

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЧЕПІЛЬ Роман Володимирович
Формування інформаційної системи для ефективного управління
підприємством / Formation of an Information System for Efficient Enterprise
Management

спеціальність: 073 – менеджмент
освітньо-професійна програма – Менеджмент
Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕН-41
Р. В. Чепіль

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Ю. А. Богач

Кваліфікаційну роботу допущено до
захисту:

«___» _____ 20___ р.

Завідувач кафедри
М. М. Шкільняк

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	5
1.1. Поняття, функції та значення інформаційних систем в управлінні	5
1.2. Підходи до побудови інформаційних систем у менеджменті.....	9
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «БІЗНЕС- ЕВОЛУШН».....	14
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Бізнес-Еволюшн»	14
2.2. Аналіз управлінських процесів та їх інформаційного забезпечення на підприємстві.....	19
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	26
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	32

ВСТУП

Актуальність проблеми. У сучасних умовах динамічного розвитку ринку та посилення конкуренції перед підприємствами постає необхідність оперативного та якісного прийняття управлінських рішень. Інформаційні системи стають ключовим інструментом забезпечення цих процесів, оскільки вони сприяють збору, обробці та аналізу великого обсягу даних у режимі реального часу. Завдяки цьому керівництво підприємства має змогу швидко реагувати на зміни як у внутрішньому середовищі, так і в зовнішніх ринкових умовах. Водночас ефективне управління ресурсами підприємства – фінансовими, матеріальними, кадровими – неможливе без автоматизації та інтеграції інформаційних процесів. Інформаційна система дозволяє оптимізувати планування, контроль та аналіз використання ресурсів, що веде до підвищення продуктивності, зниження витрат та покращення загальної ефективності діяльності.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблеми створення, розвитку та оптимізації інформаційних систем управління активно досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними вченими. Серед авторів, які зробили вагомий внесок у цю сферу, варто відзначити Антоненка В., Березу А., Буйницьку О., Георгіаді Н., Крамера Г., Морзе Н., Огірка О., Пінчука В., Пономаренка В., Пурія Г., Серанта А., Ситника В., Тарасову К., Янчука Т., Яценка О. та інших. Їхні роботи охоплюють теоретичні та практичні аспекти побудови інформаційних систем, які мають ключове значення для підвищення ефективності управлінської діяльності підприємств у сучасних економічних умовах.

Метою роботи є дослідження науково-теоретичних основ формування інформаційної системи як складової ефективного управління підприємством на прикладі ТОВ «Бізнес Еволюшн» та розробка пропозицій щодо її вдосконалення.

Завдання дослідження:

– вивчити сутність, функції та значення інформаційних систем у системі управління підприємством;

- розглянути підходи до побудови інформаційних систем у менеджменті;
- провести загальну характеристику діяльності ТОВ «Бізнес Еволюшн»;
- здійснити аналіз існуючої інформаційної системи управління та її інформаційного забезпечення;
- розробити рекомендації щодо удосконалення інформаційної системи для підвищення ефективності управління підприємством.

Об’єкт дослідження – процес формування інформаційної системи управління на підприємстві ТОВ «Бізнес Еволюшн».

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади та практичні аспекти формування інформаційної системи для ефективного управління підприємством.

Методи дослідження. Для досягнення поставлених цілей у роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: системний підхід, аналіз, синтез, порівняльний аналіз, структурно-функціональний метод, а також методи графічного та діалектичного дослідження.

Інформаційна база дослідження – наукові публікації, монографії з проблем управління інформаційними системами, нормативні документи, внутрішні звіти та матеріали ТОВ «Бізнес Еволюшн».

Практична значимість роботи полягає у розробці конкретних рекомендацій і методичних підходів щодо вдосконалення інформаційної системи управління на підприємстві ТОВ «Бізнес Еволюшн», що сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів і конкурентоспроможності компанії.

Апробація результатів дослідження здійснена шляхом презентації наукових положень і практичних рекомендацій на VII всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (м. Тернопіль, 15 травня 2025 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Поняття, функції та значення інформаційних систем в управлінні

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростання рівня конкуренції підприємства потребують ефективних інструментів управління, здатних забезпечити своєчасне прийняття обґрунтованих управлінських рішень. «Одним із основних факторів підвищення результативності управлінської діяльності є впровадження та раціональне використання інформаційних систем. Інформаційні системи стали невіддільною складовою управління підприємствами, оскільки вони забезпечують збір, зберігання, обробку та передачу даних, необхідних для координації бізнес-процесів» [18], виступають інструментом інтеграції окремих функціональних підсистем і сприяють автоматизації операцій, підвищенню продуктивності праці, зменшенню витрат та оперативному реагуванню на зміни зовнішнього середовища.

Інформаційні системи відіграють ключову роль у підвищенні ефективності управлінських процесів, зокрема завдяки прискоренню обробки даних із первинної документації, автоматизації господарських операцій та оперативному формуванню фінансової й управлінської звітності. Під інформаційною системою розуміють взаємопов'язану сукупність методів, концепцій, програмно-технічних засобів і технологій, призначених для автоматизованого збирання, фіксації, обробки, зберігання та передачі інформації користувачам для досягнення управлінських цілей. С. М. Ромашко запропонував три аспекти аналізу сутності інформаційної системи, що наведені на рис. 1.1. Загалом, із проаналізованих підходів можна зробити висновок: «головна функція інформаційної системи полягає в забезпеченні управлінського процесу актуальною, точною й своєчасною інформацією про всі ресурси підприємства. Вона також формує інформаційно-технічну

інфраструктуру, необхідну для ефективного функціонування суб'єкта господарювання» [25].



Рис. 1.1. Характеристика підходів до визначення інформаційної системи управління

Примітки: сформовано автором на основі [25]

Інформаційна система визначається як «сукупність взаємопов'язаних компонентів – програмного забезпечення, апаратних засобів, комунікаційних каналів, методик обробки даних та людського фактору – що призначена для організованого збору, обробки, зберігання й передавання інформації з метою підтримки управлінських рішень» [20]. З позиції системного аналізу ІС розглядають як складний соціо-технічний об'єкт, де технічні засоби та

програмні продукти поєднуються з організаційними структурами і бізнес-процесами. Таким чином, інформаційні системи виконують функцію «м'язової» і «скелетної» основи управлінського апарату, надаючи аналітичні та операційні інструменти для керівників усіх рівнів.

У сучасних умовах цифрової трансформації підприємств інформаційні системи стають критично важливим інструментом для забезпечення ефективного управління. Вони не лише прискорюють обробку даних, а й формують основу для ухвалення обґрунтованих стратегічних і тактичних рішень. Функціонування таких систем визначається комплексом завдань, які охоплюють усі етапи роботи з інформацією – від збору до її аналітичного використання.

Головні функції, які виконує інформаційна система, включають:

- збір і інтеграція даних із внутрішніх джерел (бухгалтерські й виробничі бази, CRM, ERP) та зовнішніх ресурсів (ринкові інформаційні сервіси, онлайн-аналітика).
- реєстрація й обробка – автоматизоване верифікування, класифікація та агрегація об'єктивних даних у стандартизовані формати.
- зберігання та архівація інформації із забезпеченням безпеки, цілісності й доступності даних відповідно до політик конфіденційності та вимог законодавства.
- поширення та візуалізація – генерація звітів, дашбордів і аналітичних оглядів для оперативного й стратегічного планування.
- підтримка прийняття рішень – надання рекомендацій на основі моделей прогнозування, симуляцій й інтелектуального аналізу даних.

