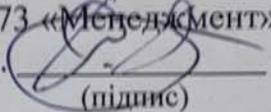


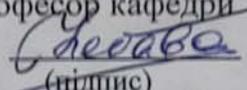
Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

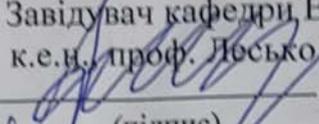
на тему:

**«ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ІНФОРМАЦІЙНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА
ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АРКАДА-ДІМ»**

Виконав студент 2-го курсу
магістратури, групи МПОУ- 24м
спеціальності 073 «Менеджмент»
Данилишен Д. І. 
(підпис)

Керівник: к.е.н., професор кафедри
ЕПВМ Небава М. І. 
(підпис)
«05» грудня 2025 р.

Опонент: к.е.н., доцент кафедри ФІМ
Вінницького національного технічного
університету
Ткачук Л. М. 
(підпис)
«08» 12 2025 р.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н. проф. Лесько О. Й.

(підпис)
«09» 12 2025 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту
Освітній ступінь магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ЕПВМ к.е.н., професор
Лесько О.Й.
«08» вересня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ
Данилишену Дмитру Ігоровичу

1. Тема роботи: Формування ефективної системи управління інформаційними ресурсами підприємства на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Аркада-Дім».

Керівник роботи: Небава Микола Іванович, к.е.н., професор каф. ЕПВМ

Затверджені наказом закладу вищої освіти від «24» вересня 2025 року № 313.

Строк подання студентом роботи: до «03» грудня 2025 року.

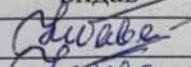
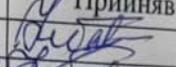
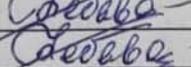
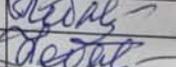
2. Вихідні дані до роботи: фінансова звітність ТОВ «Аркада-Дім» за 2022-2024 рр.; методичні вказівки, підручники, навчальні посібники, наукові статті, монографії, електронні ресурси.

3. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: теоретичні аспекти управління інформаційними ресурсами підприємства в умовах цифровізації, аналіз системи інформаційних ресурсів підприємства ТОВ «Аркада-Дім» в умовах цифровізації, шляхи удосконалення управління інформаційними ресурсами ТОВ «Аркада-Дім» в умовах цифровізації.

4. Перелік графічного матеріалу: Таблиця 1.1 – Сутність поняття «управління інформаційними ресурсами» підприємства в науковій літературі, Таблиця 1.2 – Функціональне призначення інформаційних систем, Таблиця 1.3 – Функції менеджменту на етапах життєвого циклу автоматизованої інформаційної системи, Рисунок 1.1 – Типи інформаційних систем залежно від функціональної ознаки, Таблиця 1.4 – Провідні завдання фахівців відповідно до циклу їх взаємодії з інформаційною системою, Таблиця 2.1 – Динаміка активів ТОВ «Аркада-Дім» за 2022-2024 рр., Таблиця 2.2 – Структура активів ТОВ «Аркада-Дім» за 2022-2024 рр., Таблиця 2.3 – Динаміка джерел формування активів ТОВ «Аркада-Дім» за 2022-2024 рр., Таблиця 2.4 – Структура джерел формування активів ТОВ «Аркада-Дім» за 2022-2024 рр., Таблиця 2.5 – Характеристика показників ліквідності ТОВ «Аркада-Дім» за 2022-2024 рр., Таблиця 2.6 – Характеристика показників фінансової стійкості ТОВ «Аркада-Дім» за 2022-2024 рр., Таблиця 2.7 – Динаміка показників фінансових результатів діяльності ТОВ «Аркада-Дім» за 2022-2024 рр., Таблиця 2.8 – Динаміка показників ефективності діяльності ТОВ «Аркада-Дім» за 2022-2024 рр., Рисунок 2.1 – Система управління комунікаціями в ТОВ «Аркада-Дім», Таблиця 2.9 – Результати оцінювання рівня ефективності системи управління комунікаціями в ТОВ «Аркада-Дім» за 2022-2024 рр., Таблиця 2.10 – Результати оцінювання основних складових системи управління

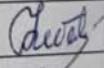
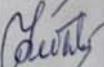
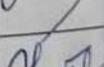
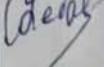
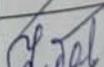
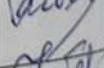
комунікаціями в ТОВ «Аркада-Дім» за 2022-2024 рр., Таблиця 3.1 – Переваги та недоліки діджиталізації бізнес-процесів ТОВ «Аркада-Дім», Рисунок 3.1. – Базові переваги діджиталізації ТОВ «Аркада-Дім», Таблиця 3.2 – Напрями діджиталізації бізнес-процесів ТОВ «Аркада-Дім», Таблиця 3.3 – Приклади цифрової трансформації зі сфер економіки, Таблиця 3.4 – Основні обмеження щодо удосконалення управління інформаційними ресурсами ТОВ «Аркада-Дім», Таблиця 3.5 – Базові заходи щодо удосконалення процесу цифровізації в ТОВ «Аркада-Дім», Таблиця 3.6 – Оптимізація процесів цифровізації в ТОВ «Аркада-Дім», Таблиця 3.7 – Орієнтовний склад витрат на оптимізацію процесів цифровізації в ТОВ «Аркада-Дім», Таблиця 3.8 – Прогнозні показники формування фінансових результатів діяльності ТОВ «Аркада-Дім» на 2024-2026 рр.

5. Консультанти розділів роботи:

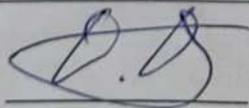
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Небава М. І., професор каф. ЕПВМ		
Розділ 2	Небава М. І., професор каф. ЕПВМ		
Розділ 3	Небава М. І., професор каф. ЕПВМ		

6. Дата видачі завдання 08 вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

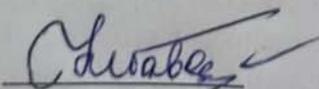
№ з/п	Назва етапів- магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Формування та затвердження теми МКР		
2.	Виконання спеціальної частини МКР. Перший рубіжний контроль МКР (1-й розділ МКР)	Вересень 2025 р.	
3.	Виконання спеціальної частини МКР. Другий рубіжний контроль МКР (2-й розділ МКР)	Жовтень 2025 р.	
4.	Виконання спеціальної частини МКР. Третій рубіжний контроль МКР (3-й розділ МКР)	Жовтень-листопад 2025 р.	
5.	Попередній захист МКР	Листопад 2025 р.	
6.	Рецензування МКР	Грудень 2025 р.	
7.	Захист МКР	17 грудня 2025 р.	

Студент



Данилишен Д. І.

Керівник роботи



Небава М. І.

АНОТАЦІЯ

УДК 658.5:004.6 Данилишен Д. І. Формування ефективної системи управління інформаційними ресурсами підприємства на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Аркада-Дім». Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – Менеджмент, освітня програма – Менеджмент підприємств, організацій та установ. Вінниця: ВНТУ, 2025. 88 с. Укр. мовою. Бібліогр.: 88 назв; рис.: 3; табл. 23.

В магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні та практичні питання системи управління інформаційними ресурсами підприємств в умовах цифрової трансформації; уточнено змістовно-економічну сутність категорії «інформаційний менеджмент підприємства»; проаналізовано класифікаційні ознаки, функціональні призначення та особливості життєвого циклу інформаційних систем підприємств; обґрунтовано методичні підходи до оцінювання результативності управління інформаційними ресурсами в умовах цифрової трансформації та досліджено нормативно-правове забезпечення та інформаційну інфраструктуру у сфері управління інформаційними ресурсами.

Проведена комплексна діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Аркада-Дім», здійснено організаційно-управлінський аналіз базового підприємства, оцінено актуальний стан функціонування системи управління інформаційними ресурсами на підприємстві.

Розроблено науково обґрунтований комплекс заходів щодо модернізації управління інформаційними ресурсами та подальшого підвищення його ефективності на досліджуваному підприємстві.

Ключові слова: інформаційні ресурси підприємства, інформаційний менеджмент підприємства, цифровізація, життєвий цикл інформаційних систем підприємства, система управління інформаційними ресурсами.

ABSTRACT

UDC 658.5:004.6 Danylyshen D. I. Formation of an effective system of management of information resources of the enterprise on the example of the limited liability company "Arkada-Dim". Master's qualification work in the specialty 073 - Management, educational program - Management of enterprises, organizations and institutions. Vinnytsia: VNTU, 2025. 88 p. In Ukrainian. Bibliography: 88 titles; fig.: 3; tab. 23.

The master's qualification work considers theoretical and practical issues of the information resource management system of enterprises in the context of digital transformation; the substantive and economic essence of the category "enterprise information management" is clarified; classification features, functional purposes and features of the life cycle of enterprise information systems were analyzed; methodological approaches to assessing the effectiveness of information resource management in the context of digital transformation are substantiated and regulatory and legal support and information infrastructure in the field of information resource management are investigated.

A comprehensive diagnosis of the financial and economic condition of Arkada-Dim LLC was carried out, an organizational and managerial analysis of the base enterprise was carried out, and the current state of the functioning of the information resource management system at the enterprise was assessed.

A scientifically based set of measures has been developed to modernize information resource management and further increase its efficiency at the enterprise under study.

Keywords: enterprise information resources, enterprise information management, digitalization, life cycle of enterprise information systems, information resources management system.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	11
1.1.Сутність, соціально-економічне значення та життєвий цикл інформаційних ресурсів підприємств.....	11
1.2.Види, функції та життєвий цикл інформаційних систем підприємств	19
1.3.Методичний інструментарій оцінювання інформаційних ресурсів підприємства.....	29
1.4.Висновки до 1 розділу.....	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АРКАДА-ДІМ» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	36
2.1.Організаційно-управлінський аналіз ТОВ «Аркада-Дім» та основні фінансово- економічні показники його господарської діяльності.....	36
2.2.Оцінювання фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства.....	41
2.3.Оцінювання загальної системи управління та системи управління інформаційними ресурсами ТОВ «Аркада-Дім».....	50
2.4.Висновок до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «АРКАДА-ДІМ» УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ.....	58
3.1. Напрями удосконалення системи управління інформаційними ресурсами ТОВ«Аркада-Дім» під впливом діджиталізації.....	58
3.2. Розробка рекомендацій щодо удосконалення управління інформаційними ресурсами ТОВ «Аркада-Дім» в умовах цифровізації	69
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	75
3.4. Висновки до розділу 3.....	76
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	88
Додаток А. Протокол перевірки кваліфікаційної роботи	89
Додаток Б. Технічне завдання	90

ВСТУП

В умовах сучасного розвитку економіки та зростаючого впливу цифровізації на управління суб'єктами підприємництва значення інформації суттєво зростає. Ефективне функціонування підприємств базується на використанні своєчасно отриманих і достовірних даних як від контрагентів, так і від державних інституцій. Це зумовило формування в науковій думці та господарській практиці поняття інформаційних ресурсів підприємства. Водночас результативна імплементація управління інформаційними ресурсами на підприємствах можлива лише за умов наявності чіткої теоретичної бази, науково обґрунтованих методичних підходів і практичної перевірки розроблених рішень у цій сфері.

Актуальність питання управління інформаційними ресурсами підприємства зумовлюється низкою чинників:

1. Зростанням ролі інформації як стратегічного ресурсу. В сучасних умовах цифрової економіки інформація стає основою для прийняття управлінських рішень, формування конкурентних переваг і забезпечення інноваційного розвитку.

2. Інтенсивною цифровізацією бізнес-процесів. Використання сучасних інформаційних технологій вимагає від підприємств ефективної організації збору, обробки, зберігання та захисту даних.

3. Посиленням конкуренції. Підприємства, які вміють управляти інформаційними потоками, швидше реагують на зміни ринку, адаптуються до нових умов і краще задовольняють потреби клієнтів.

4. Зростанням кіберзагроз і потребою в безпеці даних. Актуальним завданням стає побудова системи захисту інформаційних ресурсів від витоку, втрати чи несанкціонованого доступу.

5. Необхідністю інтеграції інформаційних систем. Розрізнені джерела даних знижують ефективність управління, тому важливим є створення єдиного інформаційного простору підприємства.

б. Розвитком інтелектуального капіталу. Інформаційні ресурси є основою знань персоналу, що безпосередньо впливає на інноваційність і результативність діяльності підприємства.

Отже, управління інформаційними ресурсами підприємства є критично важливим елементом сучасного менеджменту, оскільки воно визначає здатність компанії забезпечити стабільність, конкурентоспроможність і стійкий розвиток в умовах цифрової трансформації.

Управління інформаційними ресурсами підприємства або інформаційний менеджмент як науковий об'єкт дослідження привертає увагу як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Його активний розвиток у науковій традиції спостерігався наприкінці XIX ст. у Німеччині, про що свідчать праці Д. Дачена, Х. Хубера, Т. Латка, Й. Хергета, Й. Хентце, А. Хайнеке та інших. Значний внесок у становлення концептуальних підходів до управління інформаційними ресурсами здійснили також українські науковці, серед яких варто виокремити: Абакуменко О., Бабчинську О., Багацьку К., Буряк Є., Варгу В., Гончаренко Н., Гудзя О., Гуренка А., Іванченко Н., Калініну Л., Ковальчука С., Кулиняка І., Лісову Р., Матвієнко О., Мельника В., Панчишина Б., Поливану Л., Пурія Г., Сидоренко Н., Скібську К., Чорну Л. та ін.

Аналіз наукових джерел засвідчив відсутність єдності поглядів серед учених щодо сутності інформаційного менеджменту, його методичного інструментарію та практичних підходів до впровадження в умовах динамічного середовища функціонування суб'єктів господарювання. Важливою особливістю цього середовища є активний розвиток процесів цифровізації, що й обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи.

Метою магістерської роботи є розробка теоретико-методичних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління інформаційними ресурсами підприємств в умовах цифрової трансформації.

Для реалізації поставленої мети передбачено розв'язання низки взаємопов'язаних дослідницьких завдань, а саме:

– уточнити змістовно-економічну сутність категорії «інформаційний менеджмент підприємства»;

- проаналізувати класифікаційні ознаки, функціональні призначення та особливості життєвого циклу інформаційних систем підприємств;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінювання результативності управління інформаційними ресурсами в умовах цифрової трансформації;
- дослідити нормативно-правове забезпечення та інформаційну інфраструктуру у сфері управління інформаційними ресурсами;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз базового підприємства;
- провести комплексну діагностику його фінансово-економічного стану;
- оцінити актуальний стан функціонування системи управління інформаційними ресурсами на підприємстві;
- розробити науково обґрунтований комплекс заходів щодо модернізації управління інформаційними ресурсами та подальшого підвищення його ефективності.

Об'єктом дослідження виступає процес управління інформаційними ресурсами на підприємстві ТОВ «Аркада-Дім» в умовах цифровізації. *Предмет дослідження* – сукупність теоретичних, методичних і прикладних засад удосконалення системи управління інформаційними ресурсами підприємств у цифровому середовищі.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою проведеної роботи слугували положення сучасної економічної теорії у сфері інформаційного менеджменту, а також принципи системного підходу. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових методів – абстрагування та логічного узагальнення, порівняння, індукції й дедукції, аналізу та синтезу, – а також спеціальні методи. Зокрема, застосовано інструментарій статистичного аналізу, що охоплює дослідження рядів динаміки, горизонтальний і вертикальний аналіз, коефіцієнтний метод та інші методики кількісної оцінки.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові напрацювання вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері інформаційного менеджменту, нормативно-правові акти України, що регламентують діяльність підприємств, а

також статистичні дані, матеріали бухгалтерського обліку та фінансова звітність досліджуваного підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у такому:

– уточнено економічний зміст категорії «інформаційний менеджмент суб'єкта господарювання», який, на відміну від традиційних підходів, інтерпретується як інтегрований управлінський процес, спрямований на забезпечення результативності діяльності підприємства шляхом використання інформаційно-комунікаційних технологій, раціоналізації джерел інформаційного забезпечення та регулювання потоків інформації;

– удосконалено методичний підхід до оцінювання системи управління інформаційними ресурсами підприємства у контексті діджиталізації, який ґрунтується на застосуванні чотирьох груп показників, згрупованих за ключовими компонентами системи управління.

Практичне значення отриманих результатів полягає у формуванні комплексу рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування системи управління інформаційними ресурсами підприємства в умовах цифрової трансформації.

За результатами дослідження опубліковано:

Данилишен Д. І., Небава М. І. Вузлові складові управління інформаційними ресурсами підприємства / Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти» 16-17 жовтня 2025 року. ОНЕУ. м. Одеса. 2025.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в VII Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти» (м. Одеса, 16-17 жовтня 2025 року).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи викладено на 88 сторінках друкованого тексту. Робота містить 23 таблиці та 3 рисунки. Список використаних джерел налічує 88 найменувань. Робота містить 5 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, соціально-економічне значення та життєвий цикл інформаційних ресурсів підприємств

У сучасних умовах соціально-економічного розвитку особливого значення набуває інформаційне забезпечення управлінських процесів, яке полягає у зборі, систематизації та обробці даних, необхідних для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Прийняття будь-якого рішення потребує оперативної роботи з великими масивами інформації; при цьому компетентність керівника дедалі більше визначається не лише його попереднім досвідом, а й рівнем володіння актуальною інформацією та здатністю формувати на її основі ефективні висновки.

Поняття «інформація» (від лат. *informatio* – роз'яснення) спочатку означало відомості, передані усним, письмовим чи іншим способом (за допомогою сигналів або технічних засобів). Починаючи з середини ХХ ст., воно стало загальнонауковим терміном, що охоплює обмін даними між людьми, людиною та автоматом, а також між автоматизованими системами. Важливою властивістю інформації є здатність змінювати стан об'єкта чи процесу. Її практична цінність визначається значенням у процесі прийняття рішень та ефективністю використання. Саме по собі володіння інформацією не має цінності без її грамотного застосування [1].

У діяльності будь-якого підприємства, організації чи галузі можна виділити три ключові компоненти: бізнес (який реалізується через комерційні операції, стратегії та організаційні структури), предметні технології (що забезпечують виробництво продукції чи послуг) та інформацію, яка інтегрує всі елементи в єдину систему.

Поняття «інформаційний менеджмент» з'явилося у кінці 1970-х рр. Його формування було зумовлене як необхідністю ухвалення ефективних рішень у сфері інформатизації, так і потребою управління інформаційними потоками у

виробничо-господарській діяльності підприємств. Сам термін зобов'язаний своєю появою федеральному уряду США, який у 1978 р. ініціював запровадження контролю за урядовими документами, а у 1980 р. ухвалив закон, спрямований на скорочення кількості паперових носіїв та зменшення витрат компаній на звітність [7].

Одним із перших визначень поняття належить Д. Дачену, який розглядав інформаційний менеджмент як процес ідентифікації та класифікації видів інформації, визначення способів її отримання, часу подання та кола користувачів. На його думку, менеджер з інформації має обмежувати обсяги інформування ключовими проблемами у межах, достатніх для прийняття рішення [24].

