впливу інформаційних систем на ефективність управлінських рішень.
- 5) Формулювання рекомендацій щодо впровадження інформаційних систем для підвищення ефективності управлінських процесів.

Об'єктом дослідження є інформаційні системи, що використовуються в управлінських процесах організацій, зокрема в контексті їх застосування в управлінні персоналом, логістиці та інших функціональних напрямках.

Предметом дослідження є розвиток та впровадження інформаційних систем у менеджменті, а також їх вплив на ефективність управлінських

процесів в організаціях, зокрема в таких сферах, як управління людськими ресурсами та логістика.

Методи дослідження, що використовуються в даній кваліфікаційній роботі, включають аналіз теоретичних підходів до розвитку інформаційних систем у менеджменті, синтез даних, отриманих із різних джерел, а також інтерпретацію результатів застосування інформаційних систем у різних функціональних напрямках управління. Порівняльний аналіз дозволяє оцінити ефективність різних типів інформаційних систем, що використовуються в менеджменті. Крім того, буде використано кейс-метод для розгляду реальних прикладів впровадження інформаційних систем у компаніях та оцінки їх результативності в управлінні персоналом та логістиці. Емпіричний метод передбачає збирання та аналіз практичних даних щодо застосування інформаційних систем у різних організаціях для підвищення ефективності управлінських процесів.

Апробацію результатів дослідження було проведено через публікацію тез доповіді на науково-практичній конференції.

Елементи наукової новизни:

1) На основі літературних джерел визначено зміни в інформаційних системах менеджменту в умовах пандемії та війни, зокрема в автоматизації, управлінні ресурсами та фінансових процесах.

2) Узагальнено класифікацію інформаційних систем у менеджменті, яка охоплює як традиційні підходи, так і адаптовані варіанти для функціонування в умовах війни.

3) Розроблено програму навчання персоналу для підвищення цифрових компетенцій в умовах воєнної нестабільності та адаптації до нових ІТ-рішень для ТОВ «Файні Люди»

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ У МЕНЕДЖМЕНТІ

1.1 Сутність та роль інформаційних систем у менеджменті

Інформаційні системи (ІС) у менеджменті є комплексними організаційними структурами, що об'єднують технології, програмне забезпечення, методи обробки даних та людські ресурси для забезпечення ефективного збору, обробки, зберігання і передачі інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Сутність інформаційних систем полягає в їх здатності сприяти оптимізації процесів управління в організаціях, автоматизуючи рутинні операції та надаючи доступ до актуальної інформації в реальному часі.

Роль інформаційних систем у менеджменті є надзвичайно важливою, оскільки вони виступають основним інструментом, що забезпечує ефективне управління та реалізацію як стратегічних, так і оперативних завдань на всіх рівнях організації. Інформаційні системи забезпечують оперативне і зручне збирання, зберігання, обробку та передачу даних, що дозволяє керівникам приймати обґрунтовані управлінські рішення, засновані на достовірній та актуальній інформації [22, с. 20].

Однією з найважливіших функцій інформаційних систем є надання своєчасної, повної та точної інформації для прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах бізнес-середовища, яке характеризується високою швидкістю змін, ці характеристики набувають особливої ваги. Сучасні організації стикаються з численними викликами: глобалізацією ринку, швидкими технологічними інноваціями, змінами в економічній ситуації, непередбачуваними політичними подіями та соціальними трансформаціями. Це означає, що інформація повинна бути доступною в будь-який момент і з

максимальною точністю, адже навіть незначні затримки або помилки в даних можуть призвести до серйозних негативних наслідків для організації.

Управлінські рішення мають бути прийняті вчасно. В умовах постійних змін на ринку та в зовнішньому середовищі, керівники повинні мати доступ до актуальних даних для ефективного планування та реагування на зміни. Затримки в отриманні інформації можуть призвести до того, що організація втратить можливість оперативно відреагувати на зміни або скористатися новими можливостями.

Автоматизовані інформаційні системи дозволяють зібрати дані в реальному часі і надати їх керівникам практично миттєво, що забезпечує можливість швидкого реагування на зміни на ринку, в економічному середовищі або в умовах діяльності організації.

Не менш важливими є повнота та точність даних. У процесі прийняття рішень керівники повинні мати доступ до всіх необхідних даних, які охоплюють різні аспекти діяльності організації – фінансові показники, виробничі процеси, потреби споживачів, тенденції на ринку, дії конкурентів тощо. Недостатня або неточна інформація може призвести до неправильних висновків, що, у свою чергу, спричиняє неефективні або навіть шкідливі рішення [29, с. 174].

Інформаційні системи дозволяють автоматично збирати та обробляти великий обсяг даних з різних джерел, гарантуючи, що керівники отримують найповнішу картину ситуації. Ці системи забезпечують точність даних завдяки механізмам перевірки та верифікації, що знижують ймовірність людських помилок, які можуть виникати при обробці інформації вручну.

Швидкість обробки даних є ще одним ключовим аспектом у процесі прийняття рішень. У традиційних методах обробки інформації збір та аналіз даних вимагали значного часу, що могло впливати на ефективність і точність рішень. Наприклад, у бізнесі традиційна обробка фінансової звітності чи аналіз продажів міг займати дні чи навіть тижні.

Інформаційні системи значно прискорюють ці процеси завдяки автоматизації збору, обробки та аналізу даних. У реальному часі керівники можуть отримувати інформацію про поточний стан бізнесу, що дозволяє їм миттєво коригувати стратегії чи тактики. Наприклад, в умовах змінного ринку або під час економічних криз важливо мати можливість оперативно приймати рішення щодо коригування виробничих планів, зміни цінової політики або перепризначення ресурсів.

Завдяки інформаційним системам керівники можуть швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. У періоди економічної нестабільності, під час криз чи у разі форс-мажорних ситуацій, організації потребують швидких і обґрунтованих рішень для збереження своєї діяльності та конкурентних переваг [1, с. 10].

Автоматизовані системи дозволяють не лише отримувати актуальну інформацію, але й аналізувати її для прийняття обґрунтованих рішень. Завдяки таким системам можна швидко реагувати на зміни в попиті на продукти чи послуги, а також змінювати стратегії маркетингу, постачання чи ціноутворення відповідно до нових умов. Це дає значні переваги у порівнянні з конкурентами, які не використовують автоматизовані системи або застосовують менш ефективні методи управління.

Одна з головних переваг автоматизованих інформаційних систем – це зниження ймовірності помилок, пов'язаних з людським фактором. Керівники, які покладаються на автоматизовані процеси збору та обробки інформації, можуть бути впевнені в її точності. Системи управління автоматично збирають і обробляють дані, мінімізуючи ризик виникнення помилок, таких як неправильне введення даних або ненавмисне ігнорування важливих аспектів при прийнятті рішень [15, с. 129].

Зниження ймовірності помилок має вирішальне значення, оскільки навіть незначні неточності можуть призвести до великих фінансових чи операційних втрат, що особливо критично в умовах економічної нестабільності чи високої конкуренції.

Отже, завдяки автоматизованим інформаційним системам організації отримують потужний інструмент для забезпечення швидкості, точності та повноти даних, що є критично важливим для ефективного управління. Ці системи не лише підвищують ефективність прийняття рішень, але й дозволяють організаціям оперативно реагувати на зміни в умовах, що швидко змінюються, знижувати рівень невизначеності та помилок, а також зберігати конкурентні переваги в складних умовах бізнес-середовища.

Інформаційні системи є потужними інструментами для інтеграції даних з різних підрозділів і сфер діяльності організації. Вони дозволяють створити єдину інформаційну платформу, яка об'єднує дані з різних відділів, забезпечуючи таким чином повну картину поточного стану організації та дозволяючи керівникам приймати більш зважені, обґрунтовані та швидкі рішення. Цей аспект має особливу важливість в умовах сучасного менеджменту, де оперативність та точність рішень безпосередньо впливають на ефективність діяльності організації [15, с. 133].

Завдяки інтеграції даних, керівники отримують можливість враховувати всі аспекти діяльності організації під час прийняття рішень. Це дозволяє зробити рішення більш збалансованими та відповідними реальним умовам. Наприклад, якщо фінансовий відділ бачить, що зниження витрат на закупівлю сировини може призвести до затримок у виробництві, то вони можуть на основі цієї інформації провести корекцію бюджету або оптимізувати інші витрати. Інтеграція дозволяє уникнути ситуацій, коли, наприклад, маркетинг планує рекламні кампанії без урахування поточних виробничих можливостей.

Інформаційні системи також дозволяють проводити комплексний аналіз даних, що забезпечує точнішу оцінку поточної ситуації та краще прогнозування майбутніх тенденцій. Наприклад, об'єднуючи фінансові дані з інформацією про постачання і логістику, організація може точно прогнозувати потреби в ресурсах або оцінювати ефективність фінансових стратегій. Це дозволяє приймати рішення, які базуються не лише на поточних

даних, а й на прогнозах, що враховують взаємозв'язки між різними елементами діяльності.

Інтеграція даних через інформаційні системи забезпечує багатофункціональність та координацію між різними підрозділами організації, що дозволяє не тільки забезпечити своєчасний обмін інформацією, але й приймати зважені управлінські рішення, враховуючи взаємозв'язки між усіма аспектами діяльності. Така інтеграція забезпечує ефективну координацію та оперативність, що є необхідними умовами для успіху в умовах швидко змінюваного середовища.

Ще одним важливим аспектом є можливість зниження рівня невизначеності, з яким стикаються менеджери при прийнятті рішень. Інформаційні системи надають не лише поточну інформацію, але й дозволяють здійснювати аналіз історичних даних, що дозволяє виявити тренди та закономірності. Це дає можливість прогнозувати майбутні тенденції, оцінювати ризики та планувати дії з урахуванням можливих змін у зовнішньому середовищі. Прогнозування результатів за допомогою інформаційних систем забезпечує кращу готовність до майбутніх подій, що дає конкурентні переваги організації [40, с. 251].

Отже, інформаційні системи виступають як незамінний інструмент в умовах сучасного менеджменту, який забезпечує не лише технічну підтримку управлінських процесів, але й значно підвищує їх ефективність. Вони дозволяють оптимізувати різні аспекти діяльності організації, забезпечують основу для довгострокового стратегічного розвитку.

З часом інформаційні системи в менеджменті пройшли кілька етапів розвитку, що відображали зміни в технологіях, бізнес-потребах та зовнішніх обставинах. Від початкових етапів, коли інформаційні системи використовувалися здебільшого для автоматизації рутинних операцій, до сучасних інтегрованих рішень, що охоплюють всі аспекти управлінських процесів, можна виділити кілька ключових етапів, що зазначено на рисунку 1.1.

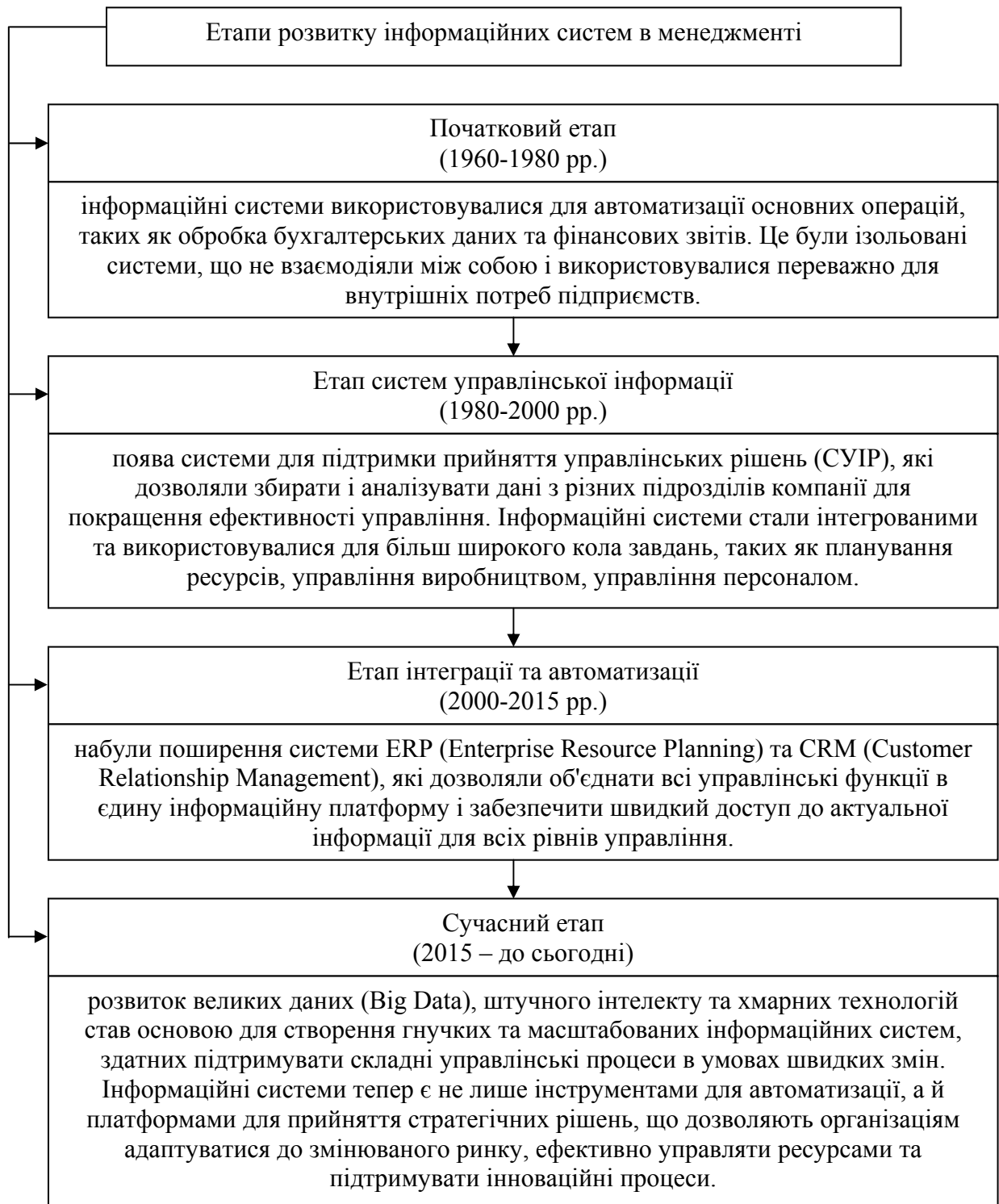


Рис.1.1 - Етапи розвитку інформаційних систем в менеджменті

Джерело: сформовано автором на основі [8; 32; 40]

Таким чином, еволюція інформаційних систем відображає загальний розвиток технологій і зміни в потребах бізнесу. В умовах глобальних викликів, таких як пандемія COVID-19 та військовий конфлікт, значення ІС у менеджменті значно зросло, і вони стали необхідним інструментом для

забезпечення стабільності та адаптивності організацій. В таблиці 1.1 наведено зміни в інформаційних системах менеджменту в умовах пандемії та війни.