Інформаційні системи бухгалтерського обліку – це «спеціалізоване програмне забезпечення, що спрямоване на автоматизацію як окремих, так і інтегрованих бухгалтерських процесів. Їх застосування дозволяє ефективно виконувати планування, здійснювати контроль, проводити аналітичну обробку даних, забезпечувати управління та сприяти ухваленню обґрунтованих управлінських рішень» [14]. Таким чином, інформаційні системи виступають не

лише інструментом обліку, а й потужною платформою для прийняття управлінських рішень, підвищення прозорості бізнес-процесів і адаптації підприємства до динамічних умов ринку. Їх комплексне впровадження є необхідною умовою підвищення ефективності управління підприємством у цифрову епоху.

Сучасні підприємства та організації активно використовують інформаційні та комунікаційні технології (ІКТ) для підвищення продуктивності, зменшення витрат та розширення каналів взаємодії з ринком. Зокрема, цифрові комунікації дозволяють організаціям виходити за межі локального ринку, знаходити нових клієнтів в інших регіонах і країнах, а також розвивати електронну комерцію. У цьому контексті важливу роль відіграють веб-сайти, CRM-системи, соціальні мережі та хмарні сервіси, які перетворюють традиційні бізнес-моделі на гнучкі цифрові платформи.

Інформаційні системи виступають не лише засобом обміну інформацією, а й інструментом для стратегічного управління підприємством. Вони дозволяють автоматизувати внутрішні процеси, оптимізувати кадрову політику, контролювати ресурси й удосконалювати маркетингові кампанії. Зростання обсягів оброблюваних даних вимагає впровадження аналітичних платформ, які на основі big data, штучного інтелекту та машинного навчання формують прогностичні моделі й рекомендації для керівників різних рівнів.

Цифрова трансформація також накладає нові вимоги до управлінської діяльності. Успішні компанії вибудовують свої стратегії на основі точного розуміння ринкової позиції, впровадження гнучких ІТ-рішень і готовності до змін. В умовах швидкоплинного цифрового середовища ключову роль відіграє «оперативність прийняття управлінських рішень, що можливо лише за умови наявності ефективної інформаційної інфраструктури» [9]. Водночас уряди й публічні структури мають забезпечувати доступ до ІКТ для громадян і бізнесу, стимулюючи цифрову інклюзію та технологічне оновлення економіки.

Управління за допомогою ІС стає стратегічною передумовою досягнення цілей сталого розвитку. Технологічна інтеграція дозволяє підприємствам

досягати ефекту масштабування, знижувати витрати, оптимізувати логістику та покращувати якість обслуговування клієнтів. Інвестиції в цифрову інфраструктуру є необхідним кроком для досягнення економічної ефективності й інноваційної стабільності в умовах глобальної конкуренції.

1.2. Підходи до побудови інформаційних систем у менеджменті

Сьогодні, в умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій та зростаючих вимог до оперативності та якості управлінських рішень, побудова ефективних інформаційних систем стає одним із ключових завдань менеджменту. Вибір підходів до проєктування й впровадження таких систем істотно впливає на їхню продуктивність, гнучкість і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Різноманітність методологій та концепцій побудови інформаційних систем відображає складність управлінських процесів і специфіку діяльності різних організацій. Застосування відповідних підходів дозволяє оптимізувати структуру системи, забезпечити інтеграцію даних і функцій, а також сприяє підвищенню ефективності прийняття рішень на всіх рівнях управління.

У сучасних умовах ринкової економіки досягнення запланованих результатів на українських підприємствах неможливе без належної уваги до таких важливих аспектів, як «бюджетування, проведення маркетингових досліджень та створення ефективних інформаційних систем управління (ІСУ), які охоплюють управління персоналом, виробництвом, збутом і іншими сферами діяльності» [22].

Інформаційні системи управління знаходять застосування практично на всіх підприємствах, адже будь-яка організація в своїй діяльності активно оперує інформацією, запроваджує процедури її збору, обробки, передачі та аналізу. Головною метою ІСУ є забезпечення менеджерів інструментами для прийняття обґрунтованих і ефективних управлінських рішень, що враховують постійні зміни як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства [1, с. 76]. В

умовах безперервних трансформацій економіки України вибір підходу до створення ІСУ є надзвичайно важливим. Кожен з підходів передбачає досягнення певних цілей, визначених організацією, тому на стадії розробки і впровадження інформаційної системи слід чітко визначити перелік вимог до неї, а також здійснити аналіз сильних та слабких сторін кожного з можливих варіантів.

Більшість дослідників підкреслюють важливість застосування системного підходу до розробки ІСУ, що полягає у «розгляді системи як єдиного цілого, де враховуються як внутрішні взаємозв'язки між елементами, так і зовнішні зв'язки із сусідніми системами та об'єктами» [7, с. 33]. Згідно з системним підходом, «економічний об'єкт розглядається як комплекс взаємопов'язаних елементів складної динамічної системи, що перебуває у постійному розвитку під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, а також здійснює трансформацію вхідних ресурсів у нові вихідні продукти» [12, с. 17–18].

Не менш важливим є інтегрований підхід, який поєднує технології менеджменту із сучасними інформаційними технологіями. Він дозволяє побудувати структуру інформаційної бази управлінської інформації, що відповідає сучасним вимогам управлінських процесів. Особливу увагу приділено процесно-орієнтованому підходу, який пов'язує із системою управління якістю, розглядаючи її як підсистему підприємства, тісно інтегровану з інформаційним середовищем.

І.В. Гордієнко виокремлює три основні підходи до проектування інформаційних систем менеджменту: «функціональний, об'єктно-орієнтований та процесно-орієнтований» [8, с. 24–26]. Функціональний підхід передбачає поділ сфери менеджменту на окремі функціональні блоки, які автоматизуються у вигляді підсистем або блоків задач, відповідних конкретним функціям користувачів. Об'єктно-орієнтований підхід базується на створенні системи з взаємодіючих об'єктів, які належать певним класам, сформованим у ієрархію. Процесно-орієнтований підхід фокусується на дослідженні та автоматизації бізнес-процесів, що протікають на підприємстві.

Опрацювання наукових джерел, присвячених проблематиці формування інформаційних систем управління (ІСУ) на підприємствах, дозволило виокремити ряд науково-теоретичних концепцій, які охоплюють системний, комплексний, функціональний, предметний, процесний, ситуаційний, інтеграційний та динамічний підходи (рис. 1.2).