Ряд дослідників акцентують увагу на стратегічному значенні інформаційного менеджменту для підприємства. Так, Дж. Борбелі розглядає його як нову управлінську стратегію, що має бути узгодженою зі стратегічними цілями організації та охоплювати управління інформаційними ресурсами, продуктами, технологіями й персоналом. На його думку, інформаційний менеджмент є елементом стратегічного управління [78].

Інші вчені (зокрема, В. Стайбік) трактують його як комплекс функцій, що охоплюють загальне управління, використання технічних і програмних засобів, роботу обчислювальних центрів, комунікацій, друку й копіювання, управління інформаційними ресурсами, стандартизацію та захист даних, а також підготовку кадрів. Подібного підходу дотримується і Т. Латка, визначаючи інформаційний менеджмент як управління критично важливим корпоративним ресурсом – інформацією – через кадрову політику, придбання й розподіл інформаційних ресурсів, планування, розробку ідей, контроль результатів та відповідальність за них [70].

Найбільш комплексне визначення, на думку багатьох дослідників, запропонували Роетс і Бун. Вони визначають інформаційний менеджмент як управління інформацією на стратегічному рівні – контроль, планування, розвиток, інтеграцію, організацію використання, розподіл обов'язків та координацію – як ключовим корпоративним ресурсом, необхідним для

досягнення цілей організації, задоволення її потреб і формування сприятливого інформаційного середовища [76].

Таким чином, інформаційний менеджмент або управління інформаційними ресурсами підприємства доцільно розглядати як окремий напрям менеджменту – науки про ефективне управління організаціями й установами. Його методологічна й практична основа збагачується розвитком електронних інформаційних ресурсів, програмного забезпечення, інформаційно-аналітичних систем та освітніх технологій. Він має власний науково-дослідницький простір, об'єкт і предмет вивчення, а також сформований понятійно-категоріальний апарат.

Останнім часом інформаційний менеджмент дедалі частіше розглядається як самостійна управлінська галузь – нарівні з фінансовим, операційним, стратегічним, інноваційним менеджментом і менеджментом персоналу.

У науковій літературі спостерігається значна розбіжність у трактуванні змісту поняття *«інформаційний менеджмент»*, що обумовлено різними підходами дослідників залежно від наукової школи та країни походження.

Частина фахівців розглядає його як управління процесами обробки інформації в організації, що фактично ототожнюється з поняттям *«управління інформацією»*. У такому випадку головна увага приділяється документаційному забезпеченню управління, яке безперечно є складовою інформаційного менеджменту, проте не вичерпує його змісту.

Інша група дослідників пов'язує інформаційний менеджмент із управлінням процесами впровадження та використання інформаційних технологій у діяльності підприємства. Такий підхід наближається до визначення *«ІТ-менеджменту»* та відповідної професійної спеціалізації *«ІТ-менеджера»*, що дійсно набуває поширення. Водночас, він також не охоплює всі аспекти інформаційного менеджменту, обмежуючи його сферу лише технологічною складовою.

Крім того, визначення інформаційного менеджменту як різновиду *менеджменту* загалом також є дискусійним, оскільки об'єктом управлінського впливу завжди виступає конкретна організація. У цьому

випадку доречніше говорити саме про *управління*, а не про менеджмент у класичному розумінні.

Як свідчить аналіз наукових джерел (табл. 1.1), єдиного усталеного трактування цього поняття поки що не існує. Інформаційний менеджмент перебуває на стадії активного становлення як окрема науково-практична галузь, що зумовлює використання різної термінології та неоднакове визначення його завдань. Така ситуація актуалізує потребу в уніфікації та систематизації наукових підходів.

Зокрема, у працях Х. Хубера та Дж. Борбелі інформаційний менеджмент наприкінці XIX ст. уже розглядався як окремий стратегічний напрям діяльності підприємств і організацій, орієнтований на прогнозування їхнього майбутнього розвитку [80].

Таблиця 1.1 – Сутність поняття «управління інформаційними ресурсами» підприємства в науковій літературі

Автор	Визначення інформаційних ресурсів підприємства
1	2
Х. Хубер, Дж. Борбелі	Стратегія управління інформаційними ресурсами, яка має бути узгодженою зі стратегічними цілями організації
Е. Мейсон, В. Стайбік	Процес планування, організації, підбору кадрів, управління, координації різних видів інформаційної діяльності та контролю за ними, включаючи означення інформаційних послуг, системі форматів із метою досягнення цілей організації
П. Шолтіс	Метод організації інформації та інформаційної технології з метою задоволення потреб організації через оптимізацію використання інформації, мінімізацію витрат і чіткий розподіл обов'язків
Г. Верзіг	Інтеграція інформації і комунікації, яка має три аспекти: 1) управління комунікаціями; 2) управління інформаційними ресурсами; 3) управління обробкою інформації
Й. Хергет	Сутність полягає у тому, що підприємницька інформаційна інфраструктура має бути спрямованою на вирішення таких задач інформаційного менеджменту: 1) побудова інформаційних систем – людина, інформаційні ресурси, інформаційні та комунікаційні технології; 2) управління інформаційними процесами; 3) забезпечення адаптації інформаційних систем до мінливого навколишнього середовища
Т. Латк	Володіння та управління одним із найкритичніших ресурсів організації (йдеться про інформаційні ресурси), що здійснюють окремі особи

Й.Роетс, Л. Бун	Управління (контроль, планування, розвиток, інтеграція, організація використання, розподіл обов'язків і координація) інформацією на стратегічному рівні як критичним корпоративним ресурсом, необхідним для досягнення цілей організації, задоволення її потреб і створення необхідного клімату
М. Аттінджер	Інтегрована інформаційна структура, збалансування усіх складових якої забезпечується інформацією
Г. Вольфрам	Допоміжна система управління підприємством, метою якої є надання інформації, розробка інформаційних систем
Н. Кушнарєнко	Комплекс завдань управління на всіх етапах життєвого циклу підприємства, який охоплює всі дії та операції, пов'язані як із інформацією в усіх її формах і станах, так із підприємством у цілому
Н. Шанченко	Спеціальна галузь менеджменту, що виокремилась як самостійний напрям у останні роки та охоплює всі аспекти проблеми менеджменту у сфері створення та використання інформаційних ресурсів
О. Матвієнко	Інноваційна діяльність, орієнтована на постійний пошук нових, більш ефективних способів організації інформаційної діяльності, на створення матеріальних і соціальних передумов для ефективного доступу до інформації і забезпечення інформаційно-комунікаційних процесів, на активізацію розвитку наявних інформаційних ресурсів і форм їх раціонального використання
А. Крупський, Л. Феоктистова	Управління роботою підприємства, здійснюваного на основі комплексного використання всіх видів інформації, що знаходяться на підприємстві та за його межами
Л. Калініна	Складний, багатогранний і нелінійний процес суб'єкт-суб'єктної, суб'єкт-об'єктної, об'єкт-об'єктної інформаційно-комунікаційної взаємодії та взаємозв'язку у просторі й часі на основі ІР, який є цілеспрямованим на організацію, проектування і координацію програм, проектів, заходів задля досягнення встановленої мети функціонування й розвитку
В. Мельник	Технології, компонентами якої є документознавча інформація, персонал, технічні та програмні засоби забезпечення інформаційних процесів, а також встановлені процедури формування і використання інформаційних ресурсів

Джерело: сформовано на основі [1, 18, 24, 30, 41].

У науковій літературі спостерігається широкий спектр підходів до трактування поняття «інформаційний менеджмент», що свідчить про його багатовимірність, еволюційний характер і постійний розвиток у контексті цифрової трансформації економіки.

Так, Е. Мейсон і В. Стайбік розглядали інформаційний менеджмент як сукупність управлінських функцій, реалізація яких здійснюється завдяки поєднанню інформаційних систем і технічних засобів. Подібного підходу дотримувався П. Шолтіс, проте він акцентував увагу на організації, регулюванні та оптимізації інформаційних потоків у межах підприємства. Водночас Г. Верзіг та Й. Хергет підкреслювали багатовимірність об'єктів

інформаційного менеджменту, розширюючи його сутнісне тлумачення й наголошуючи на ключовій ролі інформації як основного ресурсу управління.

Т. Латк визначав інформацію як «найкритичніший ресурс підприємства», виокремлюючи значущість управління нею та необхідність участі людського чинника в цьому процесі. На початку 1990-х років Й. Роетс і Л. Бун продовжили традицію, започатковану Мейсоном і Стайбіком, доповнивши її акцентом на стратегічній важливості інформаційного менеджменту та критичній ролі інформаційних ресурсів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Паралельно формувалися й інші підходи. Зокрема, Г. Фогель ототожнювала інформаційний менеджмент з інформаційними ресурсами, головним призначенням яких є координація процесів обробки інформації. Однак такий підхід видається дещо обмеженим, оскільки інформаційні ресурси виступають радше об'єктом або інструментом управління, ніж самим управлінським процесом.

Подальший розвиток наукових поглядів представлено в працях М. Атінджер, Й. Хентце та А. Хайнеке, які розглядали інформаційний менеджмент як систему правил, технічних засобів і технологій. На нашу думку, таке трактування є ближчим до поняття «інформаційне забезпечення», адже менеджмент передбачає не лише наявність технічної бази, а й процес ухвалення та реалізації управлінських рішень.

Г. Вольфрам визначав інформаційний менеджмент як допоміжну підсистему управління підприємством, основною функцією якої є забезпечення керівництва необхідною інформацією та розроблення інформаційних систем. Н. Кушнарєнко розширює це визначення, розглядаючи інформаційний менеджмент не лише як управління інформацією, а й як управління підприємством на основі інформаційних ресурсів.

Серед українських науковців Л. Чорна трактує інформаційний менеджмент як самостійний напрям управлінської діяльності підприємства, тоді як О. Матвієнко наголошує на його інноваційній природі, що набуває особливої актуальності в умовах науково-технічного прогресу. О. Гуторова

розглядає інформаційний менеджмент як сукупність правил, технічних засобів і систем, які формують інформаційно-комунікаційну інфраструктуру підприємства, проте таке тлумачення відображає переважно його інструментальну, а не сутнісну сторону.

Більш системного підходу дотримується Л. Калініна, яка визначає інформаційний менеджмент як складний процес взаємодії суб'єктів і об'єктів управління. В. Мельник розглядає його як управлінську технологію, що підкреслює інноваційність цього феномену, однак потребує уточнення щодо кінцевої мети й результативності такого управління.

Отже, узагальнення результатів аналізу еволюції наукових підходів дає підстави стверджувати, що інформаційний менеджмент доцільно розглядати як комплексний, багаторівневий процес управління підприємством, який поєднує організаційні, інформаційні та технологічні аспекти діяльності й спрямований на забезпечення ефективного функціонування суб'єкта господарювання через раціональне використання інформаційних ресурсів і систем.

Проведений аналіз наукових джерел засвідчив відсутність єдиного підходу до визначення сутності категорії «інформаційний менеджмент». Переважна частина дослідників ототожнює його з управлінням інформацією, однак сучасні наукові концепції розглядають інформаційний менеджмент як управління підприємством на основі інформації. Такий підхід є більш цілісним і системним, оскільки охоплює не лише організацію та регулювання інформаційних потоків, а й їх інтеграцію в загальну систему стратегічного управління підприємством.

Результати дослідження свідчать, що формування концепції інформаційного менеджменту пройшло тривалий еволюційний шлях — від технократичного розуміння управління інформаційними потоками до усвідомлення його як інструменту забезпечення конкурентоспроможності й стратегічного розвитку підприємства. Незважаючи на значні наукові напрацювання, єдиного трактування поняття досі не вироблено.

Виходячи з цього, у дослідженні запропоновано авторське визначення поняття «інформаційний менеджмент»: інформаційний менеджмент – це комплексний процес прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства шляхом використання системи інформаційно-комунікаційних технологій, оптимізації джерел отримання інформації та постійного регулювання інформаційних потоків.

Інформаційний менеджмент зорієнтований на безперервний пошук інноваційних форм і методів організації інформаційної діяльності, створення матеріальних, технологічних і соціальних передумов для забезпечення ефективного доступу до інформації, її оброблення, зберігання та раціонального використання у процесі прийняття управлінських рішень.

1.2 Види, функції та життєвий цикл інформаційних систем підприємств

Інформаційні системи суб'єктів господарювання доцільно класифікувати за функціональною ознакою та рівнем управління. Їх структура формується як сукупність функціональних підсистем, що зумовлює класифікацію за напрямками діяльності підприємства.

У практиці виробничих і комерційних організацій основними сферами, які визначають типові класифікаційні ознаки інформаційних систем, виступають: виробнича, маркетингова, фінансова та кадрова діяльність.

- *Виробнича діяльність* безпосередньо пов'язана з випуском продукції та орієнтована на впровадження науково-технічних новацій у виробничий процес.

- *Маркетингова діяльність* охоплює аналіз ринку виробників і споживачів продукції, дослідження обсягів продажу, організацію рекламних кампаній щодо просування продукції, а також раціоналізацію матеріально-технічного постачання.

- *Фінансова діяльність* передбачає організацію контролю та аналізу фінансових ресурсів підприємства на основі бухгалтерської, статистичної та оперативної інформації [43].

- *Кадрова діяльність* спрямована на підбір, розстановку персоналу та ведення службової документації з різних аспектів роботи з кадрами.

Таким чином, типовий набір інформаційних систем охоплює:

- виробничі системи;
- системи маркетингу;
- фінансові та облікові системи;
- кадрові системи;
- інші допоміжні системи, що формуються з урахуванням специфіки діяльності підприємства (організації) [34].

У великих підприємствах базова інформаційна система функціонального призначення може включати кілька підсистем, які забезпечують виконання окремих підфункцій. Наприклад, виробнича інформаційна система може містити підсистеми управління запасами, організації виробничого процесу тощо.

Ключові функції інформаційних систем наведені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Функціональне призначення інформаційних систем

Система маркетингу	Виробничі системи	Фінансові системи та системи обліку	Система кадрів	Інші системи (напр., ІС керівництва)
Дослідження ринку і прогнозування продаж	Планування обсягів робіт і розробка календарних планів	Управління портфелем замовлень	Аналіз і прогнозування потреби у трудових ресурсах	Контроль за діяльністю організації
Управління продажами	Оперативний контроль і управління виробництвом	Управління кредитною політикою	Ведення архівів записів про персонал	Виявлення оперативних проблем
Рекомендації з виробництва нової продукції	Аналіз роботи обладнання	Розробка фінансового плану	Аналіз і планування підготовки кадрів	Аналіз управлінських і стратегічних ситуацій
Аналіз і встановлення ціни	Участь у формуванні замовлень постачальникам	Фінансовий аналіз і прогнозування	Забезпечення процесу кадрового управління	Вироблення стратегічних рішень
Облік замовлень	Управління ресурсами	Контроль бюджету. Бухгалтерський облік і розрахунок заробітної платні		

Джерело: сформовано на основі [10, 15, 16, 24].

Тип інформаційної системи визначається рівнем управління та класифікацією персоналу. На рис. 1.1 подано один із можливих варіантів класифікації інформаційних систем за функціональною ознакою з урахуванням рівнів управління та кваліфікаційної підготовки працівників.

Як видно зі схеми, із підвищенням рівня управління зменшується обсяг операційних завдань, що виконуються фахівцями та менеджерами за допомогою інформаційної системи. Водночас зростають можливості інформаційної системи, а також її значення у процесі прийняття управлінських рішень.

Кожен рівень управління потребує інформації з усіх функціональних підсистем, проте в різних масштабах та з різним ступенем узагальнення.

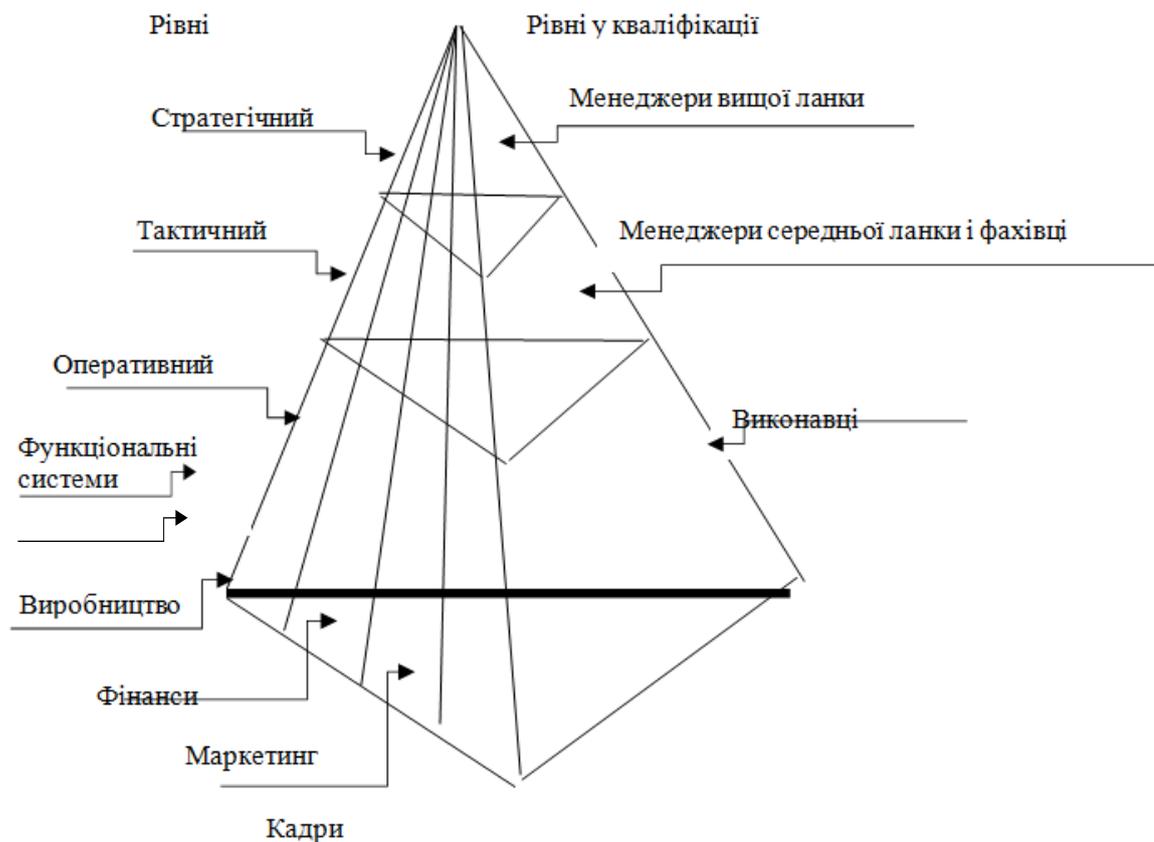


Рис.1.1 – Типи інформаційних систем залежно від функціональної ознаки
Джерело: сформовано на основі [30, 38, 51].