Таблиця 1.1 - Зміни в інформаційних системах менеджменту в умовах пандемії та війни

Аспекти інформаційних систем	До пандемії та війни	Під час пандемії та війни
1	2	3
Автоматизація обробки інформації	- Автоматизоване збирання та обробка даних	- Підвищена необхідність автоматизації для роботи в умовах обмежень
	- Зниження ймовірності помилок	- Швидка обробка та передача даних через віддалені канали
	- Швидкість обробки даних	- Оптимізація швидкості обробки для забезпечення стійкості організацій
Підтримка прийняття рішень	- Точність і актуальність даних	- Швидка адаптація до змін у даних через кризові ситуації
	- Своєчасність і правильність рішень	- Прогнозування результатів за допомогою великих даних (Big Data)
	- Прогнозування результатів	- Підтримка рішень у режимі реального часу
Управління ресурсами	- Планування та розподіл ресурсів	- Оптимізація ресурсів для дистанційної роботи
	- Відстеження використання ресурсів	- Розподіл та контроль за ресурсами в умовах обмежених можливостей
	- Оптимізація витрат та підвищення ефективності	- Зміна підходів до ефективного використання людських і матеріальних ресурсів
Оптимізація фінансових і логістичних процесів	- Автоматизація фінансових операцій	- Розширення використання фінансових систем для дистанційного контролю
	- Моніторинг грошових потоків	- Збільшення ролі онлайн-платежів і систем для відстеження грошових потоків
	- Оптимізація постачання і транспортування	- Логістичні системи для обробки замовлень і доставки в умовах обмежень
Розвиток інновацій в організаційних структурах	- Впровадження нових технологій	- Активне впровадження дистанційних технологій для підтримки роботи
	- Інтеграція інноваційних рішень	- Адаптація до нових технологій для забезпечення стабільності
	- Адаптація до нових вимог ринку	- Швидка адаптація до змін ринку через інноваційні рішення

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Гнучкість і адаптивність	- Оперативна реакція на зміни в зовнішньому середовищі	- Гнучкість в адаптації до нових умов роботи і зовнішніх обмежень
	- Реакція на економічні чи політичні зміни	- Швидка адаптація до нових вимог через онлайн-формати та нові комунікаційні канали
	- Швидка адаптація до кризових ситуацій (кризи, пандемії)	- Прискорена адаптація до кризових ситуацій через цифрові платформи та віддалену роботу

Джерело: сформовано автором на основі [8; 40]

Аналіз змін в інформаційних системах менеджменту в умовах пандемії та війни демонструє значну трансформацію в управлінських підходах і процесах. Під час пандемії та війни інформаційні системи стали ключовими інструментами для забезпечення безперервності бізнесу, оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища та підтримки дистанційної роботи. Автоматизація, оптимізація ресурсів, підтримка прийняття рішень і гнучкість в адаптації до кризових ситуацій набули особливо важливого значення. Кризи, такі як пандемія та війна, підштовхнули організації до активного впровадження нових технологій і до змін у фінансових і логістичних процесах, що забезпечили необхідну адаптивність та ефективність управління в умовах невизначеності [18, с. 121].

Перш за все, ІС дозволяють автоматизувати обробку інформації, що знижує ймовірність помилок, підвищує швидкість обробки даних і забезпечує точність отриманої інформації. Це особливо важливо для забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень, адже точність і актуальність даних є основою для прийняття правильних і своєчасних рішень.

Управління ресурсами є ще однією важливою функцією, яку інформаційні системи значно оптимізують. За допомогою ІС організації можуть здійснювати більш ефективне планування та розподіл своїх ресурсів, що включає не лише фінансові, а й матеріальні та людські ресурси. Наприклад, системи управління підприємствами (ERP-системи) дозволяють

зібрати всю необхідну інформацію про ресурси в єдиній платформі, що дає змогу відстежувати їхнє використання, оптимізувати закупівлі, знижувати витрати та покращувати ефективність виробничих процесів [9, с. 36].

Інформаційні системи також сприяють оптимізації фінансових і логістичних процесів. Вони допомагають автоматизувати обробку фінансових операцій, відстежувати потоки грошових коштів, планувати бюджети та прогнозувати фінансові результати. З погляду логістики, ІС дозволяють відстежувати рух товарів і матеріалів, оптимізувати постачання, зменшувати витрати на транспортування та забезпечувати своєчасність доставки.

Крім того, інформаційні системи є важливим інструментом для розвитку інновацій в організаційних структурах. Вони надають можливість швидко впроваджувати нові технології, інтегрувати інноваційні рішення та адаптувати бізнес-процеси до нових вимог ринку. Зокрема, ІС сприяють гнучкості організації, дозволяючи оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, будь то зміни в законодавстві, коливання на ринку або технологічні інновації.

Система управлінської інформації може бути не лише інструментом для вдосконалення існуючих процесів, але й базою для розвитку нових моделей бізнесу, що дозволяє організаціям швидко адаптуватися до змінюваних умов зовнішнього середовища. Це особливо важливо в умовах високої нестабільності, коли необхідно оперативно реагувати на зовнішні шоки, наприклад, на економічні чи політичні кризи, природні катастрофи чи глобальні пандемії.

Отже, інформаційні системи не лише оптимізують існуючі управлінські процеси, але й забезпечують організаціям конкурентні переваги, дозволяючи їм швидко адаптуватися до змінюваного середовища, підвищувати свою гнучкість, впроваджувати інновації і ефективно управляти ресурсами на всіх етапах виробничо-господарської діяльності [3, с. 493].

Використання інформаційних систем у менеджменті дозволяє не тільки зменшити час на виконання рутинних задач, але й забезпечити більш ефективну взаємодію між співробітниками, полегшити контроль за виконанням завдань та сприяти реалізації довгострокових стратегічних планів. Завдяки таким системам, організації отримують можливість приймати обґрунтовані, науково обґрунтовані рішення, що знижують ризики і підвищують конкурентоспроможність на ринку.

Загалом, роль інформаційних систем у менеджменті полягає в тому, що вони є важливим інструментом для інтеграції та автоматизації управлінських процесів, що дозволяє забезпечити більш високий рівень ефективності та точності в управлінні організаціями.

1.2 Класифікація та типи інформаційних систем у менеджменті

Класифікація інформаційних систем у менеджменті є важливим інструментом для визначення найбільш відповідних технологічних рішень для конкретної організації. Вона дозволяє здійснити точне розмежування між різними типами систем, що мають різні функції і застосовуються на різних рівнях управління. Така класифікація є надзвичайно важливою для того, щоб організація могла правильно обирати необхідні інструменти для обробки та зберігання даних, оптимізації бізнес-процесів і забезпечення ефективного прийняття рішень [25, с. 43].

Ключовою метою класифікації ІС є не лише визначення їхнього функціонального призначення, але й можливість чітко розмежувати, які системи найбільш ефективні в контексті оперативного, тактичного чи стратегічного управління. Завдяки цьому стає можливим точне узгодження між типом системи та рівнем організації, на якому вона буде застосовуватись. Наприклад, для обробки щоденних операцій використовуються транзакційні системи, тоді як для підтримки стратегічних рішень застосовуються аналітичні та підтримуючі системи.

Класифікація інформаційних систем (ІС) виконує важливу роль у виборі відповідних технологій для забезпечення інтеграції різних підсистем в організації. У сучасних умовах, коли компанії мають справу з величезними обсягами інформації і часто працюють в динамічному та непередбачуваному середовищі, ефективне поєднання різних компонентів ІС є ключовим чинником для досягнення організаційних цілей.

Класифікація дозволяє організаціям зрозуміти, які саме технології та типи ІС краще підходять для вирішення конкретних завдань. Наприклад, для обробки великих обсягів даних і інтеграції різних джерел інформації, необхідні потужні системи з підтримкою великих баз даних і розподілених обчислень. Вони дозволяють зібрати, зберігати та аналізувати дані в реальному часі, що є особливо важливим для прийняття оперативних рішень.

Одним із найважливіших аспектів є те, що класифікація ІС допомагає забезпечити інтеграцію таких підсистем, як управління виробничими процесами, фінансовим обліком, логістикою, кадрами та іншими. Це забезпечує плавний потік даних між різними рівнями організації, дозволяючи керівникам приймати зважені рішення на основі комплексного аналізу, що включає в себе всі аспекти діяльності компанії. Коли різні підсистеми ІС належно інтегровані, організація може значно підвищити ефективність обробки інформації, що, у свою чергу, сприяє прискоренню процесів прийняття рішень [25, с. 44].

В умовах глобалізації та швидких змін на ринках, де необхідно оперативно реагувати на зовнішні фактори, швидкість обробки даних набуває критичного значення. ІС, здатні забезпечити високу швидкість обробки інформації та прийняття рішень на основі актуальних даних, дозволяють організаціям зберігати конкурентоспроможність. Наприклад, у фінансових або торгових компаніях, де зміни на ринку можуть відбуватися за лічені хвилини, ефективне використання ІС, здатних швидко реагувати на зміни, є необхідною умовою для успіху.

Крім того, класифікація ІС допомагає забезпечити правильний збір і обробку даних, що є основою для аналітичних процесів. Інформаційні системи використовуються для побудови прогнозних моделей, що допомагають компаніям планувати стратегію на основі аналізу даних про попит, тренди на ринку, конкурентів, економічну ситуацію тощо. В умовах постійних змін зовнішнього середовища (економічних, політичних, технологічних) здатність швидко реагувати на нові дані та адаптувати стратегію має вирішальне значення для виживання і процвітання сучасної організації [12, с. 131].

Отже, класифікація ІС є не просто теоретичним підходом, а необхідною складовою для ефективного управління даними та забезпечення високої якості прийняття рішень. Вона допомагає організаціям адаптувати свої інформаційні системи до швидко змінюваних умов і підтримувати конкурентоспроможність в умовах глобалізації та технологічних змін.

Таким чином, класифікація ІС є необхідною для ефективного управління організаційними процесами, оскільки вона дозволяє організаціям правильно оцінювати потреби у інформаційних технологіях, вибирати відповідні рішення та оптимізувати використання ресурсів для досягнення максимальної ефективності.

У сучасному світі інформаційні системи стають невід'ємною частиною діяльності організацій, і їх класифікація є важливою для правильного вибору технологій та ефективного використання ресурсів. Однак у контексті нестабільності та непередбачуваних обставин, таких як військові конфлікти, класичні підходи до інформаційних систем можуть виявитися недостатніми для вирішення нових викликів. Особливо в Україні, де війна впливає на всі сфери життя, необхідно адаптувати інформаційні системи для забезпечення безперервності процесів та швидкої реакції на зміну умов. У таблиці 1.2, порівнюються традиційні типи інформаційних систем та їх адаптовані варіанти, що враховують специфіку роботи в умовах війни, і підкреслюється важливість гнучкості, безпеки та швидкої адаптації до нових реалій.