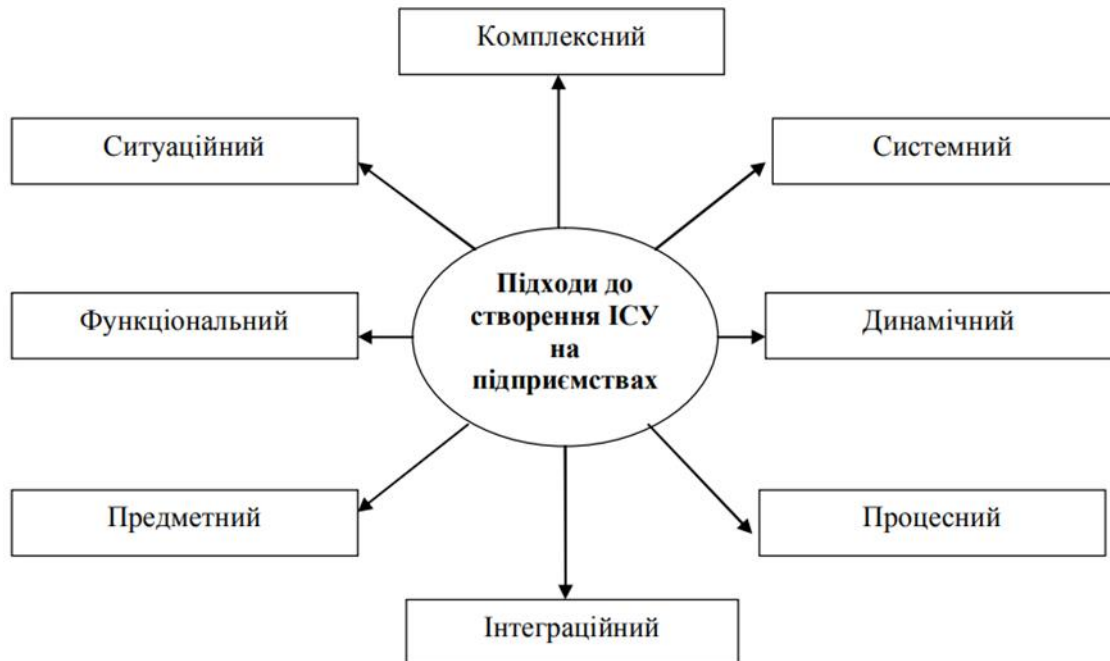


Рис. 1.2. Підходи до побудови інформаційних систем у менеджменті

Примітки: сформовано автором на основі [7; 8; 12]

Системний підхід розглядає підприємство як цілісну систему з взаємопов'язаних компонентів, що функціонують задля досягнення єдиної мети. При цьому враховуються як внутрішні, так і зовнішні взаємозв'язки. Цей підхід передбачає поділ системи на окремі підсистеми (декомпозицію) з урахуванням їхніх взаємодій. Його реалізація можлива на основі системного аналізу [7, с. 33]. Основні риси системного підходу включають: «одночасне охоплення значної кількості задач під час проектування, широке впровадження типових та стандартизованих рішень, багатокomпонентний підхід до структури ІС як до сукупності взаємодіючих елементів, локальне впровадження рішень з подальшим розширенням функціональності» [12, с. 17-18].

Комплексний підхід передбачає врахування технічних, економічних, соціальних, екологічних, організаційних, політичних та психологічних аспектів у процесі формування ІСУ. Його мета – забезпечити цілісність системи управління шляхом поєднання всіх складових для досягнення максимальної результативності з мінімальними витратами. Функціональний підхід базується на ідеї, що створення ІСУ є реалізацією послідовності управлінських функцій. У системі інформаційного менеджменту виділяють ключові функції: планування, організація, мотивація, контроль і регулювання, об'єднані керівництвом як наскрізною координувальною функцією.

Предметний підхід орієнтований на вдосконалення конкретного об'єкта – інформаційної системи – на основі аналізу ринку, новітніх технологічних розробок, думки користувачів тощо. Проте його недоліком є «зосередження на усуненні поточних недоліків, що призводить до хронічного відставання від світових інноваційних тенденцій» [8, с. 135-136]. Процесний підхід акцентує увагу на поетапному виконанні взаємопов'язаних дій і автоматизації наскрізних бізнес-процесів, а не лише окремих функцій. Його впровадження передбачає «безперервність дій, логічну послідовність етапів впровадження ІТ-рішень і включення в життєвий цикл ІСУ» [15, с. 117].

Інтеграційний підхід орієнтований на об'єднання всіх елементів ІСУ в єдину узгоджену систему, де кожен компонент доповнює інші. Він передбачає встановлення взаємозв'язків не лише між складовими ІСУ, а й між різними рівнями управління та етапами життєвого циклу об'єкта управління. Динамічний підхід виходить з того, що інформаційна система постійно розвивається під впливом часу. У цьому контексті необхідно враховувати науково-технічний прогрес, зміну ринкових потреб, демографічні чинники, структурні трансформації в галузях та оновлення засобів обробки інформації. Аналіз проводиться як у ретроспективному, так і в перспективному розрізі. Ситуаційний підхід базується на адаптації ІСУ до конкретних умов функціонування підприємства. Ефективність такої системи визначається її здатністю відповідати специфіці ситуації, в якій вона використовується. У

сучасних ринкових умовах цей підхід є необхідною умовою для гнучкого управління.

Широкомасштабна інформатизація діяльності підприємств спонукає до впровадження спеціалізованих ІСУ, здатних забезпечити ефективне управління на основі обробки інформаційних потоків. Такі системи складаються з взаємопов'язаних компонентів: апаратного і програмного забезпечення, інформаційних ресурсів, персоналу, процедур і технологій управління інформацією. Основною метою ІСУ є забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень у таких сферах, як маркетинг, виробництво, управління персоналом і збут. Таким чином, вибір методологічного підходу до формування ІСУ є ключовим етапом у процесі інформаційного менеджменту підприємства. Для створення ефективної системи необхідно ґрунтовно дослідити всі можливі підходи, оцінити їх переваги та обрати найбільш доцільний відповідно до цілей та умов функціонування підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «БІЗНЕС- ЕВОЛУШН»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Бізнес-Еволюшн»

Для забезпечення ефективного управління сучасним підприємством ключове значення має наявність надійного та якісного інформаційного забезпечення. Особливо це стосується суб'єктів господарювання, діяльність яких пов'язана із наданням консалтингових, фінансових, аналітичних чи управлінських послуг, де своєчасний доступ до достовірної інформації та її раціональне використання відіграють вирішальну роль. У зв'язку з цим актуальним є дослідження стану інформаційного забезпечення управлінської діяльності на прикладі конкретного підприємства.

ТОВ «Бізнес-Еволюшн» – «провідна українська ІТ-компанія, що з 2001 року спеціалізується на впровадженні сучасних інформаційних систем для бізнесу. Її основна діяльність зосереджена на розробці та інтеграції ERP-систем, мобільних додатків і спеціалізованого програмного забезпечення, що сприяє цифровій трансформації підприємств різних галузей «Бізнес-Еволюшн» є авторизованим партнером німецької корпорації SAP і сертифікованим ІТ-консультантом Європейського банку реконструкції та розвитку. Серед клієнтів компанії – ДП НАЕК «Енергоатом», ПАТ «Укргідроенерго», ТОВ «Сумітомо Електрик Борднетце Україна», ТОВ «Фуджікура» та інші провідні підприємства» [18]. Компанія має понад 20 років досвіду, реалізувала більше 1000 проєктів і обслуговує понад 300 клієнтів. Її команда складається з висококваліфікованих фахівців, які застосовують передові методології управління проєктами та мають глибокі галузеві знання. «Бізнес-Еволюшн» сертифікована за міжнародними стандартами ISO 9001:2015 та ISO 27001:2022, що підтверджує її відповідність високим вимогам якості та інформаційної безпеки.

ТОВ «Бізнес-Еволюшн» демонструє високий рівень організованості управлінських процесів та стійку динаміку розвитку на ринку інформаційних технологій. Компанія позиціонує себе як провідний національний провайдер рішень у сфері автоматизації бізнес-процесів. Її місія формулюється як: «Допомагаємо зробити бізнес прозорим і керованим» [32]. Такий стратегічний орієнтир вимагає від організації впровадження системи цінностей, які дозволяють ефективно функціонувати в умовах мінливого ринкового середовища та високої конкуренції.