Пірамідальна структура інформаційних систем передбачає, що її основу формують системи, орієнтовані на підтримку оперативного опрацювання даних співробітниками та забезпечення оперативного управління менеджерами нижчої ланки. У верхній частині піраміди, яка відповідає стратегічному рівню управління, інформаційні системи виконують іншу роль – вони стають стратегічним інструментом, що підтримує діяльність керівників вищої ланки у процесі прийняття рішень за умов недостатньої структурованості завдань.

Інформаційні системи оперативного рівня призначені для підтримки діяльності виконавців, що працюють із рутинними завданнями (нарахування заробітної плати, ведення рахунків, управління потоками сировини та матеріалів). Головна функція таких систем – надання інформації про поточний стан об'єкта управління та відстеження потоку угод, що відповідає завданням оперативного менеджменту. До прикладів відносяться бухгалтерські системи, системи управління банківськими депозитами, реєстрації авіаквитків, обробки замовлень,

виплат заробітної плати тощо. Характерними рисами цього рівня є попередня структурованість завдань, визначеність цілей та джерел інформації, а прийняття рішень відбувається відповідно до заданих алгоритмів [53].

Крім внутрішньої функціональності, оперативні системи забезпечують зв'язок організації із зовнішнім середовищем. Їх неефективна робота може призвести до порушення інформаційного обміну із зовнішніми контрагентами. Водночас вони формують інформаційну базу для інших типів систем підприємства, оскільки накопичують як оперативні, так і архівні дані.

Інформаційні системи для фахівців-виконавців орієнтовані на роботу з даними, інтеграцію нової інформації в діяльність організації та опрацювання документів. Найчастіше це системи офісної автоматизації, які завдяки багатофункціональності та простоті застосування використовуються працівниками різних організаційних рівнів. Їх основне призначення – підвищення продуктивності праці, полегшення документообігу та удосконалення комунікаційних процесів [77].

Такі системи об'єднують співробітників, діяльність яких пов'язана з управлінням документацією та забезпеченням внутрішньої і зовнішньої комунікації.

Інформаційні системи для менеджерів середньої ланки виконують функції моніторингу, контролю, адміністрування та підтримки процесу прийняття управлінських рішень. Основними їх завданнями є:

- аналіз та порівняння поточних показників із даними минулих періодів;
- формування періодичних звітів (на відміну від поточних звітів, що характерні для оперативного рівня);
- забезпечення доступу до архівної та аналітичної інформації [3].

На середньому рівні управління виокремлюють два основні типи інформаційних систем: управлінські інформаційні системи та системи підтримки прийняття рішень.

Управлінські інформаційні системи орієнтовані на забезпечення менеджерів інформацією про стан справ у короткострокових інтервалах (щоденно, щотижнево). Джерелом даних для них виступають інформаційні

системи оперативного рівня. Основне призначення таких систем – підтримка прийняття рішень щодо структурованих та частково структурованих завдань, контроль та звітність за операційною діяльністю. Для них характерні обмежені аналітичні можливості, негнучка структура та орієнтація на внутрішні інформаційні потоки організації.

Системи підтримки прийняття рішень (СППР) застосовуються для роботи з частково структурованими завданнями, результати яких складно прогнозувати заздалегідь. Вони відзначаються потужними інструментами аналізу та моделювання, здатністю швидко змінювати постановку задач і вхідні дані, високою гнучкістю та адаптивністю до змін умов. СППР одержують інформацію як від оперативних, так і від управлінських систем. Їх ключові характеристики:

- підтримка розв’язання проблем із непередбачуваною динамікою розвитку;
- наявність складних аналітичних і модельних інструментів;
- зручність зміни вихідних параметрів та умов задач;
- технологічна орієнтованість на користувача [27].

Ефективне функціонування інформаційних ресурсів підприємства передбачає наявність концепції управління інформаційною системою, яка забезпечує раціональне використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів із застосуванням сучасних інформаційних технологій. Їх впровадження має на меті не лише автоматизацію рутинних процедур обробки даних, але й підвищення рівня інформаційно-комунікативних процесів в управлінні.

Комп’ютерна інформаційна система являє собою багаторівневий комплекс, що об’єднує апаратно-програмні засоби збору, передавання та обробки інформації разом із відповідною інформаційною базою.

Автоматизована система управління (АСУ) визначається як людино-машинна система, у якій провідна роль належить людині. Саме користувач визначає завдання, критерії оцінки результатів, зміст і характер діяльності системи, а також приймає остаточні управлінські рішення [29].

Протягом функціонування АСУ проходить життєвий цикл, що охоплює низку фаз: від формування концепції до розробки, експлуатації та списання системи.

Узагальнена модель життєвого циклу передбачає три основні етапи:

1. Розробка стратегії автоматизації – визначення цілей створення системи, можливих ризиків, виконавців та організації взаємодії між ними.

2. Створення та впровадження інформаційної системи – ключова роль належить організації-розробнику.

3. Експлуатація та супровід – система передається у повне розпорядження замовника, а розробник здійснює її супровід, усуває помилки, адаптує до змін середовища й удосконалює функціонал.

Якісно організований супровід дає змогу суттєво уповільнити моральне старіння програмного забезпечення. Проте з часом система стає морально чи фізично застарілою, що зумовлює необхідність розробки нової стратегії автоматизації і, відповідно, завершення попереднього та початок нового життєвого циклу [36].

Функції менеджменту виконуються на всіх етапах життєвого циклу автоматизованої інформаційної системи (табл. 1.3).

Організаційно-технологічне забезпечення процесу створення повно функціональної інформаційної системи охоплює комплекс робіт, спрямованих на формування ефективного середовища взаємодії користувачів із інформаційно-обчислювальними ресурсами підприємства. До ключових напрямів належать:

- створення інформаційної системи, здатної забезпечити комплексний пошук та аналітичну обробку даних у колекціях гетерогенних об'єктів;
- представлення різномірної інформації у зручному для кінцевого користувача форматі;
- розробка зручного та інтуїтивно зрозумілого інтерфейсу користувача;
- узгодження застосованих стандартів і технічних рішень;
- вирішення питань захисту інформації;

Таблиця 1.3 – Функції менеджменту на етапах життєвого циклу автоматизованої інформаційної системи

Етап	Функція	Зміст
Розробка стратегії автоматизації	Планування	<ul style="list-style-type: none"> - складання бізнес-плану для вивчення альтернативних проектів і вивчення ефективності кожного з них. - визначення терміну реалізації проекту автоматизації, складає план і графік роботи. - планування тривалості завдань, розрахунок різних часових показників (дат початку і закінчення кожного завдання і проекту у цілому, часових резервів), виявлення критичних завдань. - аналіз ресурсної реалізуємості проекту, в т.ч. суспільні потреби, життєздатність проекту, яка включає програми, схеми процесів, кошторис і графік робіт, кадровий склад; можливі варіанти одержання рішення.
	Організація	<ul style="list-style-type: none"> - визначення учасників проекту - як зовнішніх (постачальників апаратного забезпечення, розробників програмного забезпечення та ін.) і внутрішніх (керівників підрозділів, користувачів тощо); визначає види діяльності і завдання для всіх учасників проекту. - залучення досвідчених консультантів, які виконують функції системних аналізаторів (компанії-системні інтегратори) і посередників.
	Контроль	<ul style="list-style-type: none"> - контроль «технологічної зрілості» організації розробника автоматизованої системи, тобто здатність організації-розробника вкластись у обмежені терміни і бюджет, виданий замовником на створення автоматизованої системи.
Створення інформаційної системи та її впровадження	Планування	<ul style="list-style-type: none"> - залучення розробників інформаційної системи, сторонніх консультантів, співробітників організації з метою планування вибору апаратного програмного забезпечення.
	Організація	<ul style="list-style-type: none"> - розподіл видів діяльності та завдань, розподіл повноважень та відповідальності. - здійснення регулюючої координації змін в існуючій організації процесу, викликаних об'єктивними умовами.
	Контроль	<ul style="list-style-type: none"> - контроль термінів постачання апаратного забезпечення, термінів розробки програмного забезпечення і завершення розробки системи у цілому. - тестування системи разом з майбутніми користувачами системи. - контроль правових аспектів взаємодії з розробниками системи, постачальниками апаратного забезпечення.
Супроводження системи	Планування	<ul style="list-style-type: none"> - вибір постачальника послуг з підтримки апаратних і програмних засобів для забезпечення працездатності інформаційної системи
	Організація	<ul style="list-style-type: none"> - організація роботи з розробником з усунення помилок у програмному забезпеченні і доопрацювання системи для підвищення якості функціонування. - своєчасно виявлення і фіксація збоїв і недоліків в роботі системи, координування їх усунення розробниками або організацією, яким здійснює технічну підтримку.
	Контроль	<ul style="list-style-type: none"> - контроль правових аспектів взаємодії з розробниками системи, постачальниками апаратного забезпечення, організаціями з технічної підтримки системи, контроль додержання ергономічних вимог при роботі користувачів з комп'ютерною системою.

Джерело: сформовано на основі [3, 18, 28, 37].

➤ врегулювання юридичних аспектів використання програмного забезпечення, електронних ресурсів та інших об'єктів інтелектуальної власності.

Узагальнена структура діяльності менеджера інформаційної системи передбачає три взаємопов'язані складові:

1. Цільова складова – організація й планування процесів інформатизації та інформаційної діяльності підприємства; оперативне управління інформаційними потоками; проектування та експлуатація систем інформаційного забезпечення у науковій та управлінській сферах; впровадження інформаційних технологій; організація інформаційного пошуку та адміністрування даних; стратегічне управління усіма видами інформаційної діяльності організації. Предметом діяльності є документно-інформаційні ресурси, інформаційні системи та технології.

2. Засоби – інформаційні системи та телекомунікаційні мережі, програмне забезпечення, а також інструменти управління всіма видами інформаційної діяльності.

3. Процедурна складова – технологія менеджменту, яка включає аналіз, планування, організацію та контроль у таких напрямках [51]:

- обробка інформації в інформаційних системах;
- впровадження інформаційних технологій;
- автоматизація офісної діяльності;
- управління комунікаціями та інформаційними потоками в організації

Провідні завдання фахівців відповідно до циклу їхньої взаємодії з інформаційною системою наведено у табл. 1.4.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження можна сформулювати такі висновки:

1. У практичній діяльності суб'єктів господарювання використовуються різні типи інформаційних систем, кожна з яких виконує специфічні функції відповідно до свого призначення.

Таблиця 1.4 – Провідні завдання фахівців відповідно до циклу їх взаємодії з інформаційною системою

Планування	
Типове завдання	Уміння і навички
<ul style="list-style-type: none"> - складання бюджету на впровадження і використання інформаційних технологій; - розробка структури інформаційних систем організації; - організація роботи з використання апаратних і програмних засобів, а також технологічної підтримки діяльності організації; - автоматизована підтримка складних процедур обробки інформації: ретроспективний аналіз, моделювання, прогнозування, експертна оцінка та ін. - визначення цілей впровадження інформаційних технологій з урахуванням потреб організації; тенденцій розвитку інформаційних технологій 	<ul style="list-style-type: none"> - володіти методами економіки; - володіти методами і навичками проєктування фактографічних, реферативних, бібліографічних, повнотекстових баз даних; - уміти застосовувати загальносистемні принципи автоматизації управлінської праці з метою впровадження систем електронного документообігу; - володіти методами здійснення структурного і функціонального аналізу процесів розвитку інформаційно- комунікаційних систем і засобів управління технологією обробки даних зокрема; - уміти визначати конфігурацію інформаційної системи і вартість її функціональних частин
Організація	
Типове завдання	Уміння
<ul style="list-style-type: none"> - координація і організація розвитку автоматизованої інформаційної системи; - впровадження і використання автоматизованої інформаційної системи підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> - уміти формувати апаратно-програмне середовище організації; - володіти методами використання інформаційно-технологічних процесів одержання інтелектуальних і інформаційно-аналітичних продуктів; - уміти застосовувати принципи, методи і результати стандартизації документів в інформаційних системах
Контроль	
Типове завдання	Уміння
<ul style="list-style-type: none"> - контроль впровадження і застосування інформаційних систем організації згідно з визначеними цілями; - контроль якості обробки інформації в автоматизованій системі - захист даних та інформації від несанкціонованого доступу 	<ul style="list-style-type: none"> - здійснювати контроль правових аспектів взаємодії з розробниками системи, постачальниками апаратного забезпечення, організаціями з технічної підтримки системи; - здійснювати контроль додержання ергономічних вимог при роботі з комп'ютерною системою, - застосовувати сучасні методи захисту інформації від несанкціонованого доступу

Джерело: сформовано на основі [40, 46, 53, 69].

2. Кожна інформаційна система проходить власний життєвий цикл, який зазвичай включає три основні фази:

- розробка стратегії автоматизації;
- створення та впровадження інформаційної системи;
- супровід і підтримка її функціонування.

3. На кожному етапі життєвого циклу інформаційної системи відповідний фахівець виконує комплекс завдань, які можна згрупувати у три основні напрямки:

- планування інформаційної системи;
- організація робіт із впровадження та підтримки системи;
- контроль за її ефективним функціонуванням.

1.3 Методичний інструментарій оцінювання інформаційних ресурсів підприємства

Методичні підходи до оцінювання інформаційного менеджменту підприємств охоплюють упорядковану систему методів, спрямованих на визначення результативності управління інформаційними ресурсами. Вони ґрунтуються на комплексному зборі, аналізі та використанні даних для прийняття управлінських рішень.

Основні методичні підходи включають:

1. Системний підхід. Розглядає інформаційний менеджмент як цілісну систему взаємодії всіх елементів підприємства, що передбачає аналіз:

- внутрішнього та зовнішнього середовища;
- структури інформаційних потоків і механізмів взаємодії між підрозділами [7].

2. Процесний підхід. Базується на поділі діяльності підприємства на окремі процеси та їх оцінці за визначеними критеріями, серед яких:

- швидкість обробки даних;
- доступність інформації для користувачів;
- якість управлінських рішень, сформованих на основі даних [16].

3. Індикаторний підхід [18]. Ґрунтується на застосуванні кількісних і якісних показників для вимірювання ефективності інформаційного менеджменту, зокрема:

- витрати на інформаційні технології;
- рівень використання інформаційних ресурсів у прийнятті рішень;
- якісні характеристики інформації (повнота, точність, актуальність).

4. Стратегічний підхід. Спрямований на оцінку відповідності інформаційного менеджменту стратегічним орієнтирам підприємства. Значна увага приділяється гнучкості системи та її здатності адаптуватися до ринкових змін і технологічних новацій [25].

5. Функціонально-вартісний аналіз. Дає змогу визначати співвідношення між витратами на інформаційне управління та досягнутими результатами, що сприяє оптимізації ресурсів і скороченню необґрунтованих витрат [20].

6. Аналіз ризиків. Передбачає оцінку ймовірності збоїв у роботі інформаційних систем і прогнозування їх наслідків для діяльності підприємства. Основними етапами є:

- ідентифікація потенційних загроз;
- оцінка вразливостей системи;
- розробка заходів захисту [46].

Серед інструментів оцінки інформаційного менеджменту ключовими є:

- використання корпоративних інформаційних систем (ERP, CRM) для моніторингу показників;
- застосування методів бізнес-аналітики (BI) з метою обробки й візуалізації даних;
- регулярний аудит інформаційного середовища [54].

Попри наявні методологічні напрацювання, у сфері оцінки інформаційного менеджменту залишаються невирішеними такі проблеми:

- визначення найбільш вагомих показників для оцінки інформаційного менеджменту;
- формування єдиної методики їх оцінювання та побудова інтегрального показника.

Зазначені проблеми окреслюють мету подальших досліджень, яка полягає у створенні уніфікованої методики оцінки інформаційного менеджменту підприємств. Більшість дослідників виходять з того, що інформаційний менеджмент є складовою загальної системи управління підприємством, а отже, його оцінювання має враховувати стратегічні та операційні цілі діяльності.

Класичний підхід полягає в розгляді інформаційного менеджменту як частини менеджменту підприємства, тому методика його оцінювання здебільшого визначається через загальні завдання оцінки ефективності господарської діяльності. У такому разі результати найчастіше відображаються у вартісних показниках економічної ефективності або у вигляді технічних індикаторів (обсяги

інформаційних ресурсів, кількість технічних засобів, типи каналів зв'язку тощо) [67].

У ролі інтегрального показника нерідко використовується коефіцієнт віддачі інформаційного менеджменту, що обчислюється як співвідношення між валовим обсягом продукції (робіт, послуг) та витратами на створення і використання інформаційних ресурсів.

Вартісна оцінка може також включати аналіз витрат на формування та використання інформаційних ресурсів, зокрема на придбання зовнішніх інформаційних продуктів. До складу витрат на формування інформаційного ресурсу відносять витрати на управлінську діяльність, а іноді – окремо виділяють витрати на зовнішні інформаційні продукти, необхідні для ухвалення конкретних управлінських рішень.

Згідно з ресурсним підходом, інформаційний менеджмент підприємства трактується як сукупність інформаційних ресурсів, до яких відносяться економічна інформація, права власності, засоби комунікації, знання та досвід персоналу тощо. Оцінювання у цьому випадку зводиться до визначення інтегрального показника, що формується на основі кількісних і якісних характеристик елементів інформаційного менеджменту [53].

Науковці пропонують різні підходи до визначення рівня інформаційного менеджменту підприємства. Так, Н. Іванченко виокремлює дві складові: ресурсну (технічну) частину та «потенційну» – можливість практичного використання. Перша оцінюється через вимірювання абсолютних величин, а друга – з урахуванням ступеня важливості, необхідності та доцільності застосування ресурсної частини [28].

На думку С. Короля, вимірювання рівня інформаційного менеджменту має базуватися на системному аналізі двох чинників: можливостей взаємодії із зовнішнім інформаційним середовищем та факторів забезпечення внутрішніх перетворень інформаційних потоків [33].

Г. Пурій пропонує оцінювати інформаційний менеджмент за допомогою системи групових інтегральних індикаторів, серед яких ключовими є:

- показники інформаційної відкритості та здатності підприємства до інтеграції у зовнішній інформаційний простір;
- рівень забезпеченості інформаційними ресурсами та ступінь їх розвитку;
- показники якості інформаційного забезпечення [65].

Неординарний підхід запропонований М. Шкільняком, який вважає за доцільне здійснювати оцінювання інформаційного менеджменту через систему кількісно-вартісних показників ефективності впровадження та використання інтелектуальних активів підприємства [79].

Г. Карчева пропонує визначати рівень інформаційного менеджменту за показником інформаційної потужності підприємства, що вимірюється обсягом інформації, створеної в процесі інформаційної діяльності [31].

Окремі дослідники наголошують, що комплексна оцінка інформаційного менеджменту може здійснюватися за допомогою математичного методу відстаней, коли кількісні показники порівнюються безпосередньо, а якісні – переводяться у бальну форму [9, 40].

Узагальнення зазначених підходів свідчить про відсутність єдиної методології, яка б дозволяла проводити повноцінну та системну діагностику інформаційного менеджменту. Запропоновані методи є відносно простими та універсальними, однак критерії оцінювання, як правило, не містять достатньої конкретики, не мають чітких одиниць виміру та нормативних значень.