Таблиця 1.2 - Порівняння традиційних та адаптованих інформаційних систем в умовах війни

Критерії	Традиційні інформаційні системи	Інформаційні системи під час війни
Типи систем	Операційні, тактичні, стратегічні	Операційні, тактичні, кризові, адаптивні
Основні функції	Управління виробничими процесами, фінансовий облік, логістика	Управління ресурсами, забезпечення безпеки, швидке прийняття рішень у нестабільних умовах
Технології підтримки	Стандартні ERP, CRM, SCM системи	Гнучкі платформи, відновлення після аварій, рішення для роботи в умовах обмеженого зв'язку
Інтеграція підсистем	Висока інтеграція між підсистемами в стабільних умовах	Модульна інтеграція з можливістю швидкого масштабування під час надзвичайних ситуацій
Реакція на зміни середовища	Оперативна адаптація, але обмежена в умовах криз	Швидка адаптація до змін: збереження операцій в умовах обмежених ресурсів
Інформаційна безпека	Стандартні заходи захисту даних	Посилена безпека, захист від кібератак, відновлення роботи після збоїв внаслідок зовнішніх загроз
Прогнозування та аналіз	Прогнозування на основі історичних даних, планування бюджетів	Прогнозування під час кризових ситуацій, адаптовані алгоритми для зміни умов
Системи підтримки прийняття рішень (DSS)	Підтримка на всіх рівнях управління	Підтримка прийняття рішень на всіх рівнях, в тому числі для відновлення та переміщення ресурсів в умовах війни
Роль в управлінні кризами	Обмежена під час великих криз	Ключова роль у плануванні, управлінні та координації в умовах війни, швидке забезпечення альтернативних варіантів
Пріоритети	Продуктивність, ефективність, автоматизація	Безперервність операцій, стійкість до зовнішніх загроз, гнучкість

Джерело: сформовано автором на основі [6; 38; 43]

Аналіз, представлений у таблиці, демонструє, що в умовах війни та постійних змін зовнішнього середовища, традиційні інформаційні системи, які ефективно працюють у стабільних умовах, потребують суттєвої адаптації. Одним із ключових аспектів є забезпечення безперервності роботи організацій, що вимагає інтеграції технологій, здатних оперативно реагувати на зміни в реальному часі. Системи, які раніше орієнтувались на планування в стабільному середовищі, зараз повинні враховувати можливі перебої з постачанням, зміни в інфраструктурі та нестабільність у роботі комунікацій.

Військовий контекст вимагає впровадження більш гнучких і безпечних інформаційних систем, які можуть адаптуватися до різних ситуацій і підтримувати критичні процеси навіть під час надзвичайних обставин. Наприклад, система, орієнтована на управління ресурсами, повинна мати механізми для швидкої перебудови, на випадок зміни доступних ресурсів, і забезпечувати безпеку інформації навіть у разі кібератак або фізичних пошкоджень інфраструктури.

Крім того, адаптовані інформаційні системи повинні бути здатні до прогнозування та оперативної обробки даних, що є важливим для прийняття рішень в умовах невизначеності та постійних змін. Це дозволяє організаціям підтримувати свою діяльність, забезпечувати збереження ресурсів і знижувати ризики, пов'язані з несприятливими зовнішніми впливами [38].

Отже, нові реалії, зокрема війна, підштовхують до необхідності перерозподілу ресурсів, посиленої уваги до безпеки та гнучкості в управлінні інформацією. Класифікація інформаційних систем, що враховує ці обставини, є важливою для організацій, щоб вони могли максимально ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та зберігати свою стійкість в умовах непередбачуваності.

Для глибшого розуміння різноманітності інформаційних систем у менеджменті важливо враховувати, що кожен тип інформаційної системи має свої специфічні функції та застосування, залежно від рівня управлінської діяльності, для якого він призначений. Ці системи забезпечують ефективну

організацію роботи підприємства, оптимізують різноманітні процеси та допомагають в прийнятті рішень, що відповідають стратегічним, тактичним і операційним цілям організації. Інформаційні системи виконують різні функції на всіх рівнях управління, рис.1.2.

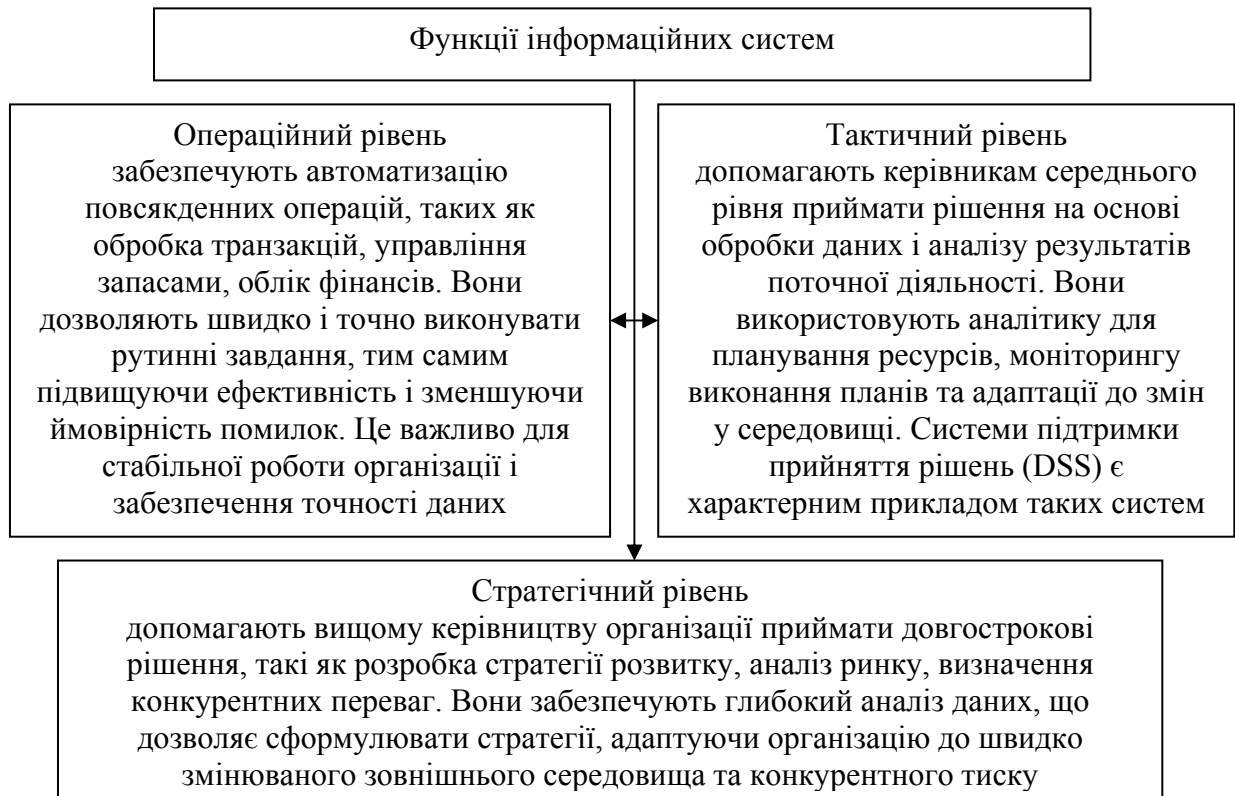


Рис.1.2 – Функції інформаційних систем

Джерело: сформовано автором на основі [4; 23]

Кожен тип інформаційної системи в організації займає своє конкретне місце, і кожен із них має чітко визначену роль у підвищенні ефективності бізнес-процесів. Вибір відповідної інформаційної системи є критичним і залежить від ряду факторів, таких як цілі організації, її розмір, структура, а також специфіка діяльності. Кожен тип системи спроектований так, щоб задовольняти потреби на конкретному рівні управління, з урахуванням масштабів і складності організації.

Для великих корпорацій, як правило, необхідні складні інтегровані системи, які можуть охоплювати всі аспекти діяльності компанії – від

фінансового управління до управління виробничими процесами та стратегією розвитку. Такі системи, наприклад, ERP (Enterprise Resource Planning) можуть бути налаштовані для інтеграції різних функціональних підсистем, що дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, знизити витрати, покращити комунікацію між підрозділами та забезпечити високий рівень контролю за виконанням завдань на всіх етапах. Це дає змогу керівникам ухвалювати обґрунтовані рішення на основі комплексних даних та аналітики.

У той час як для малих і середніх підприємств підходять менш складні і більш спеціалізовані інформаційні системи, які орієнтовані на конкретні завдання або певні напрямки діяльності. Такі рішення, як CRM-системи для управління взаєминами з клієнтами або програми для автоматизації бухгалтерського обліку, дозволяють малому бізнесу ефективно вирішувати вузькоспеціалізовані завдання без необхідності в складних і дорогих інтегрованих системах. Вони також дають змогу підвищити ефективність окремих бізнес-процесів, зменшити час на виконання рутинних операцій і зберегти ресурси для фокусування на інших важливих аспектах розвитку бізнесу [36, с. 128].

Таким чином, для організацій будь-якого розміру та типу вибір інформаційної системи пов'язаний із необхідністю знайти оптимальний баланс між вартістю, функціональністю та специфічними вимогами до бізнес-процесів. Вибір системи, що відповідає конкретним потребам організації, може значно покращити її ефективність, скоротити час на виконання завдань і допомогти більш швидко адаптуватися до змін в умовах зовнішнього середовища.

Залежно від специфіки бізнесу та рівня управління, організації можуть обирати різні типи інформаційних систем. Ось чому важливо розуміти їх основні характеристики, функціональні можливості та приклади застосування на кожному рівні. З метою кращого порівняння, представимо ці типи інформаційних систем у вигляді таблиці 1.3, де зазначено їх функціональні особливості.

Таблиця 1.3 – Типи інформаційних систем в управлінні та їх застосування

Тип інформаційної системи	Основне призначення	Рівень управління	Приклади використання
Операційні інформаційні системи	Автоматизація повсякденних операцій, обробка транзакцій	Операційний рівень	ERP-системи, системи управління складом, облікові системи
Тактичні інформаційні системи	Підтримка середньострокових рішень, моніторинг і управління ресурсами	Середній рівень	DSS (системи підтримки прийняття рішень), планування виробництва
Стратегічні інформаційні системи	Підтримка довгострокових рішень, аналіз ринку та конкуренції	Вищий рівень	Бізнес-аналітика, CRM-системи для стратегічного планування
Інформаційні системи для автоматизації управлінських функцій	Автоматизація конкретних управлінських функцій (HRM, SCM)	Всі рівні управління	HRM-системи, SCM-системи
Інформаційні системи для обробки великих даних (Big Data)	Аналіз великих обсягів даних, прогнозування та прийняття рішень	Вищий рівень	Платформи для аналізу великих даних, системи аналітики
Кризові інформаційні системи	Підтримка управлінських рішень в умовах нестабільності	Всі рівні управління	Системи управління надзвичайними ситуаціями, моніторинг ризиків
Інформаційні системи для підтримки інновацій	Розвиток нових продуктів та послуг, інтеграція інновацій в бізнес-процеси	Вищий рівень	Системи для досліджень і розробок, платформи для управління інноваціями

Джерело: сформовано автором на основі [12; 32; 44]

З таблиці можна зробити кілька важливих висновків щодо різноманіття та ролі інформаційних систем у менеджменті. Кожен тип інформаційної системи має своє специфічне призначення і відповідає за автоматизацію та оптимізацію різних бізнес-процесів на різних рівнях управлінської діяльності. Операційні інформаційні системи фокусуються на щоденних операціях і транзакціях, в той час як тактичні системи підтримують середньострокові управлінські рішення і контроль ресурсів. Стратегічні системи сприяють прийняттю довгострокових рішень, аналізуючи ринок і конкурентне середовище, що є особливо важливим для вищого рівня управління. Інформаційні системи для автоматизації управлінських функцій, такі як HRM та SCM, охоплюють різні функціональні області і мають застосування на всіх рівнях управління, покращуючи ефективність і точність прийняття рішень. Системи для обробки великих даних та кризові інформаційні системи забезпечують глибокий аналіз і моніторинг, що особливо важливо в умовах нестабільності та для прийняття своєчасних управлінських рішень. Натомість, інноваційні системи сприяють розвитку нових продуктів і послуг, активно підтримуючи інноваційні процеси в організаціях.

Таким чином, вибір відповідної інформаційної системи залежить від конкретних потреб та цілей організації, її розміру та специфіки діяльності, що визначає, на якому рівні управління буде застосовуватись та як впливатиме на загальну ефективність і стратегічний розвиток бізнесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ В УПРАВЛІННІ ТОВ «ФАЙНІ ЛЬОДИ», ТА НАПРЯМКИ ЇХ РОЗВИТКУ

2.1 Характеристика об'єкту дослідження

Об'єктом дослідження у межах цієї кваліфікаційної роботи є товариство з обмеженою відповідальністю «Файні Льоди» - українська компанія, що спеціалізується на виробництві та реалізації натурального морозива преміумсегменту.

ТОВ «Файні Льоди» було засноване 19 травня 2022 року і зареєстроване за кодом ЄДРПОУ 44672096. Юридична адреса компанії знаходиться за адресою: 81533, Львівська область, Львівський район, село Милошевичі, вулиця Радванська, буд. 1. Організаційно-правова форма - товариство з обмеженою відповідальністю, що дозволяє ефективно організовувати управлінські та фінансові процеси, а також залучати інвестиції для розвитку бізнесу.