Зазначені цінності втілюються через засади корпоративної культури компанії, що передбачає відкритість, відповідальність, інноваційність та командну взаємодію. Саме на цій основі вибудовується стратегія розвитку ТОВ «Бізнес-Еволюшн», яка передбачає «зміцнення позицій компанії як провідного консалтингового партнера у сфері впровадження ІТ-рішень для обліку, управління та цифрової трансформації бізнесу. В основі такої стратегії – прагнення до забезпечення високої продуктивності, адаптивності до ринкових викликів та довгострокової стійкості клієнтів» [18].

Фінансові результати (табл. 2.1) свідчать про стабільний розвиток компанії. Протягом останніх п'яти років ТОВ «Бізнес Еволюшн» демонструє впевнений ріст доходів, позитивну динаміку прибутку та зміцнення власного капіталу, що свідчить про ефективність реалізованої стратегії та правильні управлінські рішення.

В межах досліджуваного періоду ТОВ «Бізнес-Еволюшн» продемонструвало стабільне зростання доходів, які у 2024 році склали понад 103 млн грн – на 11,3% більше, ніж у попередньому році. Чистий прибуток також зріс, темп його приросту склав +2,34%, що свідчить про зростання інвестицій в розвиток. Незначне зниження загальної суми активів на 2,55% пояснюється зменшенням грошових резервів – у 2024 році вони знизились майже на третину, порівняно з 2023 роком, що є наслідком реалізації інвестиційних проєктів і внутрішніх програм оновлення. Різке зниження довгострокових зобов'язань свідчить про поступове зменшення боргового

навантаження, тоді як зростання поточних зобов'язань пов'язане зі збільшенням обсягів операційної діяльності та роботи з постачальниками. Рівень власного капіталу продовжує зростати, що є свідченням фінансової стабільності компанії. Значне зростання кількості персоналу (+51,7%) підтверджує розширення масштабів бізнесу та інвестиції в людський капітал, що є головним ресурсом ТОВ «Бізнес Еволюшн».

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Бізнес Еволюшн», 2020–2024 рр.

Показник	роки					2024 р. до 2023 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Кількість персоналу, осіб	25	26	27	29	44	+51,7
Дохід, тис. грн	37685	64039	76866	92571	103024	+11,29
Чистий прибуток, тис. грн	3844	16573	13850	20999	21491	+2,34
Активи, тис. грн	11191	23481	32694	57484	56019	–2,55
Гроші та еквіваленти, тис. грн	5007	14837	22933	46743	31588	–32,45
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	3049	3535	1591	12423	3856	–68,96
Поточні зобов'язання, тис. грн	1295	10552	18411	15286	19059	+24,72
Власний капітал, тис. грн	6847	9394	12691	29776	33104	+11,18

Джерело: Сформовано на основі звітності ТОВ «Бізнес еволюшн»

«Фінансовий стан підприємства є комплексною характеристикою, яка відображає результати його фінансово-господарської діяльності та здатність забезпечувати безперервність функціонування у короткостроковій і довгостроковій перспективі. Для його оцінювання застосовують систему фінансових коефіцієнтів, що дозволяють охарактеризувати окремі аспекти діяльності підприємства: ліквідність, платоспроможність, рентабельність, фінансову стійкість, ефективність управління активами тощо» [15].

У цьому контексті, для комплексної оцінки фінансового стану ТОВ «Бізнес Еволюшн» здійснено аналіз основних фінансових коефіцієнтів за п'ятирічний період – з 2020 по 2024 рік (табл. 2.2). Такий часовий горизонт дозволяє виявити тенденції у фінансових показниках, оцінити вплив зовнішніх факторів, а також визначити внутрішні резерви підвищення ефективності. Особливу увагу приділено динаміці змін фінансових показників у 2024 році

порівняно з 2023 роком. Це дає змогу оперативно виявити як позитивні зрушення, так і ризикові аспекти, що потребують корекції в управлінських рішеннях. Дані, подані у таблиці нижче, є основою для подальшого аналізу, узагальнення та формулювання висновків щодо поточного стану та перспектив розвитку підприємства.

Таблиця 2.2

**Динаміка фінансових індикаторів ТОВ «Бізнес Еволюшн»
за 2020–2024 рр.**

Показник	роки					2024 р. до 2023 р. , %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Коефіцієнт поточної ліквідності	543,71	191,22	142,73	327,31	247,45	–24,37
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	386,64	140,61	124,56	305,80	165,74	–45,78
Коефіцієнт швидкої ліквідності	534,67	190,25	142,29	327,05	246,80	–24,51
Коефіцієнт автономії	61,18	40,01	38,82	51,80	59,09	+14,05
Рентабельність активів (ROA)	34,35	70,58	42,36	36,53	38,36	+5,01
Рентабельність власного капіталу (ROE)	34,11	204,07	125,42	98,89	68,35	–30,89
Чиста маржа	10,46	26,04	18,26	23,22	21,47	–7,54
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	164,99	284,39	197,85	399,48	373,76	–6,44
Коефіцієнт заборгованості	11,57	44,94	56,31	26,59	34,02	+27,96

Джерело: Сформовано на основі звітності ТОВ «Бізнес еволюшн»

У 2024 році спостерігається зниження всіх основних показників ліквідності – поточної, швидкої та абсолютної. Найбільш помітне падіння відбулося за коефіцієнтом абсолютної ліквідності, який скоротився на 45,78% порівняно з 2023 роком. Це свідчить про суттєве зменшення обсягів грошових коштів та інших найбільш мобільних активів, що підприємство може негайно використати для погашення короткострокових зобов'язань. Поточна ліквідність знизилася на 24,4%, а швидка – на 24,5%, що вказує на загальне зменшення можливостей компанії швидко реагувати на поточні фінансові зобов'язання без залучення додаткових джерел фінансування. Попри це, усі три коефіцієнти залишаються значно вищими за нормативний рівень у 100%. Це означає, що ТОВ «Бізнес Еволюшн» зберігає достатню платоспроможність, а показники ліквідності, хоча й знизилися, все ще свідчать про позитивний фінансовий стан підприємства в короткостроковій перспективі.

Позитивним сигналом є зростання коефіцієнта автономії до 59,09%, що на 7,29 п.п. більше порівняно з 2023 роком. Це означає, що компанія у 2024 році покращила структуру капіталу, збільшивши частку власних джерел у загальному обсязі фінансування. Такий тренд позитивно впливає на інвестиційну привабливість, знижує ризик залежності від кредиторів та посилює фінансову незалежність підприємства. Водночас, спостерігається зростання коефіцієнта заборгованості – на 28%. Це може бути результатом зростання поточних зобов'язань у 2024 році. Однак, загальний рівень боргового навантаження залишається відносно помірним – 34,02%, що не створює критичних загроз, але вимагає посиленого моніторингу й контролю за використанням позикових коштів.