На думку авторів, ефективна методика оцінки інформаційного менеджменту має вирішувати два ключові завдання:

1. Забезпечувати визначення достатнього рівня інформаційних ресурсів підприємства для подолання ентропійних процесів в управлінні;
2. Містити систему характеристик і показників, що дозволяють ідентифікувати та кількісно виміряти основні властивості інформаційного менеджменту [66].

Алгоритм оцінювання інформаційного менеджменту підприємства доцільно будувати на основі чотирьох послідовних етапів.

Етап 1. Визначення складових інформаційного менеджменту. Рівень розвитку інформаційного менеджменту оцінюється у трьох напрямках:

- визначення поточного стану;
- аналіз тенденцій змін;
- оцінка ефективності використання складових елементів інформаційного менеджменту.

Етап 2. Вибір показників для кожної складової. Комплексний аналіз інформаційного менеджменту потребує застосування інтегральних індикаторів, що відображають кінцеві результати діяльності підприємства.

Етап 3. Визначення рівня інформаційного менеджменту та його характеристика. На цьому етапі здійснюється:

- вибір показників по кожній складовій;
- визначення нормативних (мінімальних та максимальних) значень;
- встановлення значущості окремих елементів інформаційного менеджменту відповідно до рівня розвитку інформаційного потенціалу підприємства.

Етап 4. Розрахунок і узагальнення результатів. Включає визначення рівнів показників і відповідних балів, підсумовування балів за складовими та формування інтегральної оцінки рівня інформаційного менеджменту. Водночас, зважаючи на специфічні властивості інформації як енергетично-речового потоку, її опис не завжди може бути формалізований алгебраїчно [78].

Таким чином, науково обґрунтованим є поєднання кількісних та якісних критеріїв оцінювання.

- Якісні показники визначаються через систему класифікаційних шкал і характеризують основні властивості інформаційного менеджменту.

- Кількісні показники відображають інтенсивність прояву його характеристик і формуються на основі числових вимірів чи розрахунків.

З огляду на це, пропонується методика діагностики інформаційного менеджменту, що ґрунтується на трирівневій системі показників [75].

1. Перший рівень – абсолютні показники.

Використовуються для оцінки первинних параметрів інформаційних ресурсів, обсягів програмного забезпечення, потужностей технічних засобів,

чисельності та кваліфікації персоналу, задіяного в управлінні інформаційними системами.

2. Другий рівень – розрахункові (базові) показники.

Відображають якісні параметри та інтенсивність прояву базових властивостей інформаційного менеджменту. Це можуть бути: сумарна інформаційна потужність основних джерел, рівень охоплення елементів менеджменту інформаційним полем тощо.

3. Третій рівень – інтегральні показники.

Характеризують узагальнений вплив інформаційного менеджменту на стан інформаційного забезпечення соціально-економічних систем [54].

Запропонована система оцінки охоплює три ключові компоненти:

1. Інформаційно-технологічний компонент – рівень розвитку інформаційних ресурсів, ІКТ, автоматизованих систем, телекомунікаційної інфраструктури, апаратного та програмного забезпечення, системи підготовки кадрів тощо.

2. Інформаційний компонент управління – інтелектуальний капітал підприємства, формування баз знань, упровадження штучного інтелекту, компетентність управлінців, розвиток електронного бізнесу.

3. Зовнішнє інформаційне середовище – рівень розвитку інформаційного суспільства, економіки знань, електронного уряду, застосування ІКТ в економічній, політичній, соціальній і культурній сферах [50].

Методологічною основою такої системи виступає аналітичний ієрархічний процес. Для кожного показника визначається вектор пріоритетів, що дозволяє встановити вагу його впливу на інтегральний індикатор. Ієрархічна структура забезпечує можливість деталізації або інтеграції окремих показників, що характеризують стан інформаційних ресурсів та напрями їх застосування.

Отримані індикатори дозволяють формувати рейтинг підприємств, виділяти кластери з подібним рівнем розвитку та визначати уніфіковані методичні підходи до удосконалення системи інформаційного менеджменту [20].

Таким чином, запропонована методика діагностики, яка базується на взаємопов'язаній системі показників різних рівнів, забезпечує можливість багаторівневої оцінки ефективності використання інформаційних технологій та

ресурсів у підприємствах різних галузей. Перспективним напрямом подальших досліджень є пошук практичних шляхів застосування цієї методології в умовах глобалізації та формування єдиного інформаційного простору.

1.4 Висновки до розділу 1

1. У сучасних умовах розвитку економіки та трансформації систем управління суб'єктами підприємництва значно зростає роль інформації. Ефективний менеджмент підприємств базується на своєчасному отриманні достовірних даних як від контрагентів, так і від державних інституцій. У зв'язку з цим у науці та господарській практиці сформувалося поняття та набуло поширення використання інформаційного менеджменту.

2. Інформаційний менеджмент доцільно розглядати як комплексний процес прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства. Він передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій, оптимізацію джерел отримання інформації та постійне регулювання інформаційних потоків.

3. У практичній діяльності підприємств застосовуються різні типи інформаційних систем, кожна з яких виконує певні функції залежно від свого призначення. Кожна інформаційна система проходить власний життєвий цикл, який зазвичай включає три основні фази:

- розробку стратегії автоматизації;
- створення та впровадження інформаційної системи;
- супровід і підтримку її функціонування.

На кожному етапі життєвого циклу визначені фахівці виконують завдання, що можна об'єднати у три групи: планування, організація робіт із впровадження та підтримки, контроль за функціонуванням інформаційної системи.

4. Для оцінювання ефективності системи інформаційного менеджменту підприємства доцільно застосовувати методіку, що базується на взаємозв'язку та узгодженості тривірневої системи показників. Використання такої методіки забезпечує можливість здійснювати порівняння, аналіз та оцінку ступеня використання інформаційних технологій та інформаційних ресурсів на різних рівнях деталізації в підприємствах різних галузей економіки.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АРКАДА-ДІМ» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

2.1 Організаційно-управлінський аналіз товариства з обмеженою відповідальністю «Аркада-Дім»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Аркада-Дім» було засноване восени 2007 року в місті Житомир архітектором Крістіаном Кемніцером (Дрезден, Німеччина), який мав багаторічний досвід у сфері управління житловим фондом і проведення ремонтних робіт. Діяльність компанії в Україні стала продовженням практики німецької фірми «Аркада – Управління будинками та земельною власністю», що функціонує з 1998 року у Дрездені та характеризується стабільним зростанням ринкової частки, фінансових результатів і впровадженням сучасних методів управління.

Основною метою діяльності ТОВ «Аркада-Дім» є надання якісних послуг у сфері технічного та комерційного управління багатоквартирними будинками. До переліку послуг входить: ведення бухгалтерського обліку та фінансової звітності, організація збору та використання коштів, управління ремонтним і резервним фондами, контроль технічного стану будинків, організація та проведення ремонтних робіт, укладання договорів із постачальниками послуг, страхування будинків, представництво інтересів власників у відносинах з третіми особами та державними установами.

Ефективність діяльності оцінюється за такими критеріями: результативність роботи, збалансованість інтересів усіх учасників товариства, комплексність і системність оцінки, орієнтація на підвищення фінансової стійкості та інвестиційної привабливості. Результати аналізу обговорюються на загальних зборах і враховуються при формуванні планів подальшої діяльності.

Таким чином, ТОВ «Аркада-Дім» є сучасною компанією у сфері управління житловою та комерційною нерухомістю, яка поєднує міжнародний досвід, інноваційні технології та високий рівень професійної підготовки персоналу, що забезпечує її конкурентоспроможність на регіональному ринку житлово-комунальних послуг.

Починаючи з періоду стагнації німецького ринку нерухомості, ця компанія демонструвала стабільне зростання частки ринку, обсягів товарообігу та щорічного прибутку (у середньому на 10%). Досягнення стали можливими завдяки поєднанню технічного та комерційного ноу-хау, впровадженню інноваційних технологій, підтриманню партнерських відносин із клієнтами та високій мотивації персоналу, що забезпечувалася його участю у прибутках компанії.

Ця концепція була адаптована у Житомирі, що сприяло формуванню конкурентного середовища на ринку управління приватною власністю регіону. Вона інтегрує перевірені часом методи з особливою мотивацією місцевих співробітників, забезпечуючи ефективну реалізацію спільних цілей.

Перелік послуг ТОВ «Аркада-Дім» охоплює комерційне та технічне управління багатоквартирними будинками, зокрема:

- ведення бухгалтерського обліку всіх доходів і витрат;
- розрахунок та збір квартирної плати;
- підготовка господарського плану та щорічного звіту;
- збір інформації щодо витрат;
- управління резервним і ремонтним фондами;
- контроль за технічним станом будинків;
- планування та організація капітального ремонту;
- технічне обслуговування та ремонтні роботи;
- розгляд рекламацийних претензій;
- мінімізація збитків і врегулювання конфліктних ситуацій;
- проведення переговорів, укладання та контроль виконання договорів на обслуговування, страхування й будівельні роботи;
- організація зборів власників та виконання прийнятих рішень;
- управління витратами та їх оптимізація;
- укладання договорів на експлуатацію майна;
- представництво та захист прав і інтересів об'єднання співвласників і окремих власників у відносинах із третіми сторонами, державними органами та в судах;

- забезпечення дотримання положень статуту ОСББ;
- організація протипожежного захисту;
- страхування будинків і відшкодування збитків згідно зі страховими договорами;
- координація роботи відповідального майстра, а також контроль за прибиранням будинку та прилеглої території.

Організаційна структура управління ТОВ «Аркада-Дім» передбачає наявність кількох рівнів керівних органів, які забезпечують ефективне функціонування підприємства:

- *Загальні збори учасників* виступають найвищим органом управління, що формує стратегічні орієнтири діяльності товариства. До їх компетенції належать ухвалення ключових рішень, зокрема внесення змін до статуту, затвердження фінансової звітності, обрання та відкликання керівних органів (правління, директора тощо), визначення принципів та основних напрямів розвитку компанії.
- *Наглядова рада* здійснює контроль за діяльністю ТОВ «Аркада-Дім» і забезпечує реалізацію рішень, прийнятих загальними зборами учасників, виконуючи функцію проміжної ланки між власниками та виконавчим органом.
- *Директор* є одноосібним виконавчим органом, який відповідає за оперативне керівництво діяльністю підприємства. Його функції охоплюють реалізацію стратегічних планів, затверджених загальними зборами та правлінням, організацію та контроль поточної господарської діяльності, а також забезпечення виконання поставлених завдань і рішень керівних органів.

Ефективне управління діяльністю ТОВ «Аркада-Дім» є ключовим чинником успішного функціонування товариства, оскільки воно визначає стратегічний напрямок розвитку, темпи зростання та рівень його стабільності.

Функції органів управління ТОВ «Аркада-Дім» включають:

1. Прийняття стратегічних рішень – визначення стратегії розвитку підприємства, формування планів і цілей як на коротко-, так і на довгострокову перспективу.

2. Керівництво діяльністю – організація та контроль щоденних процесів відповідно до затверджених методів і завдань.

3. Забезпечення законності – дотримання чинного законодавства та статутних норм, виконання вимог корпоративного права.

Структура управління.

Організаційна структура управління ТОВ «Аркада-Дім» має лінійно-функціональний характер. Директор товариства здійснює прямий (лінійний) вплив на учасників організаційної структури, тоді як керівники відділів забезпечують функціональне супроводження виконавців робіт.

Основні функції директора ТОВ «Аркада-Дім». Директор виконує такі завдання:

- здійснює загальне керівництво діяльністю товариства;
- розробляє стратегічні та тактичні плани;
- налагоджує партнерські зв'язки з контрагентами;
- забезпечує раціональне використання ресурсів і мінімізацію витрат;
- коригує оперативні плани роботи;
- контролює виконання поставлених завдань.
- У підпорядкуванні директора перебувають:
 - заступник директора, відповідальний за організацію та виконання ремонтних робіт (з підпорядкованим сектором організації ремонту будівель);
 - головний бухгалтер, який відповідає за ведення бухгалтерського, фінансового та статистичного обліку;
 - юрист, який забезпечує правовий супровід діяльності.

Крім того, директор формує кадрову політику підприємства, здійснює підбір персоналу та виступає гарантом якості надання послуг споживачам.

Критерії оцінювання діяльності товариства

1. Орієнтація на результат – забезпечення конкурентоспроможності, зростання інвестиційної привабливості та фінансової стійкості, підвищення ринкової вартості.

2. Збалансованість інтересів учасників – врахування інтересів власників, партнерів і персоналу у процесі прийняття управлінських рішень.

3. Комплексність оцінки – застосування різних методів і моделей для адаптації оцінювання до умов функціонування товариства.

4. Орієнтація на ефективність – впровадження принципів вартісно-орієнтованого управління, що забезпечують довгострокове зростання фінансової стійкості в умовах нестабільного середовища.

Контроль та удосконалення діяльності.

Результати оцінювання оформлюються у вигляді звіту, який розглядається на загальних зборах. За підсумками обговорення формуються пропозиції щодо вдосконалення управління, які інтегруються у плани діяльності на наступний рік.

Узагальнення.

Організаційно-управлінський аналіз свідчить, що діюча система управління ТОВ «Аркада-Дім» є ефективною. Планування здійснюється із визначенням конкретних цілей і завдань як на рівні товариства загалом, так і окремих структурних підрозділів. Контроль за діяльністю є систематичним, а результати аналізу обговорюються на періодичних засіданнях, де розробляються пропозиції щодо подальшого підвищення ефективності роботи підприємства.

2.2. Оцінювання фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства

Діагностичний аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Аркада-Дім» здійснювався за такими ключовими напрямками:

- аналіз структури активів та джерел їх формування;
- оцінка ліквідності та платоспроможності підприємства;
- аналіз фінансової стійкості;
- дослідження формування фінансових результатів діяльності;
- оцінка показників ефективності функціонування товариства.

У процесі дослідження було використано комплекс методичних підходів:

- горизонтальний (часовий) аналіз – порівняння кожної статті звітності з даними попередніх періодів;
- вертикальний (структурний) аналіз – визначення структури підсумкових фінансових показників та впливу окремих статей звітності на кінцеві результати;
- трендовий аналіз – дослідження динаміки фінансових показників за кілька звітних періодів для виявлення основних тенденцій;
- аналіз відносних показників (коефіцієнтів) – обчислення співвідношень між окремими статтями фінансової звітності з метою встановлення взаємозв'язків;
- порівняльний (просторовий) аналіз – зіставлення зведених фінансових показників за окремими напрямками діяльності підприємства.

Основним джерелом інформації для проведення діагностики виступила бухгалтерська (фінансова) звітність, що відображає майновий і фінансовий стан підприємства на певну дату, а також результати його господарської діяльності за відповідний період. При цьому ключовими документами є форми фінансової звітності суб'єкта малого підприємництва (№ 1-м, № 2-м).

Відправною точкою дослідження став аналіз майнового комплексу підприємства. Майно, яке належить ТОВ «Аркада-Дім» та зафіксоване у балансі, визначається як активи. Активи являють собою економічні ресурси підприємства у вигляді сукупних майнових цінностей, що використовуються у господарській діяльності з метою отримання прибутку. Вони контролюються підприємством у

результаті минулих подій та здатні забезпечити економічні вигоди у майбутньому.

Аналіз активів має принципове значення, оскільки їх величина та структура безпосередньо впливають на масштаби діяльності, фінансово-економічний розвиток товариства, рівень його платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості.

Динаміка та структура активів ТОВ «Аркада-Дім» за 2022–2024 рр. відображені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка активів ТОВ «Аркада-Дім» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Актив	Рік			Зміна 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Незавершені капітальні інвестиції	1 018,0	1 018,0	1 018,0	0	0
Основні засоби:	20,9	0,0	0,0	-20,9	-100,0
Первісна вартість	146,5	146,5	146,5	0	0
Знос	125,6	146,5	146,5	20,9	16,6
<i>Усього за розділом I</i>	1 038,9	1 018,0	1 018,0	-20,9	-2,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	395,1	247,0	387,4	-7,7	-1,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,0	0,0	3,3	3,3	-
Гроші та їх еквіваленти	1 273,2	2 464,9	3 376,5	2 103,3	2,7 р.
<i>Усього за розділом II</i>	1 668,3	2 711,9	3 767,2	2 098,9	2,3 р.
Баланс	2 707,2	3 729,9	4 785,2	2 078,0	76,8

Джерело: сформовано за даними фінансової звітності підприємства.

На основі результатів аналізу даних табл. 2.1 можна зробити такі висновки:

ТОВ «Аркада-Дім» наростило власний виробничий потенціал, що підтверджується збільшенням загальної вартості активів на 2,1 млн грн, або на 76,8%, до рівня 4,8 млн грн.

Основним чинником зростання активів стало збільшення оборотних засобів на 2,1 млн грн, тобто у 2,3 раза, до рівня 3,8 млн грн.

У структурі оборотних засобів суттєво зросла сума грошових коштів та їх еквівалентів – на 2,1 млн грн, або у 2,7 раза, до 2,1 млн грн.

Загальний обсяг дебіторської заборгованості підприємства скоротився, що свідчить про ефективність реалізованої політики управління цим видом

заборгованості. Основні засоби товариства станом на 2024 р. є повністю зношеними, що становить негативний фактор для його подальшої діяльності, оскільки зумовлює зниження показників ефективності.

З метою детальнішого дослідження активів ТОВ «Аркада-Дім» проведено аналіз їхньої структури (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Структура активів ТОВ «Аркада-Дім» за 2022-2024 рр., %

Актив	Рік			Зміна 2024 р. до 2022 р., +/-
	2022	2023	2024	
Незавершені капітальні інвестиції	37,6	27,3	21,3	-16,3
Основні засоби:	0,8	0,0	0,0	-0,8
Первісна вартість	5,4	3,9	3,1	-2,3
знос	4,6	3,9	3,1	-1,6
Усього за розділом I	38,4	27,3	21,3	-17,1
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	14,6	6,6	8,1	-6,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,0	0,0	0,1	0,1
Гроші та їх еквіваленти	47,0	66,1	70,6	23,5
Усього за розділом II	61,6	72,7	78,7	17,1
Баланс	100,0	100,0	100,0	-

Джерело: сформовано за даними фінансової звітності підприємства

Основні результати структурного аналізу:

У 2024 р. частка оборотних активів становила 78,7% від загальної суми активів, з яких 70,6% припадало на грошові кошти та їх еквіваленти. Частка необоротних активів становила 21,3% і була представлена переважно незавершеними капітальними інвестиціями.

У порівнянні з 2022 р. відбулися істотні зміни у структурі активів:

- частка оборотних активів зросла на 17,1 в.п., тоді як частка необоротних активів відповідно зменшилася;

- у структурі оборотних активів частка грошових коштів та їх еквівалентів збільшилася на 23,5 в.п., тоді як частка дебіторської заборгованості скоротилася на 6,4 в.п.;

- у складі необоротних активів частка незавершених капітальних інвестицій зменшилася на 16,3 в.п., а частка основних засобів – на 0,8 в.п.