Основним видом діяльності компанії є виробництво морозива (КВЕД 10.52). «Файні Льоди» спеціалізуються на виготовленні натурального джелато за італійською технологією. Виробництво здійснюється з використанням високоякісних інгредієнтів, таких як фермерське молоко, фрукти, горіхи та шоколад, що забезпечує унікальний смак і високу якість продукції. Компанія сертифікована за міжнародним стандартом ISO 22000 (НАССР), що підтверджує відповідність вимогам безпеки харчових продуктів.

У 2024 році компанія продемонструвала позитивну динаміку фінансової діяльності, з доходом від реалізації продукції, що склав 34,3 млн. грн., і чистим прибутком 1,05 млн. грн. Це свідчить про ефективність управління та стійке зростання на ринку.

Для розвитку збутової мережі в 2023 році було створено дочірнє підприємство – ТОВ «Файні Льоди Рітейл», яке займається розвитком франчайзингової мережі. Компанія активно використовує соціальні мережі (TikTok, Instagram) для просування своєї продукції, що дозволяє залучати нових споживачів та збільшувати охоплення цільової аудиторії.

Станом на 01.01.2025 у компанії працює 242 особи, що включає як основний персонал, так і співробітників франчайзингових точок. Така чисельність персоналу дозволяє компанії ефективно організовувати виробничі, операційні та збутові процеси, а також забезпечувати високий рівень обслуговування споживачів.

Таким чином, ТОВ «Файні Льоди» є динамічною компанією, яка активно розвивається, впроваджує інноваційні підходи до виробництва та маркетингу і має значний потенціал для подальшого зростання на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Організаційна структура ТОВ «Файні Льоди» побудована з урахуванням специфіки діяльності компанії та її стратегічних цілей. Компанія має чітко визначену ієрархію управління, що дозволяє ефективно координувати всі процеси від виробництва до продажу продукції. Структура передбачає функціональний поділ обов'язків та відповідальності, що забезпечує високий рівень організації роботи на всіх етапах виробничого циклу.

Основними підрозділами компанії є:

1. Виробничий відділ. Цей підрозділ відповідає за безпосереднє виробництво морозива, управління виробничими процесами, контроль за якістю продукції та дотриманням стандартів ISO 22000 (НАССР). Відділ включає технологів, операторів, інженерів з обслуговування обладнання та контролерів якості.

2. Відділ продажу та маркетингу. Основне завдання цього відділу – забезпечення реалізації продукції та просування бренду компанії на ринку. До складу відділу входять менеджери з продажу, маркетингологи, спеціалісти з

SMM та PR-менеджери, які відповідають за онлайн та офлайн комунікації, а також за розробку рекламних кампаній.

3. Фінансовий відділ. Відповідає за управління фінансовими потоками, бюджетування, фінансовий облік та аналіз. Працівники цього підрозділу займаються також фінансовими звітами, розрахунками податків і контролем за фінансовими результатами діяльності компанії.

4. HR-відділ. Оскільки компанія активно розвивається, HR-відділ займається підбором, навчанням і розвитком персоналу, а також створенням та підтримкою корпоративної культури. Відділ також відповідає за управління трудовими відносинами, адаптацію нових працівників та їх мотивацію.

5. IT-відділ. Зважаючи на активне використання цифрових технологій для просування продукції і ведення бізнесу, IT-відділ є важливою частиною організаційної структури. Відділ займається розробкою і підтримкою внутрішніх інформаційних систем, управлінням базами даних, а також забезпеченням безпеки інформації.

6. Дочірнє підприємство ТОВ «Файні Льоди Рітейл». Це підрозділ, відповідальний за розвиток франчайзингової мережі. Франчайзі отримують усю необхідну підтримку від головної компанії для відкриття та ведення бізнесу. Відділ має на меті забезпечити масштабування бренду на території України та за її межами.

Крім того, компанія має стратегічне керівництво, яке складається з генерального директора та команди топ-менеджерів. Вони визначають загальну стратегію розвитку компанії, приймають ключові управлінські рішення та здійснюють моніторинг ефективності діяльності всіх підрозділів.

Загалом, організаційна структура ТОВ «Файні Льоди» дозволяє забезпечити оперативне реагування на зміни на ринку, адаптацію до нових умов та високий рівень взаємодії між різними підрозділами компанії.

Після розгляду організаційної структури ТОВ «Файні Льоди» та з'ясування особливостей внутрішнього управління, доцільно перейти до

зовнішнього середовища функціонування підприємства. Зокрема, важливим етапом є аналіз конкурентного оточення, адже ринок крафтового морозива в Україні стрімко розвивається, а успішність компанії значною мірою залежить від її здатності адаптуватися до змін і ефективно реагувати на дії інших гравців.

Сегмент крафтового морозива в Україні активно розвивається. Все більше споживачів віддають перевагу натуральним, індивідуальним смакам, що вигідно вирізняє крафт серед масового виробництва. ТОВ «Файні Льоди» позиціонує себе як виробник авторського морозива, виготовленого вручну, з натуральних інгредієнтів, без синтетичних добавок. Порівняймо основні відмінності між продукцією масового ринку та крафтовим морозивом, таблиця 2.1.

Таблиця 2.1 – Порівняння мас-маркет морозива та крафтового формату

Параметр	Крафтове морозиво	Морозиво масового виробництва
Склад	Натуральні продукти, без домішок	Барвники, емульгатори, ароматизатори
Ціна	Від 100 грн. за порцію	Від 40 грн.
Канали продажу	Кав'ярні, фестивалі, онлайн	Супермаркети, кіоски
Смаки	Авторські поєднання	Класичні (ваніль, шоколад і т.д.)
Обсяги	Локальне виробництво	Масштабне виробництво

Джерело: аналітична обробка ринку автором

Зважаючи на те, що попит на унікальні смакові поєднання та натуральність не зменшується, крафтове морозиво має всі шанси займати все більшу частку ринку. Компанія «Файні Льоди» виходить у цей сегмент із чітким позиціонуванням, конкуруючи з низкою брендів.

Основні конкуренти ТОВ «Файні Льоди»:

1. ISEE Popsicle. Це один з головних гравців у сегменті морозива на паличці з натуральних компонентів. Серед сильних сторін — привабливий зовнішній вигляд, чистий склад (фрукти, пектин, тростинний цукор), ціна нижча за середньоринкову (від 75 грн). Проте присутність бренду здебільшого зосереджена у столиці.

2. Space Ice. Цей бренд робить ставку на інновації – унікальне азотне заморожування та незвична форма (геометричні фігури на паличці). Продукт виглядає преміально, але орієнтований переважно на вузький сегмент клієнтів з високим доходом (вартість 250-320 грн.). Географічна присутність обмежена Києвом.

3. Gelarty. Це гібрид закладу з італійською кухнею та виробника морозива. Продукт продається у форматі кремового морозива в банках. Попри початкове позиціонування як крафтовий виробник, фокус бізнесу змістився на ресторанну діяльність. Присутність у супермаркетах незначна, але бренд активно співпрацює з кінотеатрами Multiplex. В таблиці 2.2 представлено порівняльну характеристику конкурентів ТОВ «Файні Льоди».

Таблиця 2.2 – Основні характеристики конкурентів у порівнянні з ТОВ «Файні Льоди»

Показник	ISEE Popsicle	Space Ice	Gelarty	Файні Льоди
Середня вартість порції морозива	140грн.	185 грн.	220 грн.	165 грн.
Основні смакові акценти	Фрукти	Експериментальні	Вершкові десерти	Фруктові та трав'яні
Географія продажів	Київ	Київ	Київ + мережі	Київ + онлайн, Львів, Івано-Франківськ, Луцьк
Доставка	Обмежена	Відсутня	Лише заклад	Є через Glovo/Prom
Унікальність	Натуральність	Технології	Рецептура	Авторський підхід, локальні інгредієнти
Використання інформаційних систем	Instagram, Google Forms для замовлень	VR-контент для промо	CRM-система для клієнтської бази	Інтеграція з Prom, Glovo, аналітика продажів через Excel/Google Data Studio

Джерело: аналітична обробка ринку автором

Коментарі щодо позиціонування. Компанія «Файні Люди» свідомо не конкурує з масовим виробником, а розвиває власну нішу – екологічного, доступного крафтового морозива з локальним характером. На відміну від конкурентів, вона не намагається зайняти ринок столичних фудкортів, а створює власну спільноту клієнтів у регіонах.

Аналіз за PRIMEFACT (скорочений). People (Люди). У команді «Файних Людів» - молоді кулінари, що пройшли навчання у школах гастрономії. Важливо: працівники є водночас і амбасадорами бренду, що забезпечує органічне просування.

Reputation (Репутація). Сторінки в Instagram демонструють високий рівень взаємодії з клієнтами. Люди цінують сміливі смаки та можливість підтримувати локальний бізнес. Ціна залишається бар'єром для окремих категорій споживачів.

Intellectual Property (Інтелектуальна власність): Рецептури не патентуються, але мають унікальний стиль оформлення та подачі. Проводяться кулінарні колаборації з місцевими кафе.

Після порівняльного аналізу конкурентів на ринку крафтового морозива доцільно здійснити комплексну оцінку внутрішніх ресурсів та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність ТОВ «Файні Люди». Такий підхід дозволяє виявити як поточні переваги компанії, так і потенційні виклики, які можуть вплинути на її позиції на ринку. Для цього доцільно застосувати інструмент стратегічного аналізу – SWOT-аналіз, що допоможе систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості для розвитку та загрози, пов'язані з ринковим середовищем. SWOT-аналіз є важливим етапом стратегічного планування, адже дозволяє не лише окреслити фактичний стан справ, а й сформулювати обґрунтовані управлінські рішення. У випадку ТОВ «Файні Люди» він стане основою для розробки подальших дій щодо зміцнення конкурентних позицій, оптимізації бізнес-процесів та використання ринкових можливостей у відповідь на виклики зовнішнього середовища. В таблиці 2.3 представлено цей аналіз.

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз ТОВ «Файні Люди»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Авторські смаки з локальними інгредієнтами. - Натуральність продукції.	- Вища вартість порції порівняно з конкурентами.
- Присутність у Києві, онлайн-продажі в інших містах (Львів, Івано-Франківськ, Луцьк).	- Обмежена доставка на деякі локації, що потребує розширення мережі доставки.
- Інтеграція з Glovo/Prom. - Аналітика через Excel/Google Data Studio.	- Обмежене використання інструментів для взаємодії з клієнтами та CRM.
- Впізнаваний візуальний стиль. - Фокус на натуральних інгредієнтах та оригінальних рецептах.	- Відсутність масштабного виробництва, що обмежує масштаби продажів.
- Помірна ціна на порцію морозива в порівнянні з конкурентами.	- Висока собівартість продукції через використання натуральних інгредієнтів.
Можливості	Загрози
- Розширення асортименту смаків, введення нових продуктів.	- Активізація конкуренції через технології, такі як VR-контент для промо та інші інновації.
- Розширення мережі франшиз.	- Ризик втрати частини ринку через конкуренцію з компаніями, що мають ширшу географію продажів та більші ресурси.
- Впровадження нових інструментів CRM для покращення комунікації з клієнтами.	- Конкуренти з більшою фінансовою потужністю можуть впроваджувати більш масові технології, що дозволяють знизити ціни.
- Залучення локальних кав'ярень для співпраці, створення партнерств.	- Зростання вартості сировини через коливання ринку, що може підвищити витрати та ціни на продукцію.
- Використання онлайн-інструментів для розширення аудиторії.	- Недостатній розвиток доставки може призвести до втрати клієнтів на певних локаціях, де доставка є обмеженою.

Джерело: аналітична обробка ринку автором

Цей аналіз дозволяє зрозуміти, що ТОВ «Файні Люди» має потенціал для органічного зростання, особливо у регіонах, де присутність великих конкурентів мінімальна. Завдяки правильному позиціонуванню, лояльній аудиторії та чіткому фокусуванню на якості, компанія може закріпитися на ринку як виробник з власною ідентичністю бренда.

Аналіз фінансових показників ТОВ «Файні Люди» за період з 2022 по 2024 роки, який наведено в таблиці 2.4 є важливим етапом дослідження, оскільки він дозволяє оцінити динаміку фінансових результатів компанії та

виявити основні тенденції її розвитку. Виведені абсолютні та відносні відхилення демонструють значне зростання основних фінансових показників, таких як активи, зобов'язання, дохід і чистий прибуток. Такий аналіз є необхідним для розуміння ступеня ефективності управлінських рішень, що приймалися на різних етапах розвитку компанії, а також для прогнозування подальших змін у її фінансовій діяльності. Окрім того, результати аналізу дозволяють виявити можливі проблемні зони, що потребують додаткової уваги в контексті стратегічного розвитку та вдосконалення управління компанією.