У сфері рентабельності простежується неоднорідна динаміка. Рентабельність активів (ROA) покращилася на 5%, що свідчить про ефективніше використання активів компанії для генерації чистого прибутку. Це є позитивним знаком підвищення операційної ефективності. Натомість, рентабельність власного капіталу (ROE) зменшилася на 30,9%, що може вказувати або на уповільнення приросту прибутку, або на збільшення власного капіталу швидше, ніж прибутку, що дещо знижує фінансову віддачу для власників капіталу. Чиста маржа, яка визначає частку прибутку в структурі доходів, дещо знизилася – на 7,5%. Це може бути пов'язано з ростом собівартості або інших операційних витрат, що не були компенсовані відповідним зростанням цін або обсягів продажу.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом у 2024 році становив 373,76%, що свідчить про високу забезпеченість довгострокових інвестицій стабільними джерелами фінансування. Незначне зниження на 6,4% порівняно з попереднім роком не несе загроз, оскільки абсолютне значення залишається значно вищим за норматив, а це означає високий рівень фінансової стійкості компанії в інвестиційній перспективі.

Фінансовий аналіз діяльності ТОВ «Бізнес Еволюшн» за 2024 рік засвідчує стійке та контрольоване фінансове становище підприємства.

Компанія демонструє високу ліквідність, ефективне управління активами та позитивну тенденцію до зміцнення структури капіталу. Хоча деякі ключові показники, зокрема ліквідність та рентабельність власного капіталу, у 2024 році погіршилися в порівнянні з 2023 роком, це не критично з огляду на високі абсолютні значення та позитивну динаміку інших показників. Важливо, що зросла автономія, а рівень боргового навантаження залишився на безпечному рівні. Загалом, ТОВ «Бізнес Еволюшн» має достатні фінансові ресурси для подальшого зростання, залучення інвестицій та масштабування бізнесу. Рекомендовано підтримувати нинішній рівень фінансової дисципліни, а також звернути увагу на оптимізацію витрат і контроль структури зобов'язань.

2.2. Аналіз управлінських процесів та їх інформаційного забезпечення на підприємстві

Управління діяльністю будь-якого підприємства ґрунтується на чітко сформованій організаційній структурі, яка відображає засади управлінської взаємодії, підпорядкованості та розподілу повноважень між окремими рівнями та підрозділами. Організаційна структура управління (ОСУ) безпосередньо залежить від технологічного профілю компанії, її масштабів, а також від кваліфікаційного рівня персоналу. У сфері інформаційних технологій найчастіше застосовуються матричні моделі організації управління, що забезпечують гнучкість, багаторівневу координацію та автономність проєктних команд. У таких структурах, як правило, поєднуються функціональні та проєктні напрями, що дозволяє ефективно адаптувати управлінські процеси до специфіки ІТ-проєктів. Централізовані форми управління в ІТ-сфері є малоефективними через значну варіативність проєктів і необхідність оперативного прийняття рішень на рівні команд розробників.

ТОВ «Бізнес Еволюшн» використовує складну матричну організаційну структуру, у якій співіснують дві паралельні системи підпорядкування: функціональна та проєктна (рис. 2.1).

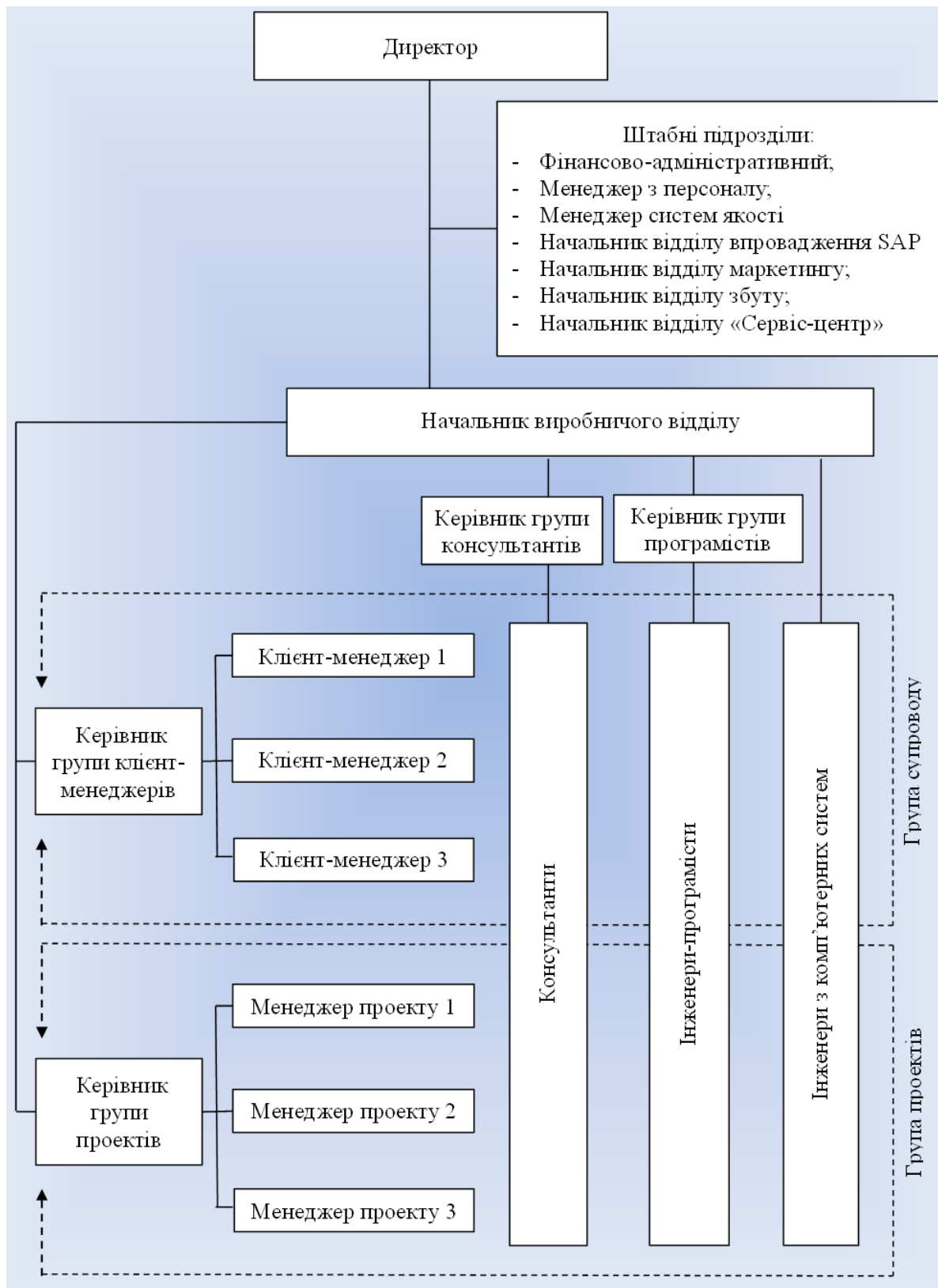


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Бізнес еволюшн»

Джерело: Сформовано на основі документації ТОВ «Бізнес еволюшн»

Такий підхід забезпечує баланс між спеціалізацією підрозділів і гнучкістю проєктного управління, створюючи основу для ефективного інформаційного забезпечення управлінських рішень. У межах організаційної структури управління ТОВ «Бізнес Еволюшн» проєктний напрям поділяється на дві основні складові: команду розробки та команду супроводу. Такий поділ зумовлений клієнтоорієнтованим підходом до управління: за кожним замовником закріплюється персональний консультант, який відповідає не лише за впровадження рішення, але й за його подальше функціонування та обслуговування.