Дослідження джерел формування активів ТОВ «Аркада-Дім» проведено у двох ключових напрямках – за рахунок власного та позикового капіталу.

Власний капітал охоплює грошові кошти та матеріальні ресурси, що формуються товариством самостійно з метою забезпечення його стабільного функціонування та розвитку. Позиковий капітал, у свою чергу, включає залучені грошові кошти й інше майно, отримане із зовнішніх джерел на платній і поворотній основі, що використовується для фінансування діяльності та розширення можливостей підприємства.

Динаміку джерел формування активів ТОВ «Аркада-Дім» у 2022–2024 рр. подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка джерел формування активів ТОВ «Аркада-Дім» за 2022-2024 рр., тис. грн

Пасив	Рік			Зміна 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
I. Власний капітал. Зареєстрований (пайовий) капітал	50,0	50,0	100,0	50,0	2,0 р.
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2586,8	3 670,4	4 622,4	2 035,6	78,7
<i>Усього за розділом I</i>	2636,8	3 720,4	4 722,4	2 085,6	79,1
III. Поточні зобов'язання і забезпечення. Поточна кредиторська заборгованість за:	70,4	9,5	62,8	-7,6	-10,8
товари, роботи, послуги	16,8	1,2	0,0	-16,8	-100,0
Розрахунками з бюджетом	53,6	8,3	62,8	9,2	17,2
<i>Усього за розділом III</i>	70,4	9,5	62,8	-7,6	-10,8
Баланс	2707,2	3 729,9	4 785,2	2 078,0	76,8

Джерело: сформовано за даними фінансової звітності підприємства.

Результати аналізу даних табл. 2.3 дають підстави зробити такі узагальнення:

➤ власний капітал ТОВ «Аркада-Дім» протягом досліджуваного періоду зріс на 2,0 млн грн, або на 79,1 %, і у 2024 р. досяг рівня 4,7 млн грн. Це можна оцінити як позитивну тенденцію, адже вона свідчить про підвищення рівня фінансової незалежності товариства;

➤ позиковий капітал підприємства, навпаки, зменшився на 7,6 тис. грн, або на 10,8 %, до величини 62,8 тис. грн, що підтверджує висунуту гіпотезу щодо зміцнення фінансової автономії товариства;

➤ у структурі власного капіталу суттєво зросла сума нерозподіленого прибутку – на 2,0 млн грн, або на 78,7 %, що свідчить про активізацію процесів реінвестування коштів у власну діяльність та розвиток підприємства.

Подальший аналіз структурних змін у пасивах ТОВ «Аркада-Дім» наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Структура джерел формування активів ТОВ «Аркада-Дім» за 2022-2024 рр.,%

Пасив	Рік			Зміна 2024 р. до 2022 р., +/-
	2022	2023	2024	
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1,8	1,3	2,1	0,2
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	95,6	98,4	96,6	1,0
<i>Усього за розділом I</i>	<i>97,4</i>	<i>99,7</i>	<i>98,7</i>	<i>1,3</i>
III. Поточні зобов'язання і забезпечення. Поточна кредиторська заборгованість за:	2,6	0,3	1,3	-1,3
товари, роботи, послуги	0,6	0,0	0,0	-0,6
Розрахунками з бюджетом	2,0	0,2	1,3	-0,7
<i>Усього за розділом III</i>	<i>2,6</i>	<i>0,3</i>	<i>1,3</i>	<i>-1,3</i>
Баланс	100,0	100,0	100,0	0,0

Джерело: сформовано за даними фінансової звітності підприємства.

У структурі джерел формування активів ТОВ «Аркада-Дім» у 2023 р. переважну частку займає власний капітал – 98,7 %, з яких 96,6 % становить нерозподілений прибуток. Позиковий капітал складає лише 1,3 % і представлений виключно поточною кредиторською заборгованістю за розрахунками з бюджетом.

Порівняно з 2021 р. у структурі пасивів товариства відбулися такі зміни:

➤ частка власного капіталу зросла на 1,3 в.п., що супроводжувалося відповідним скороченням частки позикового капіталу;

➤ у структурі власного капіталу питома вага нерозподіленого прибутку збільшилася на 1,0 в.п., а зареєстрованого (пайового) капіталу – на 0,2 в.п.;

➤ у структурі позикового капіталу частка поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом зменшилася на 0,7 в.п., а заборгованості за товари, роботи, послуги – на 0,6 в.п..

Виявлені трансформації в складі активів і пасивів безпосередньо позначилися

на рівні та динаміці показників ліквідності товариства.

Ліквідність (від грец. *liquidus* – «рідкий, плинний») у загальному розумінні означає мобільність активів, тобто їх здатність у короткі терміни трансформуватися з натурально-речової форми у грошову.

Для ТОВ «Аркада-Дім» ліквідність характеризує його можливість оперативно формувати резерви платіжних коштів за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел з метою своєчасного погашення боргових зобов'язань. Вона передбачає постійну відповідність між обсягами та строками перетворення активів у грошову форму і строками погашення зобов'язань. Таким чином, ліквідність є відображенням платоспроможності підприємства, що базується на збалансованості активів і пасивів за сумою, термінами та структурою.

Відповідні розрахунки показників ліквідності ТОВ «Аркада-Дім» наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Характеристика показників ліквідності ТОВ «Аркада-Дім» за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Зміна 2024р. до 2022р., +/-
	2022	2023	2024	
Загальний коефіцієнт покриття	23,70	285,46	59,99	36,29
Коефіцієнт швидкої ліквідності	23,70	285,46	59,99	36,29
Коефіцієнт та абсолютної ліквідності	18,09	259,46	53,77	35,68

Джерело: сформовано за даними фінансової звітності підприємства.

Як свідчать дані таблиці 2.5, у 2024 році ТОВ «Аркада-Дім» характеризується високим рівнем ліквідності, оскільки всі показники ліквідності суттєво перевищують рекомендовані нормативи та демонструють позитивну динаміку протягом досліджуваного періоду.

Такий фінансовий стан позитивно позначився на фінансовій стійкості підприємства. Згідно з даними таблиці 2.6, у 2022–2024 роках спостерігається зростання фінансової незалежності товариства, а показники фінансової стійкості стабільно перевищують рекомендований рівень, що свідчить про надійну структуру капіталу та ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства.

Таблиця 2.6 – Характеристика показників фінансової стійкості ТОВ «Аркада-Дім» за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Зміна 2024 р. до 2022 р., +/-
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт фінансової залежності	0,026	0,003	0,013	-0,013
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,974	0,997	0,987	0,013
Коефіцієнт співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань	37,455	391,621	75,197	37,743
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,974	0,997	0,987	0,013

Джерело: сформовано за даними фінансової звітності підприємства.

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Аркада-Дім» за 2022–2024 рр. свідчить, що у 2024 році підприємство є прибутковим як за результатами операційної діяльності, так і загалом — за всіма видами діяльності (табл. 2.7).

Зокрема, валовий прибуток товариства у 2024 р. становив 786,2 тис. грн, що зумовлено перевищенням чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) над її собівартістю.

Водночас порівняно з 2022 роком сума валового прибутку зменшилася на 191,3 тис. грн, або на 19,6 %. Така тенденція пояснюється вищими темпами зростання собівартості продукції порівняно з темпами зростання чистого доходу від реалізації.

Отже, можна зробити висновок, що попри збереження прибутковості, спостерігаються негативні тенденції у динаміці фінансових результатів, які, за умови продовження поточних тенденцій, можуть у перспективі призвести до зниження ефективності діяльності та ризику збитковості підприємства. Щодо чистого прибутку товариства, то його величина у 2024 р. становила 952 тис. грн.

Проте, порівняно з 2022 р., даний показник зменшився на 44,1 тис. грн, або на 4,4%, що потребує особливої уваги з боку керівництва підприємства.

Виявлена динаміка зміни фінансових результатів діяльності ТОВ «Аркада-Дім» відображає поточний рівень ефективності його господарювання.

Інформація щодо динаміки показників ефективності діяльності підприємства за 2022–2024 рр. наведена у табл. 2.8. Як свідчать дані табл. 2.8, у 2024 р. діяльність ТОВ «Аркада-Дім» характеризується загальною ефективністю, оскільки всі розраховані показники мають позитивне значення.

Таблиця 2.7 – Динаміка показників фінансових результатів діяльності ТОВ «Аркада-Дім» за 2022-2024 рр., тис. грн

Показник	Рік			Зміна 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3 570,9	3 661,1	4 098,6	527,7	14,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2 593,4	2 596,9	3 312,4	719,0	27,7
Інші операційні доходи	18,6	19,4	165,8	147,2	8,9 р.
Разом доходів	3 589,5	3 680,5	4 264,4	674,9	18,8
Разом витрат	2 593,4	2 596,9	3 312,4	719,0	27,7
Фінансовий результат до оподаткування	996,1	1 083,6	952,0	-44,1	-4,4
Чистий прибуток (збиток)	996,1	1 083,6	952,0	-44,1	-4,4

Джерело: сформовано за даними фінансової звітності підприємства.

Водночас, упродовж 2022–2024 рр. простежується негативна тенденція до зниження показників ефективності діяльності. Усі наведені в табл. 2.8 коефіцієнти демонструють зменшення, зокрема:

- рівень рентабельності активів знизився на 16,9 відсоткових пунктів і становив 19,9%
- рівень валової прибутковості персоналу знизився на 41,4 тис. грн на одну особу та становив 98,3 тис. грн/особу;
- рівень рентабельності власного капіталу зменшився на 17,6 відсоткових пунктів і досяг 20,2%;
- рівень рентабельності господарської діяльності скоротився на 9,7 відсоткових пунктів і становив 28,7%.

Узагальнюючи результати проведеної діагностики фінансово-економічного стану ТОВ «Аркада-Дім» за 2022–2024 рр., можна сформулювати такі висновки:

- у 2024 р. підприємство наростило власний виробничий потенціал, збільшило обсяг власного капіталу та скоротило частку позичкових коштів, унаслідок чого характеризується високим рівнем ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості;

Таблиця 2.8 – Динаміка показників ефективності діяльності ТОВ «Аркада-Дім» за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Зміна 2024 р. до 2022р., +/-
	2022	2023	2024	
Рівень рентабельності виробництва, %	37,69	40,98	23,74	-13,96
Рівень рентабельності реалізації, %	27,37	29,07	19,18	-8,19
Коефіцієнт чистої дохідності оборотних засобів	2,14	1,35	1,09	-1,05
Рівень валової прибутковості персоналу, тис. грн/особу	139,64	133,03	98,28	-41,37
Рівень рентабельності активів, %	36,79	29,05	19,89	-16,90
Рівень рентабельності власного капіталу, %	37,78	29,13	20,16	-17,62
Рівень рентабельності господарської діяльності, %	38,41	41,73	28,74	-9,67

Джерело: сформовано за даними фінансової звітності підприємства.

– позитивним аспектом є активізація процесу реінвестування у господарську діяльність підприємства, що сприяє зміцненню його виробничих можливостей;

– водночас простежується тенденція до погіршення фінансових результатів діяльності, що негативно впливає на загальну ефективність ведення бізнесу;

– з огляду на це, доцільно зосередити увагу на вдосконаленні діючої системи управління підприємством. Враховуючи ключову роль інформації у процесі менеджменту, подальші дослідження доцільно спрямувати на оцінювання системи управління інформаційними ресурсами підприємства ТОВ «Аркада-Дім».

2.3 Оцінювання загальної системи управління та системи управління інформаційними ресурсами ТОВ «Аркада-Дім»

Враховуючи сутність та значення системи управління інформаційними ресурсами у діяльності ТОВ «Аркада-Дім», її оцінювання здійснено за напрямом управління комунікаціями в межах організаційної структури товариства.

Управління комунікаціями в ТОВ «Аркада-Дім» є однією з ключових передумов досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства, оскільки саме комунікації забезпечують узгодженість дій усіх працівників у процесі управління. Зазначена система спрямована на формування ефективного інформаційного забезпечення управлінських процесів, у межах якого головним ресурсом виступає інформація, що передається через комунікаційні канали із застосуванням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Результати проведеного дослідження свідчать, що система управління комунікаціями ТОВ «Аркада-Дім» забезпечує своєчасну, достовірну та актуальну передачу інформації, сприяє накопиченню даних про діяльність підприємства, його комунікаційне середовище, ресурси та потреби розвитку.

Механізм управління комунікаціями в товаристві виконує функцію координації інформаційних потоків між усіма структурними елементами організації та її управлінськими рівнями. Він супроводжує всі бізнесові та адміністративні процеси, забезпечуючи ефективний обмін достовірними даними, чіткий розподіл повноважень і координацію дій виконавців. Завдяки цьому механізму відбувається інтеграція всіх ланок управління, доведення завдань до виконавців, аналіз результатів і формування єдиного інформаційного простору підприємства.

У межах комунікаційного середовища ТОВ «Аркада-Дім» інформаційні потоки проходять через усі основні рівні управління – адміністративний апарат, структурні підрозділи та окремих працівників. Узагальнену структуру системи управління комунікаціями підприємства наведено на рис. 2.1.

Встановлено, що основними складовими механізму управління комунікаціями є управлінська, технічна, соціальна та комунікаційна компоненти.

Соціальна складова має важливе значення, оскільки повна автоматизація обміну інформацією на підприємстві поки що не досягнута. Робота персоналу безпосередньо пов'язана з опрацюванням інформації, тому ефективність комунікацій залежить від рівня його компетентності, володіння інформаційними технологіями, психологічних характеристик, особистісних рис і якості соціальних взаємодій.

Технічна складова виступає інструментальною частиною механізму управління комунікаціями, забезпечуючи технологічну підтримку процесів обміну інформацією. До її основних елементів належать апаратне та програмне забезпечення, а також канали зв'язку. Техніко-економічні характеристики цих елементів визначають рівень ефективності функціонування всієї системи управління комунікаціями ТОВ «Аркада-Дім».



Рис. 2.1 – Система управління комунікаціями в ТОВ «Аркада-Дім»

Примітка: ВЦІ – внутрішня циркуляція інформації в товаристві.

Джерело: сформовано на основі даних товариства.

Комунікаційна складова системи управління комунікаціями ТОВ «Аркада-Дім».

Комунікаційна складова механізму управління комунікаціями визначається наявністю, повнотою та доступністю необхідної інформації як у межах товариства, так і у взаємодії із зовнішнім середовищем. Основними характеристиками цієї складової в ТОВ «Аркада-Дім» є ефективність системи управління базами даних, рівень їх використання, зручність доступу, швидкість пошуку й оброблення інформації.

Управлінська складова механізму управління комунікаціями виконує функцію впорядкування бізнес-процесів і технологічних операцій, які супроводжують діяльність підприємства. Її завдання полягає у забезпеченні логічної послідовності управлінських дій, координації комунікаційних потоків і підвищенні результативності управлінських рішень.

Загалом механізм управління комунікаціями в ТОВ «Аркада-Дім» охоплює дві підсистеми комунікаційного процесу – внутрішню та зовнішню, які разом формують цілісну систему корпоративних комунікацій підприємства.

Внутрішня підсистема комунікаційного процесу забезпечує ефективний обмін інформацією між усіма структурними рівнями товариства. Вона включає канали зв'язку, що забезпечують взаємодію керівництва з окремими працівниками, підрозділами або всім колективом загалом. Основними завданнями внутрішньої підсистеми є:

- організація ефективного управління на всіх рівнях ієрархії;
- координація діяльності всіх управлінських ланок;
- забезпечення взаємозв'язку між структурними підрозділами товариства;
- налагодження результативної комунікаційної взаємодії між працівниками та відділами підприємства.

Зовнішня підсистема комунікаційного процесу охоплює систему зв'язків із суб'єктами мезо- та макрооточення, що забезпечує інтеграцію підприємства у зовнішнє середовище.

Зокрема, система комунікацій із суб'єктами мезооточення включає:

- комунікації зі споживачами продукції та послуг;
- взаємодію із засобами масової інформації, PR-агентствами та іншими контактними аудиторіями з метою формування позитивного іміджу підприємства;

➤ комунікації з фінансовими, інвестиційними, юридичними, страховими, транспортними та іншими посередницькими структурами;

➤ взаємодію з постачальниками та конкурентами.

Система комунікацій із суб'єктами макрооточення охоплює взаємодію з органами державної влади, регіональними структурами, галузевими асоціаціями та іншими інституційними учасниками зовнішнього середовища, що впливають на діяльність товариства.

Результати оцінювання рівня ефективності функціонування системи управління комунікаціями ТОВ «Аркада-Дім» наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.9 – Результати оцінювання рівня ефективності системи управління комунікаціями в ТОВ «Аркада-Дім» за 2022-2024 рр., балів

Показник	Рік			Зміна 2024 р. до 2022 р., +/-
	2022	2023	2024	
3G та 4G Інтернет	7	7	8	1
Наявність і рівень розвитку інформаційно-технічних засобів комунікації	6	4	4	-2
Своєчасність комунікації	6	6	6	0
Рівень інформованості і компетентності співробітників	7	7	6	-1
Корпоративно-соціальна відповідальність	7	7	8	1
<i>Всього балів</i>	33	31	32	-1
Середній бал за результатами оцінки	6,6	6,2	6,4	-0,2

Джерело: сформовано за даними товариства.

На основі даних таблиці 2.9 встановлено, що у 2024 році загальний рівень ефективності системи управління комунікаціями в ТОВ «Аркада-Дім» перевищує середній показник, оскільки середнє значення оцінки становить 6,4 бала, що є вищим за середній рівень (5 балів). Водночас, у порівнянні з 2022 роком спостерігається незначне погіршення ефективності функціонування системи управління комунікаціями підприємства:

➤ загальна сума балів за п'ятьма критеріями оцінювання зменшилась на 1 бал і становить 32 бали;

➤ середній бал за результатами оцінювання знизився на 0,2 бала, досягнувши 6,4 бала.

Серед основних причин зниження ефективності системи управління комунікаціями варто виокремити такі:

- недостатній рівень розвитку інформаційно-технічних засобів комунікації — у 2024 році цей показник оцінено лише у 4 бали, що нижче середнього рівня;
- зниження рівня поінформованості та професійної компетентності працівників
- оцінка за цим критерієм становить 6 балів, що дещо вище середнього, однак характеризується негативною динамікою.

Зниження оцінки за критерієм «наявність і рівень розвитку інформаційно-технічних засобів комунікації» зумовлене не лише моральним, а й фізичним зносом основних засобів підприємства. Відповідно, технічна застарілість обладнання ускладнює процес упровадження новітніх цифрових систем і програмних продуктів у діяльність товариства. Актуальною проблемою залишається дефіцит сучасного спеціалізованого обладнання та необхідність оновлення мережевої інфраструктури.

Такі технічні обмеження негативно позначилися також на рівні компетентності працівників щодо використання сучасних засобів комунікації, що у свою чергу знизило загальну результативність управлінської системи.