Таблиця 2.4 – Динаміка фінансових показників ТОВ «Файні Льоди» за 2022-2024 роки

Фінансовий показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2022 року		Відхилення 2024 до 2023 року	
				Абсолютне тис. грн.	Відносне (%)	Абсолютне тис. грн.	Відносне (%)
Активи (тис. грн.)	830,7	759,6	13153,4	12322,7	93,6	12393,8	94,2
Зобов'язання (тис. грн.)	230,2	245,3	8813,4	8583,2	97,4	8568,1	97,2
Дохід (тис. грн.)	530,1	585,3	34264,5	33734,4	98,4	33679,2	98,3
Чистий прибуток (тис. грн.)	154,6	504,3	1047,5	892,9	85,2	543,2	51,8

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз динаміки фінансових показників ТОВ «Файні Льоди» за період з 2022 по 2024 рік свідчить про значне зростання фінансових результатів компанії. Загальний обсяг активів підприємства зріс майже в 16 разів, що є свідченням активного розвитку та нарощування інвестиційного потенціалу. Підвищення активів на 12 322,7 тис. грн. між 2022 і 2024 роками вказує на ефективне використання ресурсів та залучення фінансування для розширення діяльності.

Зобов'язання компанії також демонструють суттєве зростання, з 230,2 тис. грн. у 2022 році до 8 813,4 тис. грн. у 2024 році. Така динаміка вказує на розширення обсягів фінансування, що сприяло розвитку бізнесу, однак потребує уваги щодо управління борговими зобов'язаннями для уникнення можливих фінансових ризиків.

Дохід компанії за вказаний період збільшився в десятки разів, що свідчить про значне розширення ринків збуту та покращення операційної діяльності. Зростання доходів на 33 679,2 тис. грн. у порівнянні з 2022 роком є показником високої ефективності стратегії розвитку підприємства.

Проте, незважаючи на вражаючі результати в частині активів і доходу, чистий прибуток збільшився меншою мірою. Хоча його абсолютне значення також збільшилося на 892,9 тис. грн. у порівнянні з 2022 роком, відносне зростання чистого прибутку становить лише 51,8%. Це може свідчити про підвищення витрат чи недостатню ефективність у частині контролю витрат, що впливає на загальну рентабельність.

Загалом, результати аналізу фінансових показників ТОВ «Файні Льоди» підтверджують наявність значного економічного зростання, однак вимагають подальшого уваги до аспектів витрат та управління зобов'язаннями для забезпечення стабільної та ефективної роботи підприємства в майбутньому.

2.2 Аналіз інформаційних систем у розвитку управлінських процесів ТОВ «Файні Льоди»

У сучасному економічному середовищі, яке ускладнене впливом війни, інформаційні системи стають ще більш необхідними для ефективного функціонування підприємств, зокрема таких, як ТОВ «Файні Льоди». В умовах військового конфлікту, зростання нестабільності та змін в економічному ландшафті, інформаційні технології дозволяють підприємствам адаптуватися до нових реалій. Вони забезпечують швидкий

доступ до актуальної інформації, автоматизацію управлінських процесів та оптимізацію ресурсів. Це дає змогу оперативно реагувати на зміни в постачаннях, попиті, а також підтримувати взаємодію з клієнтами та партнерами навіть у складних умовах. Інтеграція сучасних інформаційних систем є важливою складовою для підтримки конкурентоспроможності та стабільності бізнесу в умовах війни.

Протягом останніх трьох років компанія ТОВ «Файні Льоди» активно впроваджує та вдосконалює інформаційні системи для оптимізації своїх бізнес-процесів. Це включає автоматизацію операцій, моніторинг продажів, інтеграцію з онлайн платформами для доставки та використання CRM-систем для ефективної роботи з клієнтами. Важливим кроком стало також покращення аналітики продажів за допомогою спеціалізованих інструментів. Враховуючи сучасні тенденції в управлінні бізнесом та необхідність адаптації до швидких змін у ринку, можна відзначити значний прогрес у використанні інформаційних технологій.

У таблиці 2.5 представлено детальний аналіз використання інформаційних систем для управління бізнес-процесами ТОВ «Файні Льоди» у період з 2022 по 2024 роки.

Таблиця 2.5 - Використання інформаційних систем в бізнес-процесах ТОВ «Файні Льоди» за 2022-2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна (2022-2024)
1	2	3	4	5
Використання CRM-системи	Впроваджена	Оптимізована	Підключення до аналітики	+1 система, +50%
Інтеграція з онлайн платформами (Glovo/Prom)	Частково	Повна	Покращена інтеграція	+2 платформи
Автоматизація обліку продажів	Частково автоматизовано	Повністю автоматизовано	Оптимізовано з аналітикою	+100% автоматизація
Аналітика продажів (Excel, Google Data Studio)	Покращена через додаткові інструменти	Впроваджено інтегровану аналітику	Вдосконалено через спеціалізовані інструменти	+70% ефективність

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5
Використання ERP-системи для управління ресурсами	Відсутня	Впроваджена	Оптимізована	+1 система
Інтеграція з платіжними системами	Розширена	Повна інтеграція	Підвищена швидкість обробки	+3 платіжні системи
Оптимізація ланцюга постачань через ІТ	Середня	Висока	Максимальна автоматизація	+80% ефективність
Використання мобільних додатків для замовлень	Впроваджено	Оптимізовано	Збільшено використання	+50% використання

Джерело: складено автором

Аналіз використання інформаційних систем у управлінні бізнес-процесами ТОВ «Файні Льоди» за період 2022-2024 років демонструє значний прогрес у напрямку автоматизації та оптимізації операцій. Протягом цього часу компанія поступово інтегрувала CRM-систему для ефективного управління клієнтськими даними, що дозволило покращити взаємодію з покупцями та підвищити рівень задоволення клієнтів. Удосконалення аналітичних платформ, таких як використання Excel та Google Data Studio, дозволило отримувати більш точні та актуальні дані про продажі, що позитивно вплинуло на стратегічне планування та оперативне управління.

Крім того, компанія активно впроваджувала онлайн-платформи для доставки, що стало особливо актуальним в умовах пандемії та війни. З 2022 року значно зросла кількість інтеграцій з платформами, як-от Glovo та Prom, що дозволило розширити географію продажів і зробити процес доставки більш зручним для клієнтів. Водночас впровадження нових систем не відбулося без викликів: потреба в додаткових інвестиціях та адаптації персоналу до нових інструментів вимагала значних зусиль.

Загалом, використання інформаційних систем для управління бізнес-процесами ТОВ «Файні Льоди» стало важливим етапом у розвитку компанії,

що сприяло підвищенню ефективності її діяльності. Технологічні нововведення допомогли не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й зміцнити позиції на ринку, що в умовах нестабільної економічної ситуації є важливим фактором для збереження конкурентоспроможності.

Для аналізу ефективності інтеграції ТОВ «Файні Льоди» з онлайн-платформами та каналами продажу за період 2022-2024 років, важливо розглянути, як компанія використовує сучасні технології для оптимізації процесів доставки, взаємодії з клієнтами та автоматизації обробки замовлень. Протягом цього часу було впроваджено кілька стратегічних змін, що дозволили розширити можливості для продажу через онлайн-платформи, а також покращити якість обслуговування клієнтів. Оцінка змін у використанні платформи Glovo, Prom та інших каналів дозволяє побачити динаміку розвитку та оптимізації бізнес-процесів в компанії. Нижче представлено таблицю 2.6, яка відображає ключові зміни в інтеграції та результатах цієї стратегії.

Таблиця 2.6 - Інтеграція з онлайн-платформами та каналами продажу ТОВ «Файні Льоди» за 2022-2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Порівняння 2024 з 2022 роком
1	2	3	4	5
Інтеграція з онлайн-платформами (Prom, Glovo)	Мінімальна інтеграція, лише базові функції	Покращена інтеграція, включення нових каналів	Повна інтеграція, можливість замовлення через Prom, Glovo та інші платформи	Значний прогрес у розвитку інтеграцій, зростання з 2022 року
Оптимізація процесів доставки через онлайн-платформи	Обмежена доставка через Glovo	Покращення доставки, розширення зон обслуговування	Швидка доставка, доступність через декілька платформ	Значне покращення швидкості та доступності доставки
Використання аналітики для моніторингу замовлень	Використання Excel для базових звітів	Впровадження більш складних аналітичних інструментів	Інтеграція з Google Data Studio та іншими аналітичними платформами для звітності	Значний розвиток аналітики та гнучкості у звітності

1	2	3	4	5
Розширення каналів продажу	Тільки фізичні точки продажу	Впровадження онлайн-продажів через соціальні мережі	Активний розвиток онлайн-продажів через Prom, Glovo та власний вебсайт	Збільшення кількості каналів продажу, значний ріст з 2022 року

Джерело: складено автором

Компанія ТОВ «Файні Люди» розпочала свою діяльність у квітні 2022 року, коли ситуація в Україні стала надзвичайно складною через початок війни. У таких умовах бізнес стикався з численними викликами, серед яких не лише економічна нестабільність і коливання попиту, а й обмеження, пов'язані з безпекою та логістикою. Проте, незважаючи на ці труднощі, компанія змогла швидко адаптуватися та активно впроваджувати необхідні зміни у свої бізнес-процеси, зокрема, в інтеграцію з онлайн-платформами та каналами продажу, що стало критично важливим для забезпечення стабільного функціонування в умовах кризи.

На початковому етапі, у 2022 році, інтеграція з такими платформами, як Prom та Glovo, була обмеженою, але компанія швидко зрозуміла важливість онлайн-продажів для виживання в умовах обмеженого фізичного доступу до ринку. Уже в 2023 році компанія вдосконалила свою інтеграцію з платформами, поступово розширюючи кількість каналів продажу і оптимізуючи процеси доставки, що дало можливість досягти значних покращень у 2024 році. У цей період компанія змогла повністю інтегрувати свої операції з кількома платформами для онлайн-продажів, що дозволило їй розширити географію продажів і підвищити ефективність роботи з клієнтами.

Особливо важливим етапом стало впровадження аналітичних інструментів, таких як Google Data Studio, які дозволили компанії аналізувати і прогнозувати попит, а також оптимізувати роботу з клієнтською базою. Всі ці зміни допомогли «Файним Людам» не тільки пристосуватися до викликів

часу, але й значно покращити обслуговування своїх клієнтів, розширити канали збуту та зміцнити свою позицію на ринку.

Для аналізу безпеки та захисту даних у ТОВ «Файні Льоди» важливо звернути увагу на кілька аспектів, оскільки захист інформації є особливо актуальним питанням для компаній, які працюють з онлайн-платформами та електронними платежами.

По-перше, компанія повинна забезпечити належний рівень захисту персональних даних своїх клієнтів та співробітників. У сучасному світі, де зростає кількість онлайн-транзакцій і операцій з обміну чутливою інформацією, важливо, щоб ці дані не стали доступними для несанкціонованого доступу. ТОВ «Файні Льоди» повинна використовувати сучасні технології захисту, такі як шифрування даних та двофакторну автентифікацію, щоб гарантувати безпеку при обробці персональних даних через онлайн-платформи, такі як Prom, Glovo та інші канали продажу.

По-друге, слід звернути увагу на безпеку фінансових операцій, які проводяться через платіжні системи, що використовуються для онлайн-розрахунків. Враховуючи інтенсивне використання таких платіжних систем, як LiqPay, Visa, Mastercard та інших, компанія повинна гарантувати захист інформації, пов'язаної з транзакціями, щоб уникнути її викрадення чи підробки.

Також важливо провести оцінку безпеки інформаційних систем, що використовуються для зберігання чутливих даних, таких як фінансові звіти, дані про постачальників та контрагентів, а також внутрішні документи компанії. Важливою складовою є забезпечення належного рівня доступу до цих даних лише уповноваженим особам, а також впровадження системи моніторингу за можливими загрозами.

Щоб проаналізувати цей аспект, необхідно провести аудит всіх інформаційних систем компанії та платформ, з якими вона працює, і оцінити рівень їх безпеки з урахуванням сучасних стандартів захисту даних. Результати аналізу наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Оцінка безпеки та захисту даних у ТОВ «Файні Люди» 2022-2024 роки

Показник	2022 рік (початок війни, складні умови)	2023 рік	2024 рік	Порівняння 2022 року з 2024 роком
1	2	3	4	5
Використання шифрування даних	Шифрування даних при обробці транзакцій через платіжні системи було впроваджено в рамках початкових етапів розвитку компанії. Проте рівень захисту був обмежений через відсутність масштабних інвестицій.	Шифрування вдосконалене, використано нові технології для захисту даних клієнтів на онлайн-платформах.	Шифрування було вдосконалене, зокрема на етапі зберігання даних клієнтів у CRM-системах та онлайн-платформах.	Покращення шифрування даних, вищий рівень захисту завдяки новим технологіям і більшій кількості інвестицій у безпеку.
Використання двофакторної автентифікації	Налаштовано лише для внутрішніх систем доступу співробітників. Для клієнтів не було впроваджено.	Двофакторна автентифікація була введена для співробітників, але для клієнтів ще не запроваджено.	Двофакторна автентифікація введена для клієнтів, що здійснюють покупку через онлайн-платформи.	Двофакторна автентифікація для клієнтів з'явилася лише в 2024 році, що суттєво підвищило безпеку.
Захист фінансових транзакцій	Захист транзакцій був обмежений стандартними заходами через новизну компанії. Використовували базові платіжні системи для обробки фінансових даних.	Покращено захист транзакцій, інтегровано більш надійні платіжні системи для забезпечення безпеки платежів.	Покращено захист фінансових операцій за допомогою новітніх платіжних систем і криптографічних технологій для захисту даних під час платежів.	В 2024 році захист фінансових транзакцій значно вдосконалений через інтеграцію з міжнародними платіжними системами.
Моніторинг безпеки інформаційних систем	Безперервний моніторинг був обмежений через низький бюджет та обмеження, спричинені воєнним станом.	Моніторинг безпеки був вдосконалений за рахунок розширення можливостей внутрішнього відділу безпеки.	Повноцінний моніторинг з інтеграцією із зовнішніми фахівцями з кібербезпеки та вдосконаленням внутрішніх протоколів безпеки.	Моніторинг безпеки в 2024 році значно посилено, зокрема завдяки співпраці з зовнішніми експертами.