Ключова особливість організаційної структури компанії полягає у «тісній інтеграції функціональних та проєктних елементів, що досягається завдяки чіткому розподілу ролей і зон відповідальності між керівниками проєктів, консультантами, програмістами та менеджерами по роботі з клієнтами» [19]. У свою чергу, підтримку основної діяльності забезпечують штабні підрозділи, які спеціалізуються на таких функціях, як облік і фінансовий супровід, підбір та розвиток персоналу, впровадження систем управління якістю, підтримка рішень на базі SAP, а також реалізація маркетингових і комерційних стратегій, спрямованих на підвищення лояльності клієнтів.

Сучасні підходи до організації управлінської діяльності підприємств, що функціонують у сфері інформаційних технологій, характеризуються комплексним застосуванням процесного підходу, який забезпечує системність та послідовність у реалізації управлінських функцій. Процесна архітектура ТОВ «Бізнес еволюшн» (рис. 2.2) являє собою багаторівневу систему взаємопов'язаних бізнес-процесів, що функціонують відповідно до принципів міжнародного стандарту ISO 9001:2015 та враховують специфічні особливості діяльності у сфері розробки та впровадження програмного забезпечення.

Теоретичний фундамент процесного управління базується на концепції горизонтальної інтеграції функціональних підрозділів організації, що дозволяє забезпечити безперервність інформаційних потоків та оптимізацію ресурсного забезпечення управлінських рішень. У контексті аналізованого підприємства

процесний підхід реалізується через триярусну ієрархічну структуру, що включає стратегічні, операційні та підтримуючі процеси, кожен з яких виконує специфічні функції у загальній системі корпоративного управління.



Рис. 2.2. Карта процесів ТОВ «Бізнес еволюшн»

Джерело: Сформовано на основі документації ТОВ «Бізнес еволюшн»

«Верхній рівень процесної архітектури ТОВ «Бізнес еволюшн» представлений стратегічними процесами, які визначають довгострокові цілі організації та забезпечують координацію всіх підсистем управління» [18]. Маркетинговий процес у структурі стратегічного управління виконує функції аналізу ринкового середовища, ідентифікації потреб цільових сегментів споживачів та формування конкурентних переваг підприємства. Процес управління якістю забезпечує відповідність усіх видів діяльності підприємства встановленим стандартам та очікуванням споживачів, що є критично важливим у контексті розробки програмного забезпечення, де якість продукту безпосередньо впливає на репутацію компанії та її ринкові позиції.

Центральним елементом операційної діяльності ТОВ «Бізнес еволюшн» є «процес виконання робіт з впровадження програмного забезпечення, який

характеризується високим ступенем технічної складності та потребує координації різноманітних ресурсів та компетенцій» [19]. Цей процес включає послідовність взаємопов'язаних етапів, починаючи від аналізу технічних вимог замовника до повного впровадження програмного рішення та його подальшого супроводу. Взаємодія з клієнтами у рамках операційного процесу здійснюється через систему підпроцесів, які забезпечують двосторонній інформаційний обмін на всіх етапах життєвого циклу проєкту. Ця взаємодія характеризується високою інтенсивністю комунікаційних процесів, оскільки успішність реалізації проєкту значною мірою залежить від точності розуміння технічних вимог замовника та своєчасного узгодження всіх змін у специфікаціях продукту. Система підтримуючих процесів ТОВ «Бізнес еволюшн» включає три ключових напрямки: управління фінансами, управління персоналом та технічне забезпечення.

Управління персоналом у контексті ІТ-підприємства характеризується особливою увагою до розвитку професійних компетенцій співробітників та забезпечення їх відповідності динамічним вимогам технологічного розвитку. Цей процес включає рекрутинг висококваліфікованих спеціалістів, систему безперервного навчання, управління кар'єрним розвитком та мотивацією персоналу. Технічне забезпечення як підтримуючий процес охоплює управління ІТ-інфраструктурою, програмними засобами розробки, системами захисту інформації та іншими технологічними ресурсами, необхідними для реалізації основної діяльності.

Інформаційне забезпечення управлінських процесів сучасних ІТ-підприємств являє собою «комплексну систему технологічних рішень, що забезпечують збір, обробку, зберігання та передачу інформації, необхідної для прийняття ефективних управлінських рішень» [20]. У контексті ТОВ «Бізнес еволюшн» інформаційне забезпечення базується на впровадженні передових хмарних технологій та інтегрованих систем управління підприємством, що відповідають найкращим світовим практикам у сфері корпоративного менеджменту. Основні характеристики інформаційного забезпечення

управлінських процесів на підприємстві ТОВ «Бізнес еволюшн» наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні параметри інформаційного забезпечення управлінських процесів на підприємстві ТОВ «Бізнес еволюшн»

Параметри	Опис
Технологічна платформа	SAP S/4HANA Cloud Public Edition (ERP-система), впроваджена в рамках програми GROW with SAP
Архітектура	Модульна, хмарна, масштабована, надійна, підтримує географічно розподілену діяльність
Ключові модулі	Фінанси, HR, логістика, управління проектами, продажі, документообіг
Автоматизовані процеси	Планування, реалізація проектів, продажі, управління доходами, звітність
Аналітичні інструменти	Інтерактивні звіти, KPI-дешборди, прогнозування, predictive-аналітика, SAP Analytics Cloud
Безпека інформації	Рольовий доступ, шифрування, аудит, захист даних під час зберігання і передачі
Підтримка прийняття рішень	Оперативна аналітика, стратегічне планування, прогнозування ризиків і доходів

Джерело: Сформовано на основі документації ТОВ «Бізнес еволюшн»

Теоретичну основу інформаційного забезпечення управлінських процесів становлять принципи системного підходу до організації інформаційних потоків, що передбачає створення єдиного інформаційного простору підприємства з централізованим управлінням даними та забезпеченням їх доступності для всіх рівнів управлінської ієрархії. Стратегічне рішення ТОВ «Бізнес еволюшн» щодо впровадження SAP S/4HANA Cloud Public Edition в рамках програми GROW with SAP представляє кардинальну трансформацію інформаційного забезпечення управлінських процесів. Дана система являє собою інтегровану хмарну платформу корпоративного планування ресурсів (ERP), яка забезпечує комплексну автоматизацію ключових бізнес-процесів та створює єдине інформаційне середовище для управління всіма аспектами діяльності підприємства.

Архітектурні особливості обраного рішення характеризуються модульною структурою, що дозволяє інтегрувати різноманітні функціональні блоки в єдину систему управління. Система охоплює модулі фінансового

управління, управління проектами, людськими ресурсами, логістикою та іншими ключовими напрямками діяльності підприємства. Хмарна природа платформи забезпечує масштабованість, надійність та постійну доступність інформаційних ресурсів, що є критично важливим для ІТ-компанії, яка працює з географічно розподіленими клієнтами та проектами.

Впровадження SAP S/4HANA Cloud в ТОВ «Бізнес еволюшн» передбачає автоматизацію повного циклу управління проектами, що включає етапи планування, продажу, реалізації, виставлення рахунків, управління доходами та фінансової звітності. Кожен з цих етапів характеризується специфічними інформаційними потребами та вимагає відповідного набору функціональних можливостей системи. «Однією з ключових переваг SAP S/4HANA Cloud є наявність потужних аналітичних інструментів, що забезпечують інформаційну підтримку прийняття управлінських рішень на всіх рівнях організаційної ієрархії. Система надає можливості для створення інтерактивних звітів, дашбордів та аналітичних панелей, які відображають ключові показники ефективності (KPI) в режимі реального часу» [28].