Отримані результати корелюють з авторськими висновками і підтверджуються даними оцінювання системи управління комунікаціями в ТОВ «Аркада-Дім» за її основними компонентами (табл. 2.10). З аналізу таблиці видно, що інтегральний показник ефективності системи управління комунікаціями підприємства у 2022–2024 роках демонструє стійку тенденцію до зниження: якщо у 2022 році його значення становило 6,9 бала, то у 2023 році воно зменшилося до 6,5 бала (на 0,4 бала), а у 2024 році — до 6,3 бала (на 0,2 бала менше, ніж попереднього року). Загалом за досліджуваний період інтегральний показник знизився на 0,5 бала. У разі збереження поточної динаміки протягом трьох років показник може досягнути середнього рівня, а надалі — знизитися до низького.

У межах основних складових системи управління комунікаціями ТОВ «Аркада-Дім» ситуація характеризується таким чином:

➤ за управлінською складовою рівень оцінювання залишається стабільно високим протягом досліджуваного періоду і становить 7,5 бала, що свідчить про достатню ефективність організаційно-управлінських процесів у сфері комунікацій.

Таблиця 2.10 – Результати оцінювання основних складових системи управління комунікаціями в ТОВ «Аркада-Дім» за 2022-2024 рр., балів

Показник	Рік			Зміна 2024 р. до 2022 р., +/-
	2022	2023	2024	
Комунікаційна складова				
Загальні компетентності персоналу	7	7	6	-1
Компетентності персоналу щодо комунікаційних технологій	7	7	6	-1
Стійкість комунікаційних взаємодій	7	7	7	0
Інтегральний показник за комунікаційною складовою	7,0	7,0	6,3	-0,7
Інформаційна складова				
Внутрішнє інформаційне забезпечення	7	6	6	-1
Зовнішнє інформаційне забезпечення	7	7	7	0
Інтегральний показник за інформаційною складовою	7,0	6,5	6,5	-0,5
Управлінська складова				
Кадри	7	7	7	0
Організаційна структура	8	8	8	0
Інтегральний показник за управлінською складовою	7,5	7,5	7,5	0
Технологічна складова				
Апаратне забезпечення	6	4	4	-2
Програмне забезпечення	6	5	5	-1
Канали зв'язку	6	6	6	0
Мережі	6	5	5	-1
Інтегральний показник за технологічною складовою	6,0	5,0	5,0	-1,0
Узагальнюючий показник по товариству	6,9	6,5	6,3	-0,5

Джерело: сформовано на основі даних товариства.

➤ За інформаційною складовою системи управління комунікаціями спостерігається зниження показника оцінювання на 0,5 бала, що у 2024 році становить 6,5 бала. Це свідчить про рівень, вищий за середній, проте фіксується тенденція до поступового погіршення. Основною причиною такого зниження є ослаблення внутрішнього інформаційного забезпечення підприємства, що

вплинуло на своєчасність та повноту передання інформації між структурними підрозділами.

➤ За комунікаційною складовою рівень ефективності також знизився на 0,7 бала і у 2024 році становить 6,3 бала, що залишається вище середнього значення. Зниження обумовлене погіршенням компетентностей персоналу у сфері застосування сучасних комунікаційних технологій, що, своєю чергою, негативно вплинуло на загальний рівень професійної підготовки працівників.

Найбільш критичні зміни спостерігаються за технологічною складовою системи управління комунікаціями ТОВ «Аркада-Дім». Протягом трирічного періоду показник оцінювання зменшився на 1,0 бал і у 2024 році становить 5 балів, що відповідає середньому рівню, але демонструє тенденцію до подальшого зниження. Основними чинниками цього є значне погіршення стану апаратного забезпечення через фізичне та моральне зношення основних засобів, застаріле програмне забезпечення, а також недостатній розвиток мережевої інфраструктури підприємства.

Отже, узагальнюючи результати оцінювання системи управління комунікаціями ТОВ «Аркада-Дім» за 2022–2024 роки, можна зробити висновок, що загалом система функціонує досить ефективно, оскільки показники її оцінювання як у цілому, так і за окремими компонентами перевищують середній рівень. Водночас виявлено потребу у вдосконаленні окремих складових системи, зокрема технологічної, комунікаційної та інформаційної компонент, що потребує розроблення й упровадження цілеспрямованих заходів з підвищення їх результативності.

2.4 Висновки до розділу 2

1. Товариство з обмеженою відповідальністю «Аркада-Дім» було засноване восени 2007 року в місті Житомир архітектором Крістіаном Кемніцером (Дрезден, Німеччина), який мав понад 15-річний досвід роботи у сфері домоуправління та ремонту житлових будинків. Основним видом діяльності підприємства є управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту.

2. Проведений організаційно-управлінський аналіз засвідчив, що в ТОВ «Аркада-Дім» функціонує ефективна система управління діяльністю. Планування здійснюється на всіх рівнях управлінської ієрархії — як на рівні підприємства в цілому, так і на рівні окремих структурних підрозділів. Контроль за виконанням управлінських рішень здійснюється на постійній основі, а результати аналізуються на періодичних засіданнях, де формуються пропозиції щодо вдосконалення діяльності товариства. Такий підхід забезпечує гнучкість управління та сприяє підвищенню його результативності.

3. Оцінювання фінансово-економічного стану ТОВ «Аркада-Дім» за 2022–2024 роки показало, що у 2024 році підприємство зміцнило власний виробничий потенціал, збільшило обсяг власного капіталу та зменшило обсяг позичкових коштів. Це зумовило підвищення ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості товариства. Позитивним явищем є активізація процесів реінвестування прибутку у власну діяльність, що сприяє подальшому розвитку підприємства. Водночас виявлено негативну тенденцію до зниження фінансових результатів, що може в перспективі вплинути на ефективність господарської діяльності.

4. Аналіз ефективності системи управління комунікаціями в ТОВ «Аркада-Дім» засвідчив, що вона загалом функціонує на достатньо високому рівні: усі ключові показники оцінювання перевищують середні значення. Проте ідентифіковано окремі проблемні зони, що потребують вдосконалення, насамперед у межах технологічної, комунікаційної та інформаційної компонент системи. З метою підвищення загальної ефективності комунікаційного механізму доцільним є розроблення та реалізація комплексу заходів, спрямованих на оновлення технічної бази, підвищення цифрової компетентності персоналу та покращення інформаційного забезпечення управлінських процесів.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «АРКАДА-ДІМ» В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

3.1. Напрями удосконалення системи управління інформаційними ресурсами ТОВ «Аркада-Дім» під впливом діджиталізації

Явище діджиталізації виступає однією з ключових характеристик нової економіки – сучасної моделі соціально-економічного розвитку, що формується в межах постіндустріального етапу еволюції господарських систем. Її становлення зумовлене інтенсивним упровадженням результатів науково-технічного прогресу, інноваційних методів управління та організації бізнесу, зростанням ролі інтелектуалізації людського капіталу, поширенням новітніх технологій, прискореним розвитком наукомістких секторів економіки, а також орієнтацією на виробництво знань і послуг та формуванням культури творчого, ефективного й раціонального підприємництва.

Нова економіка ґрунтується не лише на інтелектуалізації виробничих процесів, а й на трансформації всієї системи господарювання шляхом широкого використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) [7].

Поняття *«діджиталізація»* має походження від англomовного терміна *digitalization*, що буквально означає «переведення в цифрову форму». У вузькому значенні діджиталізацію трактують як процес оцифрування інформації — перетворення паперових джерел на електронні, фізичних зображень на цифрові тощо. Відповідно, спрощене розуміння *«діджиталізації бізнесу»* зводиться до переведення бізнес-процесів у електронний формат. Однак таке тлумачення не відображає сутнісної глибини цього явища, оскільки діджиталізація охоплює ширший спектр трансформаційних процесів [1].

ІКТ, будучи каталізаторами змін, початково забезпечують оцифрування окремих бізнес-процесів підприємства, а згодом сприяють формуванню цілісної цифрової бізнес-моделі, фактично інтегруючи діяльність підприємства у цифрове середовище. Для ТОВ «Аркада-Дім» діджиталізація є необхідною умовою розвитку в контексті неоекономіки. Вона спрямована на прискорення обробки великих масивів даних, автоматизацію всіх напрямів діяльності підприємства

(основної, допоміжної, інвестиційної та фінансової), удосконалення комунікацій із клієнтами, постачальниками, партнерами та іншими суб'єктами зовнішнього середовища, а також на оптимізацію внутрішньої взаємодії між підрозділами, персоналом та управлінським апаратом [3].

Необхідність упровадження діджиталізаційних рішень зумовлена прагненням ТОВ «Аркада-Дім» до системного підвищення конкурентоспроможності, що виступає ключовою передумовою його стабільного функціонування та розвитку в умовах неоекономічної парадигми.

Діджиталізація забезпечує ТОВ «Аркада-Дім» низку важливих конкурентних переваг, серед яких:

- створення додаткової цінності продукту завдяки підвищенню якості сервісного обслуговування;
- забезпечення високого рівня комунікації з клієнтами та цільовими сегментами споживачів;
- зміцнення іміджу підприємства шляхом оперативної та ефективної взаємодії з клієнтською аудиторією;
- зниження витрат через автоматизацію та оцифрування бізнес-процесів;
- зростання прозорості внутрішніх і зовнішніх процесів підприємства;
- підвищення рівня клієнтської лояльності до продукції та послуг товариства.

У таблиці 3.1 узагальнено основні переваги та недоліки діджиталізації бізнес-процесів ТОВ «Аркада-Дім».

Таблиця 3.1 – Переваги та недоліки діджиталізації бізнес-процесів ТОВ «Аркада-Дім»

Переваги діджиталізації	Недоліки діджиталізації
<ul style="list-style-type: none"> ➤ високий рівень конкурентоздатності; ➤ спрощення роботи з масивом інформації; ➤ економія коштів; ➤ лояльність клієнтів; ➤ позитивне ставлення до іміджу підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ необхідність у високоякісних виконавцях; ➤ при невмілому використанні може зіпсувати взаємовідносини з клієнтами; ➤ переваги не носять стабільний характер

Джерело: сформовано на основі [1,7].

Різноманітність форм прояву діджиталізації зумовлює необхідність виокремлення її основних напрямів. Одним із ключових зовнішніх аспектів цього процесу є зростання масштабів використання цифрових інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), які являють собою комплекс методів і засобів роботи з інформацією, що здійснюється з використанням комп'ютерних пристроїв та телекомунікаційних систем.

Сучасний розвиток ІКТ є вагомим фактором, що визначає темпи та якість розвитку ТОВ «Аркада-Дім». Використання цих технологій сприяє підвищенню мотивації персоналу, формуванню креативного мислення, оптимізації використання робочого часу. Завдяки мультимедійним засобам та інтерактивним інструментам підвищується ефективність подання та засвоєння інформації. Упровадження новітніх ІКТ трансформує методи менеджменту, змінюючи характер трудової діяльності, коло професійних інтересів і структуру взаємодії з партнерами.

До засобів масового впровадження сучасних ІКТ, здатних спричинити якісні зміни в системі управління ТОВ «Аркада-Дім», належать:

- мейнфрейми;
- персональні комп'ютери;
- мережа Інтернет;
- спеціалізовані глобальні мережі;
- хмарні обчислення;
- інтернет-сенсори тощо.

Ефективне використання можливостей ІКТ і перетворення їх на реальний інструмент зміцнення конкурентних позицій становить одне з головних завдань управлінського апарату ТОВ «Аркада-Дім».

Цифрова трансформація (digital transformation) для ТОВ «Аркада-Дім» означає не лише підвищення ефективності операційної діяльності за рахунок цифрових технологій, а й фундаментальні зміни у структурі підприємства, його бізнес-процесах, принципах організації та методах управління. Фактично цифрова трансформація вже сьогодні формує ринкові перспективи та визначає конкурентну цінність ТОВ «Аркада-Дім» на ринку послуг, у фінансовій та суміжних сферах.

Діджиталізація бізнес-процесів підприємства відкриває низку можливостей, зокрема здешевлення та спрощення виконання типових завдань, що передбачають значні обсяги операцій, а також створення нових робочих місць і зростання продуктивності праці.

За оцінками експертів Світового банку, безпосередньо у сфері цифрових технологій виникає обмежена кількість нових робочих місць, проте розвиток цифрової економіки стимулює зайнятість у суміжних галузях. Наприклад, зростання електронної торгівлі в Китаї спричинило створення близько 10 млн робочих місць у сфері онлайн-торгівлі та суміжних службах. Крім того, діджиталізація забезпечує зростання споживчої цінності завдяки появі нових цифрових продуктів (електронні книги, цифровий контент), розширенню доступу до соціальних мереж, інтернет-магазинів та електронних послуг, а також активізацію участі населення у громадському та політичному житті завдяки онлайн-доступу до державних сервісів [10].

Попри те, що окупність інвестицій у цифрову трансформацію залежить від багатьох факторів, коректно обрані технології здатні істотно покращити діяльність ТОВ «Аркада-Дім» і підвищити якість взаємодії з клієнтами (рис. 3.1). Основні напрями таких удосконалень включають:

1. Підвищення продуктивності за умов зниження витрат на персонал. Застосування цифрових технологій є одним із найефективніших механізмів оптимізації бізнес-процесів. Для ТОВ «Аркада-Дім» це дозволяє скоротити витрати часу та коштів на навчання персоналу, оновлення цифрових ресурсів та інші операційні процеси.

2. Покращення якості обслуговування клієнтів. Сучасні цифрово орієнтовані споживачі очікують отримання якісного досвіду взаємодії з підприємством через різні канали комунікації — мобільні додатки, соціальні мережі, електронну пошту, онлайн-чат тощо. Цифрова трансформація стає ключовим драйвером покращення сервісного обслуговування.



Рис.3.1. Базові переваги діджиталізації ТОВ «Аркада-Дім»

Джерело: сформовано автором на основі [15, 20]

3. Діджиталізація є важливим чинником стимулювання інноваційної діяльності, дозволяючи ТОВ «Аркада-Дім» випереджати своїх конкурентів. Оскільки більшість підприємств уже активно впроваджують цифрові рішення, відмова від цифрової трансформації фактично означає готовність компанії поступитися конкурентними позиціями та ризик залишитися позаду.

У сучасних умовах, щоб задовольнити зростаючі очікування клієнтів, підприємство має прискорити цифровізацію власних бізнес-процесів. Проте цифрова трансформація не повинна зводитися лише до автоматизації наявних операцій. Необхідним є комплексне переосмислення бізнес-процесів, що включає скорочення кількості етапів, мінімізацію документообігу, впровадження систем автоматизованого прийняття рішень, а також удосконалення механізмів регулювання та запобігання шахрайству.

Операційні моделі, компетентності персоналу, організаційні структури та функціональні ролі мають бути адаптовані до оновлених процесів. Крім того, моделі даних необхідно модернізувати для забезпечення більш ефективного прийняття рішень, моніторингу продуктивності та глибшого розуміння поведінки клієнтів. Часто цифровізація вимагає поєднання ефективних бізнес-процесів із новими навичками, наприклад, коли менеджер з мерчандайзингу повинен опанувати програмування алгоритмів ціноутворення.

Доцільним є також удосконалення системи управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) ТОВ «Аркада-Дім». Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації виступає безперервною діяльністю, що охоплює весь цикл — від ідентифікації до автоматизації бізнес-процесів. BPM забезпечує превентивний підхід до їх розроблення та оптимізації і є ключовою ланкою між стратегічним баченням, корпоративним управлінням, процесним менеджментом, автоматизацією та постійним удосконаленням. Саме BPM має перетворитися на базову компетенцію підприємства, що прагне інновацій та підвищення ефективності в умовах цифрових перетворень.

Система управління бізнес-процесами в ТОВ «Аркада-Дім» включає п'ять основних компонентів:

1. Виявлення бізнес-процесів. Для успішної цифрової трансформації підприємство повинно чітко розуміти свою наявну процесну структуру. У багатьох випадках процеси є недостатньо формалізованими і залежать від індивідуальних зусиль персоналу. BPM передбачає ідентифікацію та документування цих процесів на основі спеціалізованих інструментів.

2. Моделювання бізнес-процесів. Удосконалення, управління та автоматизація починаються з їх графічного й логічного моделювання. Після виявлення всіх процесів необхідним є їх формалізований опис у послідовній і зрозумілій формі.

3. Управління процесами. Керованість процесів є важливою умовою їх ефективності. Це передбачає вимірювання визначених у моделюванні показників, моніторинг їх виконання та коригування відповідно до поставлених цілей. Відповідальність за це покладається на менеджера бізнес-процесів.

4. Оптимізація та удосконалення процесів. Підвищення рівня сервісу має стати ключовим пріоритетом трансформацій у ТОВ «Аркада-Дім». Керівництво повинно систематично переглядати бізнес-процеси для підвищення ефективності, зниження витрат та зменшення кількості помилок. Поєднання процесного управління, оптимізації та вдосконалення формує основу інноваційного розвитку підприємства.

5. Автоматизація процесів. Автоматизація окремих дій або бізнес-правил за допомогою інструментів BPM чи програмного забезпечення для управління робочими потоками є логічним завершальним етапом процесних удосконалень. Успішна автоматизація можлива за умови чіткої структури зрозумілих вимог.

Різноманіття проявів цифрової трансформації зумовлює потребу класифікації її типових напрямів, які узагальнено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Напрями діджиталізації бізнес-процесів ТОВ «Аркада-Дім»

<i>Напряма</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Приклади</i>
Клієнтський досвід	Створити багатоканальну систему зв'язку з клієнтами	Колл-центр, месенджер, соціальна мережа, власний сайт
Партнерство та колаборація	Розвиток партнерської комунікаційної інфраструктури	Система API, кооперативна інтеграція та взаємодія підприємства
Робота з даними	Збирати, систематизувати, аналізувати та оцінювати дані для прийняття рішень	CRM система, ERP система
Впровадження інновацій (R&D)	Впровадження нових цифрових технологій для цифрового розвитку компанії	Boytoti, RECBRACT
НК-стратегія та культура	Начання персоналу, що впроваджує цифрові технології	Внутрішнє та зовнішнє навчання співробітників для зміни корпоративної культури
Управління цінністю	Формують додаткові послуги за допомогою віртуального обслуговування клієнтів	Колл-центр, месенджер, соціальна мережа, власний сайт

Джерело: сформовано на основі [18, 40, 67].

Переваги впровадження зазначених напрямів діджиталізації для ТОВ «Аркада-Дім» є суттєвими. Завдяки оцифруванню інформаційно-сміх процесів витрати підприємства можуть бути скорочені до 90%, а час виконання операцій – у декілька разів. Практичні приклади з діяльності провідних компаній різних галузей демонструють значний потенціал цифрової трансформації:

➤ Банк Credit Agricole здійснив оцифрування процесу подання заявки на іпотеку та ухвалення кредитних рішень, що дозволило зменшити вартість оформлення нової іпотеки приблизно на 70%, а час попереднього схвалення — з кількох днів до однієї хвилини.