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5
Доступ до чутливих даних (клієнти та співробітники)	Доступ обмежений для співробітників, але для клієнтів інформація зберігалася у загальному доступі через онлайн-платформи.	Доступ до чутливих даних обмежений, введено часткову політику доступу для захисту персональних даних.	Впроваджено чітку політику доступу з використанням багаторівневої авторизації для захисту чутливих даних як співробітників, так і клієнтів.	В 2024 році доступ до даних став більш контрольованим і обмеженим, що підвищує рівень безпеки.
Захист даних через онлайн-платформи	Платформи, такі як Prom та Glovo, використовували стандартні заходи безпеки. Компанія мала обмежені ресурси для впровадження додаткових заходів.	Платформи продовжували використовувати стандартні заходи безпеки, компанія додала кілька додаткових перевірок безпеки.	Платформи продовжують використовувати високий рівень захисту, а компанія додатково інтегрувала новітні системи безпеки, зокрема шифрування всіх платежів через Glovo та Prom.	Покращення захисту даних через інтеграцію з сучасними платіжними системами та новітніми методами шифрування.
Навчання персоналу з безпеки даних	Обмежене навчання для співробітників через обмеження часу і бюджету.	Розпочато навчання персоналу щодо базових заходів кібербезпеки, але було обмежено через кризові умови.	Комплексне навчання співробітників на тему кібербезпеки та захисту даних з участю зовнішніх фахівців.	В 2024 році навчання персоналу на тему безпеки значно розширено та покращено.

Джерело: складено автором

Протягом періоду з 2022 по 2024 роки ТОВ «Файні Льоди» активно розвивало і вдосконалювало систему захисту даних, особливо в контексті роботи з онлайн-платформами та електронними платежами. З початку своєї діяльності компанія, яка розпочала роботу в квітні 2022 року, зіштовхнулася з викликами, пов'язаними з безпекою даних, особливо в умовах військових дій в Україні. У 2022 році компанія запровадила базові заходи для захисту особистої інформації клієнтів, зокрема через використання базових методів шифрування даних і обмеження доступу до чутливих даних через онлайн-системи.

У 2023 році відбувся прогрес у покращенні систем безпеки: компанія почала використовувати більш складні технології шифрування та інтеграцію з платіжними платформами, що дозволило значно підвищити рівень захисту інформації. Також було здійснено оновлення програмного забезпечення для кращого моніторингу загроз та виявлення можливих порушень безпеки.

У 2024 році компанія вжила додаткових заходів щодо захисту даних, зокрема впровадженням більш комплексних методів автентифікації для користувачів і посиленням захисту фінансових та чутливих даних на всіх етапах їх обробки. Також відбулося впровадження більш сучасних аналітичних систем для моніторингу безпеки в реальному часі. У цей період ТОВ «Файні Льоди» також зміцнило співпрацю з провідними платіжними системами та платформами, що підвищило загальну безпеку фінансових транзакцій.

Отже, можна зробити висновок, що компанія демонструє значний прогрес у захисті даних за три роки, відповідаючи на виклики, які ставить як глобальна ситуація в Україні, так і постійно змінювані вимоги безпеки в сфері онлайн-продажів і електронних платежів.

Аналіз інформаційних систем у розвитку управлінських процесів ТОВ «Файні Льоди» засвідчив, що компанія за короткий проміжок часу (2022–2024 рр.) продемонструвала динамічний розвиток цифрової інфраструктури. В умовах військового конфлікту, економічної нестабільності та змін у

поведінці споживачів, підприємство змогло не лише адаптуватися, а й перейти до активної цифровізації своїх бізнес-процесів.

Значного прогресу досягнуто у впровадженні CRM- та ERP-систем, автоматизації обліку продажів, інтеграції з онлайн-платформами (Prom, Glovo), а також у використанні сучасних інструментів аналітики. Це дозволило не лише підвищити ефективність управління ресурсами й замовленнями, а й поліпшити якість обслуговування клієнтів, скоротити час доставки, оптимізувати ланцюги постачань та оперативніше реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Водночас аналіз виявив і низку проблемних аспектів, що гальмують подальше зростання цифрової зрілості компанії, зокрема:

- потребу в подальшому розвитку функціональності аналітичних систем для глибшого прогнозування;
- недостатню інтеграцію між окремими інформаційними підсистемами;
- потребу в системному навчанні персоналу щодо використання нових ІТ-рішень.

Таким чином, усунення виявлених недоліків є необхідною умовою для досягнення вищого рівня цифрової зрілості компанії, що, у свою чергу, відкриває нові можливості для стратегічного розвитку. Комплексне вдосконалення аналітичної інфраструктури не лише забезпечить точніше прогнозування й глибше розуміння ринкових трендів, але й сприятиме формуванню адаптивної моделі управління, здатної оперативно реагувати на динамічні зміни середовища. Забезпечення інтегрованості інформаційних потоків між окремими підсистемами створює підґрунтя для цілісного бачення бізнес-процесів та зменшує ризики прийняття необґрунтованих рішень через фрагментарність даних. Водночас інвестування у безперервне навчання персоналу зосереджене на розвитку цифрових навичок та компетенцій є критично важливим для формування організаційної культури, орієнтованої на інновації та сталий розвиток. Усі ці заходи в комплексі

сприятимуть підвищенню ефективності управлінських рішень, оптимізації ресурсного потенціалу й забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності організації в умовах глобальної цифрової трансформації.

2.3 Оптимізація цифрової інфраструктури та управлінських процесів

Усунення виявлених у процесі аналізу недоліків є ключовим чинником подальшого просування компанії на шляху цифрової трансформації. В умовах зростаючої динаміки бізнес-середовища рівень цифрової зрілості організації визначається не лише наявністю сучасних технологій, а й здатністю інтегрувати їх у стратегічні, операційні та управлінські процеси. Виявлені проблеми – зокрема, обмежена функціональність аналітичних систем, фрагментарність інформаційного середовища та недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу – ускладнюють реалізацію потенціалу цифрових інструментів і знижують гнучкість прийняття рішень [15, с. 131].

Подолання зазначених бар'єрів сприятиме гармонізації цифрової інфраструктури, підвищенню ефективності використання даних та формуванню культури постійного вдосконалення в межах організації. Таким чином, комплексний підхід до усунення цих недоліків виступає необхідною умовою досягнення вищого рівня цифрової зрілості, що, у свою чергу, забезпечує здатність компанії адаптуватися до технологічних змін і зберігати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Оптимізація цифрових процесів відіграє ключову роль у зміцненні адаптивності та конкурентоспроможності компанії в умовах постійних змін ринкового середовища. Вона дозволяє не лише усунути існуючі дисфункції в інформаційно-аналітичному забезпеченні, а й сформувати гнучку, швидкодіяну інфраструктуру, здатну оперативно реагувати на нові виклики. У сучасному бізнес-контексті перевагу отримують ті компанії, які можуть швидко трансформувати дані у стратегічно важливу інформацію, а цифрова

оптимізація створює передумови для цього шляхом покращення якості, повноти та доступності даних.

Крім того, підвищення рівня інтеграції інформаційних підсистем та розвиток цифрових компетенцій працівників сприяють не лише ефективнішому управлінню внутрішніми ресурсами, а й забезпечують відкритість до інновацій. Це, у свою чергу, зміцнює конкурентні позиції компанії на ринку, дозволяючи їй не лише підтримувати стабільність, а й формувати нові джерела вартості. Таким чином, оптимізаційні заходи є не просто технічним удосконаленням, а стратегічним механізмом підвищення загальної життєздатності бізнесу в цифрову епоху [39, с. 326].

У контексті діяльності ТОВ «Файні Льоди», яке спеціалізується на виробництві та дистрибуції морозива, розширення функціональності аналітичної системи шляхом інтеграції прогнозної аналітики є стратегічно важливим кроком для підвищення цифрової зрілості підприємства. З огляду на специфіку діяльності компанії, що характеризується високою сезонністю попиту, залежністю від погодних умов, динамічними змінами споживчих переваг та значною конкуренцією на ринку, підприємство потребує впровадження інструментів, здатних здійснювати не лише аналіз минулих тенденцій, але й прогнозувати майбутні зміни. Відсутність таких можливостей може призвести до неефективного планування та втрати конкурентних переваг.

Прогнозна аналітика дозволить компанії більш точно оцінювати вплив змін погодних умов на попит, що особливо важливо в контексті виробництва та дистрибуції морозива. Наприклад, передбачення підвищення температури влітку дозволить завчасно збільшити виробничі потужності та оптимізувати логістику для задоволення збільшеного попиту. Також, інтеграція передиктивних інструментів допоможе компанії реагувати на зміни у споживчих уподобаннях. Етапи впровадження прогнозної аналітики для оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Файні Льоди», наведено на рисунку 2.1.

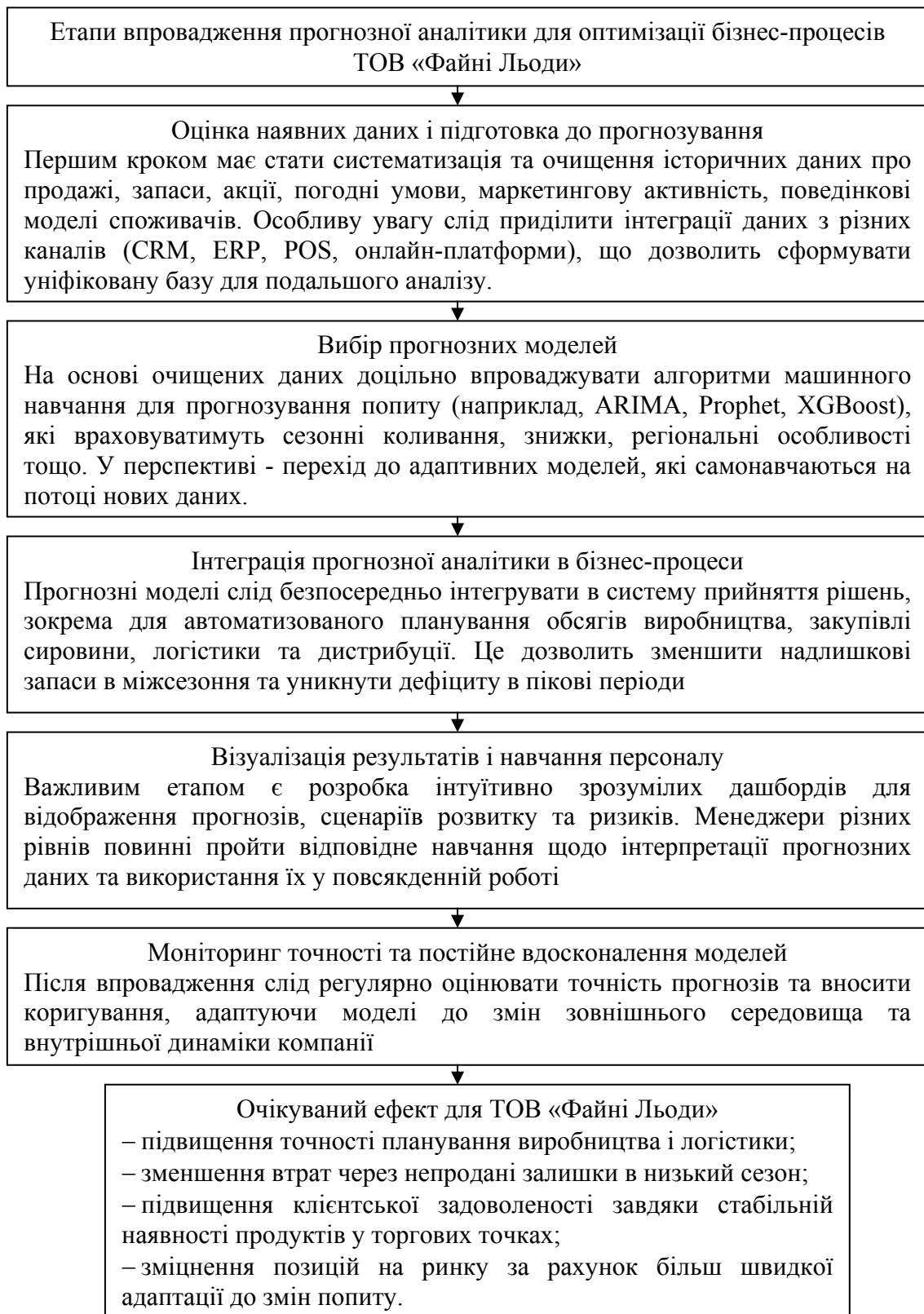


Рис.2.1 - Етапи впровадження прогнозової аналітики для оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Файні Льоди»

Джерело: складено автором

Впровадження прогностної аналітики в діяльність ТОВ «Файні Льоди» є ключовим етапом для досягнення більшої цифрової зрілості та підвищення ефективності управлінських процесів. Систематизація даних, вибір і інтеграція прогностних моделей дозволяють не тільки адаптуватися до сезонних коливань попиту, але й забезпечують точніше планування виробництва та логістики. Завдяки інтеграції цих моделей у бізнес-процеси компанії, можна досягти значного зменшення витрат на надлишкові запаси, підвищення рівня клієнтської задоволеності та швидшої адаптації до змін ринкових умов. Постійний моніторинг і вдосконалення моделей дозволить підтримувати стабільність та конкурентоспроможність компанії на ринку, а також створити основу для гнучкого і ефективного управління в умовах цифрової трансформації.