Таки чином, інформаційне забезпечення управлінських процесів ТОВ «Бізнес еволюшн» на основі SAP S/4HANA Cloud представляє комплексне рішення, що поєднує найкращі світові практики корпоративного управління з урахуванням специфічних потреб ІТ-підприємства. Впровадження даного рішення створює технологічний фундамент для підвищення ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів та забезпечення конкурентних переваг на ринку ІТ-послуг.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації економіки та підвищеної конкуренції на ринку інформаційні системи відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного управління підприємством. «Від якості побудови інформаційних потоків, оперативності обробки даних і доступності аналітичної інформації залежить здатність компанії швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, приймати обґрунтовані управлінські рішення, оптимізувати бізнес-процеси та досягати стратегічних цілей» [19].

ТОВ «Бізнес еволюшн» здійснило важливий крок у напрямі цифрової трансформації, впровадивши хмарну ERP-систему SAP S/4HANA Cloud Public Edition у межах програми «GROW with SAP». Це дозволило автоматизувати ключові функціональні напрями діяльності підприємства, забезпечити прозорість операцій, інтеграцію підрозділів та доступ до даних у режимі реального часу. Проте впровадження навіть найсучаснішої ERP-системи не гарантує повного усунення організаційних і технічних проблем. Як показує аналіз практичного функціонування SAP S/4HANA на підприємстві, існує потреба в її подальшому удосконаленні для повної адаптації до специфіки діяльності ТОВ «Бізнес еволюшн», підвищення зручності користування, інтеграції з локальними сервісами та посилення аналітичних можливостей.

Аналіз поточного функціонування інформаційної системи свідчить про наявність низки проблем, які обмежують її ефективність у контексті прийняття управлінських рішень. Зокрема, залишаються труднощі з «оперативною обробкою великого обсягу даних у специфічних галузевих напрямках, затримки в отриманні консолідованої звітності, а також недостатній рівень адаптації деяких функціональних модулів до реальних бізнес-процесів підприємства. Існуючі обмеження негативно впливають на якість і швидкість прийняття управлінських рішень, особливо в умовах швидких змін ринку» [9].

Керівництву компанії важливо мати доступ до аналітичної інформації в режимі реального часу, проте поточна конфігурація системи не в повній мірі задовольняє цю потребу. Це створює ризики при прогнозуванні фінансових показників, управлінні запасами, визначенні ефективності персоналу тощо.

У цьому контексті виникає необхідність розширення функціональності ERP-системи, зокрема:

- впровадження більш гнучких інструментів бізнес-аналітики для поглибленої обробки даних (Business Intelligence);
- автоматизація рутинних процесів у бухгалтерії, HR, логістиці;
- інтеграція SAP S/4HANA із зовнішніми цифровими платформами, такими як CRM-системи, електронний документообіг, платформи електронної комерції тощо.

«Окрему увагу слід приділити зростанню вимог до інформаційної безпеки, що особливо актуально в умовах роботи з хмарними технологіями. Із підвищенням цифрової залежності бізнесу зростає ризик несанкціонованого доступу, витоку даних, кібератак» [13]. Тому необхідно посилити політики безпеки, розширити права доступу з урахуванням принципу мінімальної достатності, а також інтегрувати системи кіберзахисту з ERP-інфраструктурою.

Враховуючи наявні проблеми та стратегічні цілі ТОВ «Бізнес еволюшн», удосконалення інформаційної системи на базі SAP S/4HANA Cloud Public Edition має відбуватися за кількома пріоритетними напрямками, зокрема:

1. Впровадження нових модулів SAP, що передбачає розширення функціональності системи за рахунок впровадження спеціалізованих модулів:
 - SAP Customer Relationship Management (CRM) – для централізованого управління взаємодією з клієнтами, аналізу поведінки споживачів та формування персоналізованих пропозицій.
 - SAP Supply Chain Management (SCM) – для оптимізації логістичних процесів, планування попиту та контролю за поставками.

– SAP Product Lifecycle Management (PLM) – для управління повним життєвим циклом продукції, включаючи проєктування, виробництво, контроль якості.

2. Автоматизація ключових процесів з метою зменшення витрат часу та трудових ресурсів, зокрема управління запасами – для точного прогнозування залишків, мінімізації надлишкових витрат і запобігання дефіциту; електронний документообіг – для спрощення погоджень, прискорення підписання контрактів і зменшення помилок при обробці даних; контроль якості продукції – шляхом впровадження цифрових чек-листів, датчиків відстеження параметрів та автоматичних звітів за результатами перевірок.

3. Інтеграція з корпоративною аналітикою (Business Intelligence), що дозволить «формувати глибоку аналітику на основі великих масивів даних у режимі реального часу; проводити комплексне моделювання сценаріїв розвитку; підтримувати процеси стратегічного планування та оцінювання ефективності рішень» [11]. Особливої актуальності набуває використання платформи SAP Analytics Cloud, яка забезпечує інтерактивну візуалізацію даних і підтримку процесів data-driven management.

4. Розширення використання хмарних технологій і мобільних застосунків, що передбачає впровадження мобільних додатків SAP Fiori для менеджерів, аналітиків, логістів і віддалених співробітників; посилення відмовостійкості та масштабованості хмарної системи для забезпечення безперервного доступу до даних та сервісів; підключення до інтернету речей (IoT) для збору оперативних даних з виробничого обладнання, складів, транспортних засобів тощо.

Нааведені напрями удосконалення інформаційної системи є логічним продовженням уже реалізованої цифрової трансформації та відповідають сучасним викликам і потребам підприємства. Їх реалізація дозволить ТОВ «Бізнес еволюшн» забезпечити підвищення якості управлінських рішень, зниження витрат, гнучке реагування на зміни ринку та зростання конкурентоспроможності.

Процес удосконалення інформаційної системи на підприємстві потребує комплексного та поетапного підходу, що враховує як організаційні, так і технічні аспекти реалізації. В умовах цифрової трансформації бізнес-середовища успішне впровадження сучасних інформаційних рішень, зокрема SAP S/4HANA Cloud Public Edition, потребує ретельного планування, оптимального розподілу ресурсів, кваліфікованого персоналу та ефективної стратегії управління ризиками.

Удосконалення інформаційної системи доцільно здійснювати поетапно (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Етапи удосконалення інформаційної системи ТОВ «Бізнес Еволюшн»

Етапи реалізації змін	Опис етапу
Аналіз	Детальна оцінка поточного стану інформаційної системи, виявлення «вузьких місць», визначення потреб користувачів, встановлення цілей і критеріїв ефективності майбутніх удосконалень.
Проектування	Формування технічного завдання, вибір модулів SAP для впровадження (CRM, SCM, BI тощо), розробка структури інтеграції з наявними підсистемами, встановлення вимог до безпеки та продуктивності.
Впровадження	Налаштування програмного забезпечення, встановлення необхідного технічного обладнання, перенесення або інтеграція наявних даних, запуск обраних модулів у продуктивному середовищі.
Тестування	Перевірка стабільності роботи нових функціональних блоків, тестування інтеграційних зв'язків, виявлення та усунення технічних або логічних помилок.
Навчання персоналу	Організація тренінгів, практичних занять і консультацій для ключових користувачів з метою підвищення цифрових компетентностей управлінців та співробітників операційної ланки.