➤ Телекомунікаційна компанія Vodafone Group розробила сервіс самообслуговування для клієнтів із передплатою, у межах якого споживачі отримали можливість самостійно замовляти та активувати мобільні пристрої без залучення працівників бек-офісу.

➤ Внуттєва компанія ЕССО впровадила цифрову систему управління товарними запасами в роздрібній мережі, що забезпечила миттєвий доступ до інформації про наявність продукції та розміри на складах, скоротивши час обслуговування клієнтів і підвищивши ефективність роботи продавців.

➤ Страхова компанія MetLife запровадила цифровий механізм автоматизованого розгляду значної частини стандартних страхових заяв, що істотно прискорило процес обробки звернень та зменшило навантаження на персонал.

У таблиці 3.3 представлено систематизований огляд зазначених практик діджиталізації, що можуть бути адаптовані для діяльності ТОВ «Аркада-Дім».

Таблиця 3.3 – Приклади цифрової трансформації зі сфер економіки

<i>Сфера економіки</i>	<i>Цифрова трансформація</i>	<i>Приклад</i>
Охорона здоров'я	Віртуальні візити, телемедицина та портали для пацієнтів	Brigham Health використовує віртуальні візити, дозволяючи пацієнтам призначати зустрічі онлайн та проводити скринінг за допомогою веб-відео
Гостинність	Онлайн-реєстрація, інструменти бронювання зручностей	Harrah's використовує онлайн-реєстрацію для відвідувачів, щоб пропустити особистий процес
Страховання	Віртуальні котирування та процес онлайн-претензій	Lemonade використовує онлайн-портал для потенційних клієнтів, щоб отримати миттєві котирування, а також портал для клієнтів, щоб подавати претензії – обидва з використанням технології на базі штучного інтелекту
Роздрібна торгівля	Карти лояльності, інтернет-магазини	Target заохочує завантаження цільової програми, де вона може миттєво залучати клієнтів через програму та push повідомлення, а також створює новий потік доходів за допомогою інтернет-магазину

Джерело: сформовано на основі [67, 69].

Заміна паперових і ручних операцій програмним забезпеченням дає змогу ТОВ «Аркада-Дім» автоматично збирати дані, які можуть бути використані для глибшого аналізу ефективності процесів, структури витрат і факторів ризику. Формування звітів та інформаційних панелей у режимі реального часу щодо продуктивності цифрових процесів забезпечує менеджменту можливість оперативно реагувати на проблеми ще до того, як вони набудуть критичного характеру.

Завдяки такому підходу, зокрема, можна своєчасно ідентифікувати та усувати проблеми у ланцюгу поставок, відстежуючи поведінку покупців і відгуки клієнтів у цифрових каналах. Досвід провідних міжнародних компаній свідчить, що традиційні масштабні проєкти перенесення всіх існуючих процесів у цифрове середовище часто є надто тривалими, малоефективними або взагалі такими, що не працюють. Натомість організації обирають підхід «переосмислення процесів», який передбачає повну перебудову бізнес-операцій із застосуванням сучасних цифрових технологій.

Наприклад, замість створення програмних інструментів, які допомагають працівникам бек-офісу вручну вводити скарги клієнтів, провідні компанії розробляють системи самообслуговування, що дають змогу клієнтам самостійно реєструвати свої звернення. Такий підхід реалізується поетапно – процес за процесом – у межах коротких інтегрованих циклів, що поєднують принципи реінжинірингу бізнес-процесів (зокрема, ощадливого виробництва) із сучасними гнучкими методологіями розробки програмного забезпечення [79].

Ефективність цифрової трансформації значною мірою залежить від правильного управління бізнес-процесами, включаючи їх планування, моделювання, контроль і аналіз у всіх структурних підрозділах ТОВ «Аркада-Дім». Наразі найбільшими бенефіціарами цифровізації є процеси бухгалтерського обліку та управління персоналом. Поєднання автоматизованих механізмів ухвалення рішень із сервісами самообслуговування дозволяє усунути ручні операції та радикально змінити конфігурацію окремих бізнес-процесів.

Успішний початок цифровізації передбачає розроблення цільового майбутнього стану кожного процесу без урахування наявних обмежень.

Наприклад, зменшення часу виконання операцій із кількох днів до кількох хвилин. Хоча цифровізація окремих етапів взаємодії з клієнтами може підвищити ефективність та усунути низку проблем, вона не забезпечує повністю безперервного та інтегрованого клієнтського досвіду, залишаючи нереалізований потенціал [46].

Для оцифрування наскрізних процесів, таких як адаптація клієнтів, ТОВ «Аркада-Дім» потребує залучення всіх функціональних підрозділів, відповідальних за взаємодію зі споживачами. Важливим є активне залучення кінцевого користувача, який може кинути виклик усталеним припущенням щодо процесів. Для цього доцільно створювати крос-функціональні команди за принципом стартапів, які об'єднуюватимуть працівників різних служб, включно з ІТ-розробниками.

Діджиталізація супроводжується формуванням значних масивів даних, які неможливо ефективно обробляти без систем бізнес-аналітики та відповідних інструментів звітності. Паралельно з цим для забезпечення конкурентоспроможності важливо аналізувати поведінку конкурентів та клієнтів. Саме тому ключовою умовою успішної цифрової трансформації є впровадження спеціалізованого програмного забезпечення від професійних постачальників, що забезпечує стійкість та цілісність цифрових і діджитал-процесів [17].

У сучасних умовах діяльність ТОВ «Аркада-Дім» потребує розроблення багатоканальних бізнес-процесів для реалізації нової цифрової стратегії. Застосування цифрових інструментів дає змогу надати клієнтам розширені можливості самообслуговування, що сприяє економії їх часу та коштів. Використання мобільного застосунку забезпечує швидкий доступ до інформації облікового запису.

Разом із тим ТОВ «Аркада-Дім» може розробляти власні ІТ-рішення, спрямовані на підвищення якості послуг: мобільний застосунок, інтегрований із клієнтськими профілями; інструменти для надсилання SMS-сповіщень; застосунки для соціальних мереж; програми з геолокацією та доповненою реальністю для пошуку торгових точок і спеціальних пропозицій.

Наразі компанії, які першими впровадили новітні цифрові технології, займають провідні позиції на ринку. Наприклад, компанія Google отримує майже третину світових доходів від цифрової реклами.

Реалізація запропонованого підходу щодо цифровізації бізнес-процесів ТОВ «Аркада-Дім» забезпечить систематизацію проблемних ділянок управління, підвищить ефективність і адаптивність підприємства в умовах високої мінливості середовища та дозволить оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні зміни економічного стану.

3.2. Розробка рекомендацій щодо удосконалення управління інформаційними ресурсами ТОВ «Аркада-Дім» в умовах цифровізації

Розроблення та впровадження системи заходів з удосконалення управління інформаційними ресурсами ТОВ «Аркада-Дім» потребує комплексного та стратегічного підходу. На основі проведеного аналізу сучасного стану інформаційних технологій у товаристві визначено ключові проблеми, виявлено слабкі місця та окреслено потенційні можливості для їх усунення. Оцінювання охоплювало програмні продукти та апаратні засоби, що використовуються підприємством, а також процеси збору, обробки та передачі даних, комунікаційні потоки та цифрові канали взаємодії.

Першочерговою рекомендацією є формування цілісної стратегії цифрової трансформації, яка має бути узгоджена зі стратегічними цілями та функціональними потребами ТОВ «Аркада-Дім».

Така стратегія цифрової трансформації має охоплювати обґрунтований вибір оптимальних технологічних рішень, формування поетапного плану впровадження сучасних інформаційних систем і програмних продуктів, а також організацію підготовки персоналу до роботи з цифровими інструментами. Особливої уваги потребує забезпечення кібербезпеки в процесі цифровізації, що передбачає розроблення та реалізацію комплексних заходів із захисту інформаційних ресурсів, проведення періодичних аудитів безпеки, підвищення рівня компетентності працівників у сфері кіберзахисту та впровадження механізмів оперативного виявлення й реагування на потенційні загрози.

Процес цифровізації вимагає системного підходу та поетапної реалізації, спрямованої на зростання ефективності функціонування й підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Аркада-Дім». У цьому контексті першочерговим завданням є ідентифікація та вирішення комплексу проблем, встановлених у діяльності підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Основні обмеження щодо удосконалення управління інформаційними ресурсами ТОВ «Аркада-Дім»

№ з/п	Вид обмеження	Зміст обмеження
1.	Технічні обмеження	Однією з ключових проблем є недостатність технічних ресурсів або застарілість обладнання. Це ускладнює процеси інтеграції нових цифрових систем та програм, що вимагає спеціалізованого обладнання чи оновлених мережевих зв'язків
2.	Недостатня компетенція персоналу	Удосконалення цифровізації потребує спеціалізованих знань та навичок у персоналу товариства. Недостатня підготовка співробітників з цифрових технологій може уповільнювати процес впровадження та ефективного використання цифрових інструментів
3.	Бюджетні обмеження	Фінансові обмеження можуть бути істотною перешкодою удосконалення процесу цифровізації. Необхідно досить велике інвестування у придбання сучасного обладнання, програмного забезпечення та навчання персоналу, а недостатні кошти можуть затримувати реалізацію даних проєктів
4.	Недостатність цифрової стратегії	Брак чіткого плану цифрової трансформації та стратегії впровадження нових технологій може спричинити непорозуміння, дублювання робіт або непродуктивність праці. Важливо мати цільову орієнтацію та докладну стратегію для успішної цифрової трансформації
5.	Питання безпеки даних	В контексті цифровізації важливо враховувати питання кібербезпеки та захисту даних. Недостатня захищеність може стати загрозою для конфіденційності інформації товариства

Джерело: сформовано автором.

Метою удосконалення процесу цифровізації в ТОВ «Аркада-Дім» є підвищення ефективності функціонування підприємства та зміцнення його конкурентних позицій. Реалізація цієї мети передбачає впровадження сучасних цифрових технологій і систем управління, спрямованих на оптимізацію виробничих процесів, підвищення якості продукції та зростання рівня задоволеності споживачів. Ключовими завданнями є удосконалення управління ресурсним потенціалом, скорочення витрат і формування умов для сталого розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

У таблиці 3.5 представлено основні заходи щодо покращення процесу цифровізації в ТОВ «Аркада-Дім».

Таблиця 3.5 – Базові заходи щодо удосконалення процесу цифровізації в ТОВ «Аркада-Дім»

<i>Захід</i>	<i>Інструментарій</i>	<i>Наслідки</i>
Оптимізація процесів	ERP-системи, CRM-системи, автоматизовані виробничі лінії	Підвищення ефективності та зменшення витрат
Впровадження аналітики даних	ВІ-системи, аналітичні платформи, Big Data аналітика	Покращення прийняття управлінських рішень, інсайти для стратегічного розвитку
Розвиток цифрових каналів збуту	Інтернет-магазини, CRM-системи, соціальні медіа платформи	Розширення аудиторії, збільшення обсягів продажів

Джерело: сформовано автором.

Розглянемо кожен із напрямів більш детально. Метою оптимізації процесів цифровізації в ТОВ «Аркада-Дім» є підвищення результативності діяльності та якості управління, зниження операційних витрат і поліпшення якості наданих послуг. Здійснювана оптимізація покликана забезпечити формування більш гнучких, адаптивних і швидкодіючих процесів, що відповідають вимогам сучасного ринкового середовища та сприяють зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

Ключові завдання оптимізації включають проведення комплексного аналізу та оцінювання існуючих виробничих і управлінських процесів з метою виявлення проблемних зон, розроблення й реалізацію сучасних технологічних рішень і методів управління, а також систематичне вдосконалення механізмів моніторингу та контролю за оновленими процесами.

Додатковою важливою складовою є професійна підготовка персоналу, спрямована на опанування нових цифрових інструментів і управлінських підходів, що забезпечує максимальну ефективність упроваджуваних змін.

Систему заходів щодо оптимізації процесів цифровізації в ТОВ «Аркада-Дім» подано в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Оптимізація процесів цифровізації в ТОВ «Аркада-Дім»

№ з/п	Вид обмежень	Сутність оптимізації
1.	Аналіз поточного стану	На початковому етапі проводиться аналіз всіх виробничих та управлінських процесів на підприємстві. Це включає оцінку ефективності, ідентифікацію проблемних аспектів, виявлення можливостей для впровадження цифрових технологій та методів
2.	Планування та стратегія	На цьому етапі розробляється стратегія оптимізації, яка включає в себе визначення конкретних цілей, завдань, визначення ресурсів та технологій, які будуть задіяні у процесі
3.	Впровадження та тестування	Після розробки стратегії починається впровадження нових технологій, методів та процесів. Цей етап включає в себе встановлення та налаштування програмного забезпечення, навчання персоналу та виконання тестових запусків для перевірки ефективності
4.	Оцінка та аналіз результатів	Після впровадження проводиться оцінка отриманих результатів. Аналізується ефективність нових процесів, їх вплив на продуктивність та якість виробництва, а також виявляються можливі проблеми або необхідність додаткових коригувань
5.	Постійне вдосконалення	Оптимізація процесів є постійним процесом, тому після аналізу результатів вживаються заходи для подальшого вдосконалення. Це може включати в себе моніторинг та контроль за процесами, внесення змін у стратегію відповідно до поточних потреб та впровадження нових технологій або методів

Джерело: сформовано на основі [18, 24].

У табл. 3.7 наведено орієнтовний склад витрат на оптимізацію процесів цифровізації у ТОВ «Аркада-Дім».

Таблиця 3.7 – Орієнтовний склад витрат на оптимізацію процесів цифровізації в ТОВ«Аркада-Дім»

Витрати	Сума, тис. грн
Програмне забезпечення	300,0
Обладнання та технології	700,0
Навчання персоналу	150,0
Консультації та підтримка	200,0
Інші витрати	100,0
Загальний бюджет	1450,0

Джерело: авторська розробка.

Метою розвитку цифровізації у процесі надання послуг у ТОВ «Аркада-Дім» є підвищення ефективності та результативності операційної діяльності.

Запровадження цифрових каналів збуту передбачає використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для автоматизації й оптимізації всіх етапів надання послуг – від оформлення замовлення до обслуговування клієнтів.

Перспективи впровадження цифрових каналів надання послуг у ТОВ «Аркада-Дім» передбачають:

1. Збільшення обсягів замовлень і розширення ринкової частки завдяки забезпеченню клієнтам швидкого та зручного доступу до переліку послуг через онлайн-платформи та мобільні застосунки.

2. Скорочення адміністративних витрат і підвищення ефективності управління процесами надання послуг шляхом автоматизації прийому та обробки замовлень, а також ведення клієнтської бази.

3. Підвищення рівня задоволеності клієнтів завдяки оперативному реагуванню на їх потреби, персоналізації пропозицій та наданню зручних сервісів.

Основні етапи розвитку цифрових каналів надання послуг у ТОВ «Аркада-Дім» можуть включати:

1. Аналіз і стратегічне планування: дослідження ринкових потреб, оцінка конкурентного середовища, визначення цільових аудиторій, формування стратегічних цілей і завдань цифрової трансформації.

2. Розроблення ІТ-інфраструктури: створення або модернізація технологічної бази для підтримки цифрових процесів, зокрема веб-ресурсів, мобільних застосунків, CRM-системи та систем управління складськими операціями.

3. Формування онлайн-присутності: розроблення й запуск веб-сайту та мобільних сервісів для замовлення послуг, отримання довідкової інформації, здійснення оплати та подання відгуків.

4. Впровадження електронних систем замовлень: автоматизація процесу прийому й обробки замовлень, інтеграція електронних платіжних систем.

5. Інтеграція CRM та впровадження аналітики: використання CRM-системи для управління клієнтськими даними, сегментації споживачів, персоналізації пропозицій і аналізу клієнтської активності.

6. Підготовка персоналу: навчання співробітників використанню нових цифрових інструментів і технологій, формування компетентних команд для роботи з цифровими каналами.

7. Маркетингова підтримка: розроблення та реалізація маркетингових заходів для просування цифрових каналів — онлайн-реклама, контент-маркетинг, активність у соціальних мережах.

8. Моніторинг і оптимізація: регулярний аналіз результативності цифрових каналів, удосконалення процесів надання послуг на основі зібраних даних і показників ефективності.

Метою впровадження аналітики даних у ТОВ «Аркада-Дім» є підвищення обґрунтованості управлінських рішень та оптимізація операційних процесів. Інструменти аналітики можуть бути застосовані для дослідження процесів надання послуг, прогнозування попиту, удосконалення маркетингових стратегій і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Перспективи впровадження аналітичних рішень полягають у покращенні контролю за операційною діяльністю, зниженні витрат через ефективне використання ресурсів, прискоренні прийняття стратегічних рішень на основі об'єктивних даних. Це також сприяє підвищенню якості послуг, зростанню рівня задоволеності клієнтів і забезпеченню стабільного фінансового розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку.

Отже, ТОВ «Аркада-Дім» може суттєво підвищити ефективність цифрової трансформації шляхом впровадження інтегрованих систем управління, що охоплюють усі бізнес-процеси підприємства. Для посилення конкурентних позицій і зниження витрат доцільним є впровадження сучасних аналітичних інструментів обробки великих масивів даних, що забезпечить ефективне управління процесами надання послуг та обробки замовлень. Окрему увагу необхідно приділити посиленню кібербезпеки та захисту інформації, застосовуючи сучасні технології й стандарти для забезпечення надійності функціонування підприємства в цифровому середовищі.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Для оцінювання результативності запропонованих заходів щодо удосконалення системи інформаційного менеджменту ТОВ «Аркада-Дім» використано розрахунково-конструктивний підхід і метод екстраполяції. Під час проведення розрахунків було зроблено припущення, що всі інші чинники зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства залишатимуться без істотних змін.

Прогнозні обчислення здійснено на період до 2026 року, а отримані результати подано в таблиці 3.8. Аналіз даних таблиці засвідчує, що у 2026 р. порівняно з 2024 р. прогнозується суттєве покращення фінансових результатів діяльності товариства. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зросте на 2,4 млн грн, або на 57,6 %, і становитиме 6,5 млн грн. Таке зростання стане можливим завдяки розширенню масштабів діяльності ТОВ «Аркада-Дім», що, своєю чергою, буде зумовлено підвищенням рівня задоволеності споживачів внаслідок ґрунтовнішого вивчення їхніх потреб і покращення якості обслуговування, а також збільшенням кількості клієнтів підприємства.

Таблиця 3.8 – Прогнозні показники формування фінансових результатів діяльності ТОВ«Аркада-Дім» на 2024-2026 рр.

Показник	Рік		Зміна 2026р. до 2024 р.	
	2024	2026	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4 098,6	6 458,6	2 360,0	57,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3 312,4	4 762,4	1 450,0	43,8
Інші операційні доходи	165,8	189,4	23,6	14,2
Разом доходів	4 264,4	6 648,0	2 383,6	55,9
Разом витрат	3 312,4	4 762,4	1 450,0	43,8
Фінансовий результат до оподаткування	952,0	1 885,6	933,6	98,1
Чистий прибуток (збиток)	952,0	1 885,6	933,6	98,1

Джерело: авторська розробка.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) у 2026 р. зросте на 1,5 млн грн, або на 43,8 %, і становитиме 4,8 млн грн. Це пов'язано з упровадженням у ТОВ «Аркада-Дім» комплексу заходів із удосконалення інформаційного менеджменту, що потребує відповідних інвестиційних витрат.