Після впровадження прогностної аналітики та її інтеграції в бізнес-процеси, важливим кроком є забезпечення успішного функціонування нових інструментів на всіх рівнях організації. Це неможливо без розвитку цифрових компетенцій персоналу, який стане основним драйвером ефективного використання ІТ-рішень. Впровадження системного навчання та розробка програми підвищення кваліфікації дозволить співробітникам адаптуватися до нових технологій і максимально використовувати їх потенціал. Регулярні тренінги, воркшопи та менторські програми сприятимуть не лише поглибленню знань у галузі аналітики та ІТ, але й створенню культури безперервного навчання, що є необхідною умовою для сталого розвитку компанії в умовах цифрової трансформації.

У сучасних умовах функціонування підприємств, зокрема в харчовій галузі, цифрова трансформація набуває ключового значення не лише як інструмент підвищення ефективності, а й як запорука виживання та адаптації до нестабільного середовища. Для ТОВ «Файні Льоди», що працює в умовах високої сезонності попиту, залежності від зовнішніх логістичних ланцюгів і змін у поведінці споживачів, розвиток цифрової зрілості є не просто

стратегічною метою, а необхідністю. Проте досягнення цього рівня неможливе без цілеспрямованого розвитку людського капіталу.

ІТ-інфраструктура, навіть найсучасніша, не може забезпечити повної віддачі без персоналу, здатного ефективно її використовувати, адаптувати під бізнес-потреби та швидко реагувати на зовнішні виклики. Особливої актуальності це набуває в умовах повномасштабної війни, коли доступ до фізичних офісів, стабільного інтернет-зв'язку або централізованих рішень може бути ускладнений. У такому середовищі саме людський чинник – компетентність, цифрова гнучкість, здатність до самоорганізації та роботи в децентралізованому форматі – визначає стійкість і життєздатність компанії.

Інвестування у корпоративну програму навчання персоналу, орієнтовану на практичне опанування сучасних цифрових інструментів, набуває стратегічного значення для ТОВ «Файні Люди» в умовах постійної турбулентності ринку та воєнного стану в Україні. Зокрема, практичне освоєння інструментів прогностичної аналітики дозволяє не лише підвищити точність планування виробничих і логістичних процесів, а й мінімізувати ризики, пов'язані з надлишковими запасами чи дефіцитом продукції в пікові періоди. Інтеграційні платформи забезпечують цілісність цифрового середовища підприємства, сприяючи більш узгодженій взаємодії між різними підрозділами та інформаційними системами, що є критично важливим для швидкого ухвалення рішень в умовах нестабільної логістики та комунікацій.

У результаті, така корпоративна освітня стратегія виступає не лише інструментом адаптації до складних умов, але й фундаментом для майбутнього розвитку. Вона дозволяє ТОВ «Файні Люди» не просто реагувати на виклики, а проактивно формувати конкурентні переваги на ринку, використовуючи цифрову трансформацію як рушій зростання, інноваційності та стійкості до зовнішніх шоків.

В таблиці 2.9 наведено програму навчання персоналу для підвищення цифрових компетенцій в умовах воєнної нестабільності та адаптації до нових ІТ-рішень для ТОВ «Файні Люди»

Таблиця 2.9 - Програма навчання персоналу для підвищення цифрових компетенцій в умовах воєнної нестабільності та адаптації до нових ІТ-рішень для ТОВ «Файні Льоди»

Етап навчання	Опис навчання	Мета	Формат	Залучені спеціалісти	Тривалість
Введення в ІТ-системи	Ознайомлення з використанням ERP, CRM, систем прогнозування попиту в умовах воєнного часу. Використання онлайн-інструментів для адаптації бізнес-процесів.	Підвищення здатності персоналу працювати з новими ІТ-рішеннями для забезпечення безперебійної роботи, навіть в умовах змін і складної ситуації.	Онлайн-курси, відео-лекції	Внутрішні ІТ-спеціалісти, зовнішні тренери	1-2 тижні
Прогнозування попиту та логістика	Навчання прогнозними моделями (ARIMA, Prophet) з урахуванням змін у попиті, спричинених кризою та війною. Використання прогнозів для оптимізації поставок.	Забезпечення стабільності постачання та мінімізації ризиків на ринку, адаптація до нестабільних умов, зокрема через логістичні проблеми.	Воркшопи, практичні заняття	Зовнішні консультанти, внутрішні аналітики	2-3 тижні
Корпоративна програма підвищення кваліфікації	Розробка програми підвищення кваліфікації для всіх співробітників, включаючи використання нових технологій для управління кризами.	Адаптація персоналу до нових умов бізнесу, підвищення ефективності управлінських рішень в умовах обмеженого ресурсного забезпечення та ризиків воєнного часу.	Воркшопи, курси, тести	Зовнішні тренери, внутрішні менеджери	Постійний процес
Менторські програми та тренінги	Впровадження менторських програм для підтримки нових співробітників і розвитку навичок керівників у кризових ситуаціях.	Створення системи підтримки і розвитку молодих кадрів, покращення здатності до швидкої адаптації в умовах зміни попиту і непередбачуваних ситуацій.	Менторство, індивідуальні заняття	Внутрішні лідери, ментори	6 місяців
Оцінка ефективності та зворотній зв'язок	Оцінка успішності навчання, збирання відгуків для коригування програми, зокрема з урахуванням специфіки війни і змін у зовнішньому середовищі.	Постійне вдосконалення процесів навчання, визначення найефективніших підходів та інструментів для забезпечення стабільності компанії в кризовий період.	Оцінка результатів, опитування	Внутрішні HR та тренери	Кожні 3 місяці

Розвиток цифрових компетенцій персоналу є важливим фактором для досягнення вищого рівня цифрової зрілості компанії, особливо в умовах сучасних викликів, таких як війна та економічні кризи. Запровадження системного навчання ІТ-рішенням дозволяє не лише забезпечити належну адаптацію співробітників до нових технологій, а й підвищити ефективність виконання ключових бізнес-процесів. Для ТОВ «Файні Льоди», яке працює в умовах високої сезонності попиту та непередбачуваних змін на ринку, особливо важливо, щоб персонал був готовий до змін, що відбуваються внаслідок війни. Зокрема, розвиток навичок роботи з прогностичними моделями попиту дає змогу швидко адаптуватися до нових умов, забезпечуючи безперебійне постачання та управління ресурсами.

Одним із важливих кроків є створення корпоративної програми підвищення кваліфікації, яка дозволяє постійно підтримувати високий рівень знань і навичок персоналу, відповідно до нових вимог ринку. Для компанії, яка працює в умовах воєнної нестабільності, така програма допомагає не лише у звичайних умовах, але й у кризових ситуаціях, коли необхідно швидко змінювати підходи до виробництва, логістики та прогнозування попиту. Регулярні тренінги, воркшопи та менторські програми сприяють не лише навчання нових співробітників, а й розвитку лідерських якостей серед досвідчених працівників, що важливо для забезпечення сталості управлінських рішень у складний час.

Систематизація навчання через різноманітні формати — онлайн-курси, практичні заняття та індивідуальне менторство — створює можливість для персоналу постійно вдосконалювати свої навички та адаптуватися до змін, спричинених кризовими ситуаціями. Впровадження таких підходів дозволяє не тільки зберегти стабільність в умовах непередбачуваних змін, але й підвищити конкурентоспроможність компанії. ТОВ «Файні Льоди», зокрема, зможе значно покращити свою здатність до адаптації попиту, скорочення втрат через непродані запаси, а також підвищити рівень задоволеності

клієнтів через більш точне управління продукцією та її наявністю в торгових точках.

Нарешті, впровадження системи моніторингу результатів навчання та постійне коригування навчальних програм на основі зворотного зв'язку дає можливість оперативно реагувати на зміни, які відбуваються в зовнішньому середовищі. Це дозволяє вчасно адаптувати стратегії навчання та підвищення кваліфікації персоналу відповідно до нових вимог, що виникають під впливом війни та інших зовнішніх факторів.

Таким чином, оптимізація процесів навчання та розвитку персоналу є важливим елементом стратегічного управління в умовах сучасної економічної та політичної ситуації в Україні.

Очікувані результати реалізації комплексних заходів з оптимізації бізнес-процесів і розвитку цифрових компетенцій персоналу ТОВ «Файні Люди» охоплюють кілька стратегічно важливих напрямів. Насамперед, це посилення внутрішньої експертизи – завдяки впровадженню корпоративних програм навчання працівники набувають нових знань і практичних навичок у сфері прогностичної аналітики, цифрової комунікації та кризового управління. Це формує всередині компанії критичну масу фахівців, здатних самостійно приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах невизначеності.

Крім того, зростає загальна гнучкість організації – як на рівні стратегічного реагування на зміни ринку, так і в повсякденних операційних процесах. Компанія отримує змогу оперативно адаптуватися до зовнішніх викликів, включно з воєнними загрозами, перебоями в логістиці чи зміненою поведінкою споживачів. Паралельно з цим відбувається посилення інноваційного потенціалу: використання передиктивної аналітики, автоматизація рутинних операцій та впровадження інтеграційних платформ стимулюють пошук нових підходів до управління ресурсами, маркетингом та виробництвом.

Насамкінець, зазначені зміни закладають підґрунтя для стійкої цифрової трансформації компанії – процесу, що не обмежується

одноразовими технологічними оновленнями, а передбачає довгострокову зміну організаційної культури, управлінської логіки та клієнтського підходу. Усе це дозволяє ТОВ «Файні Люди» не лише зберігати конкурентоспроможність у кризових умовах, а й будувати стабільну модель розвитку, орієнтовану на майбутнє.

Усунення виявлених у процесі діагностики недоліків виступає важливим етапом у реалізації стратегії цифрової трансформації підприємства. У сучасних умовах високої турбулентності ринкового середовища та стрімкого розвитку цифрових технологій, рівень цифрової зрілості компанії визначається не лише технічним оснащенням, але й здатністю ефективно інтегрувати цифрові рішення у всі аспекти діяльності – стратегічні, операційні та управлінські. Виявлені бар'єри, зокрема обмежена функціональність інформаційно-аналітичних систем, фрагментарність цифрової інфраструктури та низький рівень цифрових компетенцій працівників, створюють ризики для своєчасного ухвалення рішень і знижують потенціал використання цифрових технологій.

Подолання зазначених обмежень є основою для формування цілісного цифрового середовища, яке здатне забезпечити ефективну взаємодію між усіма бізнес-процесами. Гармонізація інформаційних потоків, підвищення якості та доступності даних, розвиток внутрішніх цифрових навичок співробітників сприяють формуванню адаптивної організаційної культури, орієнтованої на постійне вдосконалення. Відтак, комплексний підхід до оптимізації цифрової інфраструктури дозволяє компанії не лише досягти більш високого рівня цифрової зрілості, але й створити умови для динамічного розвитку в умовах постійних технологічних змін.

На прикладі ТОВ «Файні Люди», що функціонує в умовах вираженої сезонності та високої ринкової конкуренції, інтеграція прогностичної аналітики виступає ключовим інструментом підвищення ефективності управлінських процесів. Зокрема, впровадження моделей передиктивного аналізу дозволяє здійснювати точне планування виробничих і логістичних операцій, виходячи

з даних про зміну погодних умов, поведінку споживачів та інші динамічні фактори. Це створює підґрунтя для своєчасного прийняття рішень, мінімізації витрат і підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Разом із технологічними змінами особливої актуальності набуває розвиток людського капіталу. Ефективне використання навіть найсучасніших цифрових інструментів неможливе без наявності персоналу, здатного їх освоїти, адаптувати та розвивати. У контексті ТОВ «Файні Льоди» - особливо в умовах воєнної нестабільності – розвиток цифрових компетенцій є не лише інструментом адаптації, а й критичним фактором стійкості бізнесу. Організація системного навчання, реалізація програм підвищення кваліфікації, впровадження менторських та воркшоп-форматів навчання формують внутрішнє середовище, готове до змін і відкриття нових можливостей [10].