Джерело: сформовано на основі [13; 18; 26]

Першим етапом є аналітична оцінка поточного стану ІС, яка включає дослідження функціональних можливостей існуючої системи, виявлення недоліків у її роботі, аналіз потреб користувачів, а також формулювання цілей модернізації. Другий етап – проектування майбутньої системи, що передбачає розробку технічного завдання, вибір необхідних модулів (зокрема CRM, SCM, BI), визначення архітектури інтеграції з діючими підсистемами підприємства, а також встановлення вимог до продуктивності, масштабованості та захищеності даних. На третьому етапі – впровадженні – здійснюється безпосереднє

налаштування програмного забезпечення, інсталяція обраних модулів, адаптація під специфіку підприємства, перенесення або інтеграція існуючих даних. Цей етап завершується запуском нової функціональності у продуктивному середовищі. Наступний етап – тестування – є критично важливим для забезпечення стабільної роботи оновленої системи. Він включає перевірку коректності функціонування окремих компонентів, тестування наскрізних бізнес-процесів, перевірку інтеграцій, виявлення та усунення помилок. Фінальним етапом є навчання персоналу, що забезпечує успішну експлуатацію нової системи. Передбачаються тренінги, консультації, практичні заняття для різних категорій користувачів із фокусом на підвищення цифрової компетентності та впевнене користування оновленими функціями системи.

Для ефективного впровадження удосконаленої інформаційної системи ТОВ «Бізнес еволюшн» повинно забезпечити наявність відповідних ресурсів:

- технічні ресурси: включають серверне обладнання або підключення до хмарної платформи SAP, сучасні комп'ютери, робочі станції, мережеву інфраструктуру, а також мобільні пристрої, що підтримують доступ до системи з будь-якої локації;

- програмне забезпечення: окрім основних модулів SAP, необхідними є аналітичні інструменти (зокрема SAP Analytics Cloud), системи контролю доступу та безпеки, а також спеціалізоване ПЗ для тестування, резервного копіювання і технічної підтримки;

- кадрові ресурси: впровадження вимагає залучення кваліфікованих ІТ-фахівців, SAP-консультантів, адміністраторів, а також координаторів проєкту з числа внутрішніх співробітників підприємства. Важливо передбачити ролі відповідальних за навчання, підтримку користувачів та зворотний зв'язок.

Успішність впровадження значною мірою залежить від ефективного управління ризиками, які можуть виникнути як на технічному, так і на організаційному рівнях. Серед основних ризиків варто виокремити наступні: спротив персоналу змінам; переривання бізнес-процесів під час впровадження;

недостатня кваліфікація користувачів; обмежені технічні можливості; загрози інформаційній безпеці.

Часто оновлення ІС викликає побоювання серед співробітників через зміну звичних процесів. Для мінімізації цього ризику рекомендується активно залучати ключових користувачів до планування, проводити комунікаційні заходи та демонструвати переваги нової системи. Щоб уникнути негативного впливу на операційну діяльність, доцільно впроваджувати зміни поетапно (модуль за модулем) з попереднім тестуванням у «дзеркальному» середовищі. Проблема недостатньої кваліфікації користувачів вирішується шляхом проведення комплексної програми навчання, підготовки покрокових інструкцій, призначення відповідальних ІТ-координаторів у структурних підрозділах. Для уникнення ризику обмеженої технічної можливості перед початком реалізації проєкту слід здійснити аудит технічної інфраструктури та у разі потреби оновити застаріле обладнання або перейти на хмарну модель обслуговування. Зважаючи на зростаючу кількість кіберзагроз, доцільно реалізовувати комплекс заходів: двофакторна аутентифікація, шифрування даних, аудит доступу, постійне оновлення систем безпеки, а також резервне копіювання критично важливої інформації.

Таким чином, успішне впровадження удосконаленої інформаційної системи в ТОВ «Бізнес еволюшн» можливе лише за умови дотримання поетапного підходу, наявності достатніх ресурсів та ефективного управління ризиками. Це дозволить досягти поставлених цілей щодо підвищення ефективності управління, покращення інформаційної взаємодії між підрозділами та забезпечення гнучкості прийняття управлінських рішень в умовах динамічного бізнес-середовища.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Інформаційні системи є невід’ємною складовою сучасного управління підприємством, забезпечуючи збір, обробку, зберігання та передачу актуальної інформації для прийняття своєчасних і обґрунтованих управлінських рішень. Вони виконують ключову роль у підвищенні ефективності бізнес-процесів, автоматизації операцій і формуванні інформаційно-технічної інфраструктури, необхідної для адаптації до динамічних ринкових умов і цифрової трансформації. Впровадження комплексних інформаційних систем сприяє не лише оптимізації внутрішніх процесів, а й забезпеченню стратегічного розвитку підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та стійкості у сучасному економічному середовищі.

Сучасне управління вимагає впровадження інформаційних систем, які базуються на різних підходах – системному, інтегрованому, функціональному, процесному та інших – що забезпечують гнучкість, адаптивність і ефективність управлінських рішень. Вибір конкретного підходу залежить від цілей підприємства, особливостей його діяльності та зовнішніх умов, а також передбачає комплексний аналіз вимог і ресурсів. Рациональне поєднання методологій дозволяє створити інформаційну систему, здатну інтегрувати управлінські процеси, забезпечити оперативний доступ до необхідної інформації і підтримати прийняття обґрунтованих рішень, що є запорукою конкурентоспроможності та сталого розвитку організації.

Дослідження діяльності ТОВ «Бізнес-Еволюшн» підтверджує, що компанія має високий рівень організації управлінської діяльності завдяки сучасному та надійному інформаційному забезпеченню, яке є ключовим чинником її стабільного розвитку та конкурентоспроможності. Незважаючи на певне зниження ліквідності у 2024 році, підприємство зберігає високу платоспроможність і фінансову стійкість, що підтверджується позитивною динамікою доходів, прибутку і власного капіталу, а також зростанням чисельності кваліфікованого персоналу. Впровадження інноваційних ІТ-рішень,

орієнтація на якість і безпеку інформації, а також чітка стратегія розвитку забезпечують ТОВ «Бізнес-Еволюшн» провідні позиції на ринку та перспективи подальшого зростання.

У результаті проведеного аналізу управлінських процесів та їх інформаційного забезпечення на прикладі ТОВ «Бізнес Еволюшн» встановлено, що впровадження матричної організаційної структури, яка поєднує функціональні та проєктні напрями, забезпечує необхідну гнучкість і ефективність управління у сфері інформаційних технологій. Застосування процесного підходу відповідно до стандарту ISO 9001:2015 сприяє системності та послідовності виконання бізнес-процесів, а використання сучасної хмарної ERP-платформи SAP S/4HANA Cloud створює надійну інформаційну інфраструктуру, що підтримує автоматизацію ключових функцій і прийняття рішень на всіх рівнях управління. Такий комплексний підхід формує міцний технологічний і організаційний фундамент для сталого розвитку підприємства в умовах динамічного ІТ-ринку.

Удосконалення інформаційної системи ТОВ «Бізнес еволюшн» на базі SAP S/4HANA Cloud Public Edition є необхідним кроком для підвищення ефективності управління підприємством в умовах сучасної цифрової трансформації. Впровадження додаткових модулів, інтеграція з зовнішніми платформами, розвиток бізнес-аналітики та посилення інформаційної безпеки дозволять оптимізувати бізнес-процеси, підвищити якість і оперативність управлінських рішень, а також забезпечити гнучке реагування на зміни ринку. Комплексний поетапний підхід із врахуванням технічних, організаційних та кадрових аспектів сприятиме успішній реалізації змін і зміцненню конкурентних позицій компанії.