Таким чином, цифрова трансформація розглядається як багатовимірний процес, у якому гармонійно поєднуються технологічна модернізація, розвиток управлінських практик та інвестування в людський потенціал. Саме така цілісна стратегія забезпечує сталу конкурентоспроможність підприємства на сучасному етапі, дозволяючи йому не лише виживати, а й проактивно формувати свою позицію в цифровій економіці.

ВИСНОВКИ

Інформаційні системи є ключовими елементами сучасного менеджменту, автоматизуючи рутинні процеси, знижуючи ймовірність помилок і надаючи доступ до актуальних даних для прийняття обґрунтованих рішень. Вони допомагають організаціям швидко адаптуватися до змін в економічному середовищі, підвищуючи їх конкурентоспроможність. Під час пандемії та війни роль інформаційних систем значно зросла, оскільки підвищилася потреба в автоматизації обробки даних, адаптації до змін і оптимізації ресурсів. Це включає розширене використання онлайн-платежів, логістичних систем і дистанційних технологій, що дозволяє забезпечити стабільність і ефективність організацій у кризових умовах.

Інформаційні системи виконують важливу роль у зберіганні та обробці даних, а також у підтримці прийняття рішень. Класифікація ІС за призначенням дозволяє вибирати відповідні технології для різних рівнів управління. В умовах нестабільності, зокрема під час військових конфліктів, ІС повинні бути гнучкими та адаптованими до змін. Інтегровані системи сприяють ефективному управлінню на всіх етапах роботи організації.

Для аналізу було обрано товариство з обмеженою відповідальністю «Файні Льоди» - українського виробника преміум-морозива, заснованого у 2022 році. Основний напрям діяльності компанії – виготовлення натурального джелато за італійською технологією. У 2024 році підприємство досягло доходу в 34,3 млн. грн. і чистого прибутку 1,05 млн. грн., що свідчить про позитивну динаміку розвитку. В компанії працює 242 особи, включаючи персонал франчайзингових точок.

Аналіз зовнішнього середовища показує, що сегмент крафтового морозива в Україні активно розвивається завдяки зростаючому попиту на натуральні продукти. Основні конкуренти ТОВ «Файні Льоди» - ISEE Popsicle (доступніша ціна, орієнтація на Київ), Space Ice (інновації та преміум-сегмент) і Gelarty (поєднання морозива з ресторанним бізнесом).

Компанія вигідно вирізняється широкою мережею франчайзингових точок і високою якістю продукції.

За результатами SWOT-аналізу, основними сильними сторонами компанії є натуральність інгредієнтів, стандарти якості, впізнаваний бренд, активна маркетингова стратегія в соцмережах та ефективне використання інформаційних систем для управління виробництвом і збутом. Можна зазначити, ТОВ «Файні Льоди» має потенціал для подальшого зростання, особливо за рахунок розвитку франчайзингового напрямку, цифровізації процесів та укріплення позицій у сегменті крафтового морозива.

У сучасних умовах економічної нестабільності та воєнного конфлікту інформаційні системи відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємств, зокрема ТОВ «Файні Льоди». За період 2022–2024 років компанія демонструє помітний прогрес у впровадженні інформаційних технологій для автоматизації бізнес-процесів, оптимізації ресурсів і підвищення адаптивності до нових ринкових реалій.

Динаміка використання інформаційних систем в управлінні підприємством ТОВ "Файні Льоди" за 2022–2024 рр. свідчить про суттєве вдосконалення управлінських процесів. CRM-система була не лише впроваджена, а й інтегрована з аналітичними інструментами, що підвищило якість взаємодії з клієнтами. Автоматизація обліку продажів досягла повного рівня, а аналітика продажів стала на 70% ефективнішою завдяки використанню нових платформ. Також підприємство розширило інтеграцію з онлайн-платформами, покращило швидкість обробки платежів та підвищило ефективність ланцюга постачань на 80%. Рівень інтеграції ТОВ «Файні Льоди» з зовнішніми інформаційними платформами за 2022–2024 рр. підтверджують, що за три роки компанія досягла повної інтеграції з такими платформами, як Prom і Glovo, що дозволило значно розширити канали продажу та забезпечити швидку доставку.

Отже, систематичне впровадження інформаційних систем дозволило ТОВ «Файні Льоди» не лише адаптуватися до складних умов, а й зміцнити

свої ринкові позиції, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечити стабільний розвиток у кризовий період. Водночас аналіз виявив і низку проблемних аспектів, що стримують зростання цифрової зрілості компанії. Це і обмежені можливості аналітичних систем для глибокого прогнозування, і недостатній рівень інтеграції між інформаційними підсистемами, і потреба в системному підвищенні компетентності персоналу щодо використання нових ІТ-рішень.

Усунення виявлених проблемних зон є вирішальним етапом на шляху підвищення цифрової зрілості ТОВ «Файні Льоди». Запропоновані оптимізаційні заходи – впровадження прогнозної аналітики та розвиток цифрових компетенцій персоналу — формують єдиний комплексний механізм трансформації, який забезпечує компанії гнучкість, стійкість і здатність до стратегічного зростання. Особливу роль у реалізації цих змін відіграє поетапне впровадження прогнозної аналітики, що дозволяє точно прогнозувати сезонні коливання попиту та оперативно коригувати виробничі і логістичні процеси. Це сприяє зниженню витрат, оптимізації запасів та підвищенню задоволеності споживачів. Водночас, програма навчання персоналу є ключовим інструментом забезпечення ефективного функціонування нових цифрових рішень у складних умовах воєнної нестабільності. Вона не тільки розширює цифрові компетенції працівників, а й створює підґрунтя для сталого розвитку компанії, забезпечуючи готовність колективу до викликів цифрової епохи.

Таким чином, реалізація зазначених заходів дозволить ТОВ «Файні Льоди» не лише усунути поточні дисфункції, а й закласти міцний фундамент для довгострокової конкурентоспроможності на ринку морозива.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрос С. В. Діджиталізація та підприємства: нові тренди інноваційного розвитку. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2019. № 4 (10). С. 5-13.
2. Белозерцев В. С., Харакоз Л. В., Кармінов Я. С., Соколова О. І., Сулима Г. А., Худякова Г. В. Розвиток інформаційних систем та технологій у світовій економіці під час COVID-19. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 4. С. 105-109.
3. Верба В. А. Передумови, драйвери та наслідки цифрової трансформації бізнесу. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. (19–20 квіт. 2018 р.). Київ: КНЕУ, 2018. С. 491-496.
4. Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. Економіка та держава. 2021. № 9. С. 107–111. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.9.107.
5. Грибіненко О. М. Диджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. Міжнародні відносини. Серія. Економічні науки. 2018. №16. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523/3197
6. Гринько Т.В. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: моногр. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. – Дніпро : Видавець Біла К.О., 2023 р. 350 с.
7. Гриценко А.А. Інформаційно-цифровий етап розвитку соціально-економічних систем. Економіка України. 2022. № 1. С. 29-46
8. Гудзь О.Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. No 2. С. 4–12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_2_3
9. Гусева О. Ю., Легомінова С. В. Диджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018, № 1 (23). С. 33-39.

10. Данилевич Н., С. Рудакова С., Л. Щетініна Л., Я. Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. Галицький економічний вісник. 2020. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/index.php?lang=eng>
11. Диджиталізація: як не втратити конкурентну перевагу. 2021. URL: <http://www.management.com.ua/notes/digital-innovation.html>
12. Довба І. В. Особливості оптимізації управління бізнес-процесами підприємства та методи їх удосконалення. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка та суспільство. 2016. №6. С. 130–133.
13. Довгий Б.П. Методи економічних обчислень; лекції для студентів механіко-математичного факультету. К.:, 2022. 134 с. URL :<https://mechmat.knu.ua/wp-content/uploads/2022/11/meo.pdf>.
14. Дячек О.Ю., Бутков О.Р. Роль сучасних інформаційних систем та технологій у розвитку економіки країни. Ефективна економіка. 2019. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_5_38.
15. Застосування інформаційних технологій в економіці, освіті та управлінні проектами: колект. монографія / [В. Є. Ходаков та ін.]; за заг. ред. канд. техн. наук, доц. Райко Галини Олександрівни; Херсон. нац. техн. ун-т. Херсон: Вишемирський В. С., 2018. 201 с.
16. Звіт Глобального центру з цифрової трансформації бізнесу: Digital Vortex. How Digital Disruption Is Redefining Industries. URL: <https://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/industry-solutions/digital-vortex-report.pdf>.
17. Калач Г.М. Моделі оцінки бренду в умовах цифровізації бізнесу. Підприємництво і торгівля : збірник наукових праць. 2020. Вип. 27. С. 26–30.
18. Квілінський О.С. Оцінювання спротиву вдосконалення системи управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 2(1). С. 118-125.

19.Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. № 6. С. 105–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2016_6_11.

20.Кравчук О. І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. Соціально- трудові відносини: теорія та практика. 2018. № 1. С. 172–191

21.Кривецький І. Альтернатива 1С в Україні: огляд українських та іноземних аналогів. URL: <https://www.oneservice-consulting.com/alternatyva-1c-v-ukraini-ogljad-ukrainskyh-ta-inozemnyh-analogiv>

22.Лазебник Л.Л., Войтенко В.О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. Випуск 42. С. 18–22. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5.pdf>

23.Лісова Р.М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 24 (2). С. 114–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24%282%29_24.

24.Маркевич К. Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Цифрова трансформація бізнесу: виклики і можливості для партнерства» (9–10 вересня 2021 р., м. Мелітополь). URL: <https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-ta-shliakhy-podolannia-vyklykiv>

25.Маркова Т. Д. Особливості використання інформаційних систем і технологій в системі обліку та контролю. Економіка харчової промисловості. 2016. Т. 8, Вип. 3. С.40-45; DOI: 10.15673/fie.v8i3.207

26.Петриняк У.Я. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: моногр. / за заг. ред. д-ра екон. Наук, проф. Т. Гринько. – Дніпро : Видавець Біла К.О., 2023 р. 350 с. С. 50–70.

27.Помазун О.М. Моделі та інформаційні технології підтримки прийняття рішень з управління бізнес-процесами підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.11 / О.М. Помазун; Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ, 2016. 20 с.

28.Пономарьова Т. В., Матюшко М. М. Аналіз програмних продуктів, які використовуються для автоматизації бухгалтерського обліку суб'єктами підприємницької діяльності. Соціальна економіка. 2021. Вип. 62. С. 148–156.

29.Похил Н.О. Роль і місце інформаційних систем в управлінні економічними об'єктами. Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 5. С. 172-175.

30.Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова від 3 березня 2021р. № 179. Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text21>

31.Продіус О. І. Теоретично-методичні основи реінжирування бізнес-процесів. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2016/No6/79.pdf>

32.Пурій Г.М. Інформаційні системи і технології в управлінні діяльністю підприємства. Ефективна економіка. №6, 2019. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/58.pdf

33.Ромашко С. М. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Інформаційні системи в менеджменті» [Текст]. Львів : ЛІМ, 2007. 49 с.

34.Фатєєва А.В. Інформаційні системи та їх роль в управлінні економікою. Економіка. Фінанси. Право. 2020. № 4(2). С. 14-17.

35.Федулова Л. Тенденції розвитку та впровадження цифрових технологій для реалізації цілей сталого розвитку. Економіка природокористування і сталий розвиток. Київ : ДУ ІСПСР НАН України, 2020. №7 (26). С. 6–14. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/166840>.

36.Філіпішин І.В. Інформаційні системи у механізмі управління підприємством в умовах інформаційної економіки. Економіка і управління. 2018. № 1. С. 125-130.

37.Фісун К.А., Сиса А.Ю. Підходи використання систем підтримки прийняття рішень як компоненти інформаційного забезпечення організації в умовах ринкової економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 68. С. 192-198.

38.Чмерук Г.Г. Цифрова економіка як окремих сектор національної економіки держави: Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 27(2). С. 92–97. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_27\(2\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_27(2))

39.Чупріна М. О. Використання ІТ-інструментів для оптимізації управління бізнес-процесами підприємств України. Економічний вісник Національного технічного університету України “Київський політехнічний інститут”. 2016. № 13. С. 324-329.

40.Шатілова О. В., Шишук Н. О. Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації. Проблеми економіки № 4 (46), 2020. С. 249-255.

41.Шевченко О.Л., Стрілець А.Ю. Цифровізація бізнес - процесів під час війни // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: збірник тез та доповідей III Міжнародної науково - практичної конференції, м. Київ, 08 грудня 2022 р. Київ, 2022. С. 246–247.

42.Шпильова В.О. Сучасна стратегія управління регіональними економічними системами в середовищі інформаційного менеджменту. Менеджер. 2019. № 2. С. 25-33.

43.Юрчук Н. П. Інформаційні системи в управлінні діяльністю підприємства. Агросвіт. 2015. № 19. С. 53–58. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/19_2015/12.pdf

44.Farida I., Mulyani S., Akbar B., Setyaningsih S. Quality and efficiency of accounting information systems. Utopía y Praxis Latinoamericana. 2021. Vol. 26(2). P. 323–326.