У результаті чистий прибуток підприємства у 2026 р. збільшиться майже удвічі та досягне 1,9 млн грн. Отже, впровадження запропонованої системи заходів з удосконалення інформаційного менеджменту, незважаючи на значні початкові капіталовкладення, забезпечить у 2026 р. суттєве поліпшення фінансових показників діяльності товариства. Це стане можливим як завдяки підвищенню якості наданих послуг, так і внаслідок розширення клієнтської бази.

Крім того, очікується зниження витрат живої праці та скорочення непродуктивних витрат, що раніше виникали внаслідок перевантаження працівників рутинними операціями. Це сприятиме зростанню продуктивності та ефективності роботи персоналу.

3.4 Висновки до розділу 3

1. Сучасні процеси цифровізації та диджиталізації генерують значні масиви даних, ефективне управління якими є неможливим без використання систем бізнес-аналітики та інших інструментів звітності. В умовах зростаючої конкуренції підприємства мають постійно аналізувати поведінку клієнтів і конкурентів, щоб зберігати конкурентні переваги. Тому важливим завданням є формування ефективної стратегії цифровізації на основі впровадження сучасних програмних рішень, що забезпечать безперервність та результативність цифрової трансформації бізнес-процесів.

2. Управління бізнес-процесами в ТОВ «Аркада-Дім» має ґрунтуватися на п'яти ключових компонентах:

1. ідентифікації бізнес-процесів та всебічному розумінні їхньої структури;
2. моделюванні бізнес-процесів;
3. управлінні процесами через визначення відповідних метрик та механізмів контролю;

4. оптимізації та вдосконаленні процесів;
5. автоматизації процесів на основі цифрових технологій.

3. Підвищення ефективності цифровізації в ТОВ «Аркада-Дім» можливе завдяки впровадженню інтегрованих систем управління, що забезпечують комплексне охоплення всіх бізнес-процесів. З метою посилення конкурентних позицій і зниження витрат доцільним є застосування сучасних аналітичних інструментів опрацювання великих масивів даних, що сприятиме оптимізації процесів надання послуг та управління замовленнями. Особливе значення має забезпечення високого рівня кібербезпеки та захисту інформаційних ресурсів шляхом використання сучасних технологій та міжнародних стандартів.

4. Реалізація запропонованої системи заходів щодо удосконалення інформаційного менеджменту, незважаючи на значні початкові інвестиції, уже в 2026 році забезпечить вагоме покращення фінансових результатів діяльності ТОВ «Аркада-Дім». Зростання фінансових показників буде зумовлено підвищенням якості надання послуг та розширенням клієнтської бази. Додатковим ефектом стане зменшення витрат живої праці та скорочення непродуктивних витрат, які раніше виникали через виконання працівниками рутинних операцій.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження теоретичних, методичних та прикладних засад реалізації системи інформаційного менеджменту суб'єкта господарювання сформовано такі висновки:

1. У сучасних умовах розвитку економіки та посилення впливу цифрових технологій на управління підприємствами істотно зростає значення інформації. Ефективність менеджменту базується на своєчасному отриманні достовірних даних як від контрагентів, так і від державних інституцій. Саме тому в науковій літературі та практичній діяльності підприємств активно формується і застосовується концепція інформаційного менеджменту.

2. Інформаційний менеджмент – це комплексний процес прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства на основі використання інформаційно-комунікаційних технологій, оптимізації джерел надходження інформації та постійного регулювання інформаційних потоків.

3. У господарській діяльності підприємств застосовуються різні типи інформаційних систем, кожна з яких виконує специфічні функції. Інформаційна система проходить власний життєвий цикл, що включає три основні фази: розробку стратегії автоматизації; створення та впровадження системи; подальший супровід. На кожному етапі відповідні фахівці виконують завдання, пов'язані з плануванням, організацією робіт і контролем функціонування інформаційної системи.

4. Для оцінювання системи інформаційного менеджменту запропоновано методику, що ґрунтується на узгодженості трирівневої системи показників. Її використання дає змогу порівнювати й аналізувати ступінь використання інформаційних технологій та інформаційних ресурсів підприємств різних галузей на різних рівнях деталізації.

5. Практичні аспекти реалізації системи інформаційного менеджменту досліджено на прикладі ТОВ «Аркада-Дім», заснованого у 2007 р. в м. Житомир архітектором Крістіаном Кемніцером (Дрезден, Німеччина). Основним видом

діяльності є управління нерухомим майном за винагороду або на договірних засадах.

6. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «Аркада-Дім» підтвердив ефективність чинної системи управління. У процесі планування визначаються конкретні цілі й завдання для товариства та його структурних підрозділів; систематично здійснюється контроль та обговорення результатів; формуються й реалізуються пропозиції щодо покращення діяльності.

7. Оцінка фінансово-економічного стану ТОВ «Аркада-Дім» за 2022–2024рр. дозволила зробити такі висновки:

- у 2024 р. підприємство наростило виробничий потенціал та збільшило суму власного капіталу;
- зменшення позикового капіталу сприяло підвищенню ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості;
- спостерігається позитивна тенденція до реінвестування прибутку;
- водночас фіксується погіршення фінансових результатів, що негативно впливає на загальну ефективність діяльності.

8. Оцінювання системи управління комунікаціями в ТОВ «Аркада-Дім» показало її загальну ефективність, оскільки значення відповідних показників перевищують середній рівень. Проте потребують удосконалення окремі її компоненти: технологічна, комунікаційна та інформаційна.

9. Цифровізація та діджиталізація господарської діяльності супроводжуються стрімким зростанням обсягів даних, які неможливо ефективно використовувати без сучасних систем бізнес-аналітики та інструментів обробки даних. Для збереження конкурентоспроможності підприємствам необхідно впроваджувати технологічні рішення професійних розробників, що забезпечують стійку цифрову трансформацію бізнес-процесів.

10. Управління бізнес-процесами ТОВ «Аркада-Дім» має ґрунтуватися на п'яти ключових компонентах:

- ідентифікація бізнес-процесів;
- моделювання процесів;
- управління процесами та контроль метрик;

- оптимізація й удосконалення процесів;
- автоматизація процесів.

11. Підвищення ефективності цифровізації ТОВ «Аркада-Дім» можливе через впровадження інтегрованих систем управління, що охоплюють усі бізнес-процеси підприємства. Доцільним є застосування аналітичних інструментів для обробки великих масивів даних, удосконалення кібербезпеки та захисту інформації із використанням сучасних стандартів і технологій.

12. Запровадження у діяльність ТОВ «Аркада-Дім» запропонованої системи заходів, попри значні початкові інвестиції, забезпечить у 2026 р. суттєве покращення фінансових результатів. Це стане можливим за рахунок підвищення якості послуг, збільшення кількості клієнтів, зменшення трудових витрат та скорочення непродуктивних видатків, спричинених виконанням рутинних операцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абакуменко О., Деркач А., Корнеєва М. Діджиталізація банківського сектору України. Фінансові дослідження. 2016. №1(1). С.69–75. URL: <https://fr.stu.cn.ua/tmp/pdf/20.pdf>.
2. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. Ефективна економіка. 2018. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6539>.
3. Багацька К. Бізнес-процеси в умовах діджиталізації економіки. Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. 2019. № 5. С. 23-32.
4. Бліхар В., Верескля М., Михаліцька Н. Офіс-менеджмент : навчально-методичний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3914>.
5. Боярко І. М. Гриценко Л. Л., Рябенков О. В. Концептуальна модель організації системи фінансового контролінгу на підприємстві. Вісник Університету банківської справи. 2017. № 1 (28). С. 71- 77.
6. Будько О. В. Фінансова звітність як джерело інформації для прийняття управлінських рішень. Ефективна економіка. 2013. № 1, URL: <http://www.Economy.Nauka.Com.ua/?op=1&z=17214>.
7. Буряк, Є., Редько, К., Сирцева, С. Особливості вимірювання процесів цифровізації в контексті цілей економічного відновлення: фінансовий аспект. Академічні візії, 2022. URL: <https://www.academyvision.org/index.php/av/article/view/73>.
8. Вага К. Цифрова безпека бізнесу: як захиститися. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/06/2/674556/>.
9. Варга В. П. Діджиталізація як один з чинників конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8121>.
10. Власова Г. В., Лутовинова В. І., Титова Л. І. Аналітико-синтетична переробка інформації: Навчальний посібник. К.: ДАКККіМ, 2021. 290 с.
11. Геєць, В. М. Пріоритети національного економічного розвитку в

контексті глобалізаційних викликів: монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 389 с.

12. Голіздра Я. Д. Концепція влади й відповідальності. Менеджмент керівника організації у прийнятті управлінських рішень. Харків: ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2020. 425 с.

13. Гончаренко Н., Агафонова А., Ковтун Д. Актуалітети впровадження 5G технологій у КНР в умовах цифровізації економіки// Економічний простір. 2021. № 174. С. 11-16.

14. Гончаренко Н. І. Особливості розвитку світового ринку інформаційних технологій. Вісник ХНУ. Серія Міжнародні відносини. Економіка. Туризм. 2018. № 7. С.95-102.

15. Грибніненко О. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки». 2018. № 16. С. 35–37. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ес_n/article/view/3523.

16. Гриценко А. А. Цифровізація як сучасний тренд економічного та суспільного розвитку. 2019. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2018/31495/ZE_2019_188.pdf?sequence=1.

17. Гудзь О., Федюнін С., Щербина В. Діджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 3(29). С.18–24. URL:<http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2215>.

18. Гудзь О. Є. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в управлінні підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 2. С. 4-12. URL:https://duikt.edu.ua/uploads/p_1010_70172914.pdf?file=p_1010_70172914.

19. Гуренко А., Гашутіна О. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. Економіка і суспільство. 2018. № 19. С. 739–745.

20. Гусєва О. Ю. Легомінова С.В. «Діджиталізація - як інструмент удосконалення бізнес процесів, їх оптимізація. Наук. видання «Економіка. Менеджмент. Бізнес». 2018. № 1(23). С. 23-25.

21. Гуторова О. О. Менеджмент організації: навч. посібник. Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. Х.: ХНАУ, 2018. 267 с.

22. Декларація про європейську політику в галузі нових інформаційних технологій від 06.05.1999 р. [Електронний ресурс]. – [Режим доступу] : http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/994_040.

23. Дефініції поняття «цифрова трансформація». URL: http://bses.in.ua/journals/2019/48_2_2019/19.pdf.

24. Дрік І. А., Белозерцев В. С. Виклики сучасного менеджменту. Інформаційні системи у бізнесі. Innovation and Sustainability.2023. №1. С.239–

245. DOI:<https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.239.245>.

25. Загірняк М. В Економіка підприємства: магістерський курс. Підручник. Кременчук, 2019. 736 с.

26. Зачко О. Б., Івануса А.І., Кобилкін Д.С. Управління проектами: теорія, практика, інформаційні технології. Львів: ЛДУ БЖД, 2019. 173 с.

27. Знахур С. В. Інформаційний менеджмент та маркетинг: конспект лекцій. Харків: Вид-во ХНЕ, 2009. 132 с.

28. Іванченко Н., Кудрицька Ж., Рекачинська К. Бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій. URL: http://econ.Vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_2/33.pdf.

29. Інформаційні технології як фактор суспільних перетворень в Україні: зб. аналіт. доп. К. : НІСД, 2011. 96 с. Електронна версія: <http://www.niss.gov.ua>

30. Калініна Л.М. Генезис інформаційного менеджменту як галузі наукового знання. Стратегічні пріоритети. 2009. № 4(13). С.71-76.

31. Карчева Г. Т., Огородня Д. В., Опенько В. А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. Фінансовий простір. 2022. №3(27). С.13–21.

32. Ковальчук С. В., Ковінько О. М., Лісовський І. В. Роль цифрового маркетингу в активізації міжнародної бізнес-діяльності підприємств. Маркетинг і цифрові технології. 2018. № 1. С. 55–73.

33. Король С., Польовик Є. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. Modern Economics. 2019. № 18. С. 67–73. URL: <http://217.77.213.157:8080/jspui/bitstream/123456789/6619/1/korol.pdf>

34. Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. Стратегічне управління : навч. посіб.

для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХПІ», 2022. 460 с.

35. Кулиняк І. Я., Головецький Д. І. Цифрові інструменти маркетингового менеджменту підприємств: роль, переваги та виклики використання. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/nov/31833/vse20232-116-127.pdf>.

36. Лігоненко Л. О., Хріпко А. В., Доманський А. О. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2018. № 22. URL : <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2018-22-4555>.

37. 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. Ужгород : Гельветика, 2019. Вип. 24, № 2. С. 114-118.

38. Ляшенко В. І., Вишневський О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 252 с.

39. Малик, І. П. Тенденції розвитку інформаційної економіки в Україні. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. 2013. Випуск1(14). С.25-34.

40. Матвієнко О. В. Основи інформаційного менеджменту: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 124 с

41. Мельник, В. В. Формування концепції інформаційного менеджменту: сутність, задачі, основні напрями розвитку. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2012. № 49. С. 122–134.

42. Мельничук, О. Розвиток електронної комерції у структурі інформаційної економіки України [Текст] Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці. Економіка. 2014. № 8 (161). С. 93–97.

43. Менеджмент: Навчальний посібник. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.

44. Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика: колект.

монографія. К.: Кафедра, 2020. 404 с.

45. Менеджмент стартапів: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти денної та заочної форми навчання. Харків: ДБТУ, 2023 121 с.

46. Методологія керування бізнесом в умовах цифровізації : монографія. Х. : Монограф, 2022. 199 с.

47. Непокупна Т. А., Шевченко Б. О., Мащенко Д. О. Нетворкінгові комунікації у веденні бізнесу. Економічний форум. 2021. № 2. С. 29–33.

48. Олійник Л. В. Електронна комерція як новий формат підприємницької діяльності. Modern Economics. 2020. № 20. С. 175–180. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V20\(2020\)-28](https://doi.org/10.31521/modecon.V20(2020)-28).

49. Орленко О. М. Особливі риси сектору інтернет підприємництва. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2021. № 7–8. С.117–122.

50. Основи цифрової економіки [Текст] : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 274 с.

51. Панкратова, О. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. Економіка та суспільство, 2021 (33). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55>.

52. Панчишин Б. О. Інформаційне забезпечення процесу управління на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 10. С. 326–329. URL: https://economyan3-dsociety.in.ua/journals/10_ukr/57.pdf.

53. Паращич М.І., Ноджак Л.С. Діджиталізація та її роль у діяльності українських підприємств. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal_paperg/2022/dec/29528/220972mak_et196-204.pd.

54. Поливана Л. А. Методичні підходи до оцінки ефективності проекту впровадження інформаційних технологій на підприємствах. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2021. Вип. 149. С. 247-259. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg>.

55. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>.

56. Про затвердження Інструкції про порядок обліку, зберігання і

використання документів, справ, видань та інших матеріальних носіїв інформації, які містять конфіденційну інформацію, що є власністю держави : постанова Кабінету Міністрів України від 27.11.1998 № 1893 URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1893-98-%D0%BF>.

57. Про затвердження Положення про формування та виконання національної програми інформатизації: Постанова Кабінету Міністрів України від 31 серпня 1998 р. № 1352 / Офіційний вісник України. 1999. № 35.

58. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 р. № 2297-VI URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>.

59. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>.

60. Про концепцію Національної програми інформатизації: Закон України / Відом. Верховної Ради України. 1998. № 27-28. с.182.

61. Про основи національної безпеки України: Закон України від 19.06.2003 № 964-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15#Text>

62. Про національну програму інформатизації: Закон України від 01.12.2022 р. № 2807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text>.

63. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 № 851-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>.

64. Процищин Ю., Іванечко Н. Маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.

65. Пурій Г. М. Інформаційні системи і технології в управлінні діяльністю підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.56>

66. Раєвська О. В., Аксьонова І. В., Бровко О. І. Порівняльний рейтинговий аналіз стану та тенденцій діджиталізації українського суспільства та економіки. Економіка та управління національним господарством. 2021. № 4 (50). С. 56-66.

67. Савицька О. М., Салабай В. О. Особливості діджиталізації бізнесу компанії в умовах розвитку індустрії 4.0. Ефективна економіка. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8266>.

68. Савон К. В. Поняття діджиталізація в контексті цифрового уряду.

Актуальні проблеми політики : зб. наук. пр. НУ «ОЮА», Південноукр. центр гендер. проблем. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2021. Вип. 67. С. 107-111.

69. Сидоренко Н. О. Діджиталізація: електронні адміністративні послуги. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2021. №. 4. С. 11-15.

70. Скібська К. О., Старіков В. Г. Інформаційний менеджмент у малому та середньому бізнесі. Бізнес Інформ. 2024. №4. С. 284–290. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-284-290>

71. Тарасенко, А., Кравченко А. Сутність діджиталізації та її вплив на розвиток економічних систем. Проблеми і перспективи економіки та управління, (3(35)), 2023. С.30–38. URL:[https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3\(35\)-30-38](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3(35)-30-38).

72. Управління власним бізнесом : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 480 с.

73. Франчук В. І., Михаліцька Н. Я., Пригунов П. Я., Мельник С. І., Штангрет М. Й. Детективна діяльність у сфері економічної безпеки : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2016. 132 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/474>.

74. Цифрова економіка: підручник К.: НАУ, 2022. 200 с.

75. Цифрова економіка [Електронний ресурс]:зб. мат. II Національної наук.-метод. конф., 17–18 жовтня 2019 р., м. Київ. К.: КНЕУ, 2019. 757 с.

76. Цифрова економіка як фактор економічного зростання держави: колективна монографія. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2021. 364 с.

77. Цифрова економіка: підручник. Київ: НАУ, 2024. 224 с

78. Цифрова трансформація бізнес-процесів: зарубіжна практика. URL: https://www.researchgate.net/publication/362868468_CIFROVA_TRANSFORMACIA_BIZNES-PROCESIV_ZARUBIZNA_PRAKTIKA.

79. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва роботи: Формування ефективної системи управління інформаційними ресурсами підприємства на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Аркада-Дім»

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота

Відділ: кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

Коефіцієнт подібності КПІ текстових запозичень, виявлених у роботі системою StrikePlagiarism 5,62 %

Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне):

Запозичення, виявлені у роботі, є законними і не містять ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації. Роботу прийняти до захисту.

У роботі не виявлено ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації, але надмірна кількість текстових запозичень та/або наявність типових розрахунків не дозволяють прийняти рішення про оригінальність та самостійність її виконання. Роботу направити на доопрацювання.

У роботі виявлено ознаки плагіату та/або наявність текстових маніпуляцій як спосіб укриття плагіату, фабрикації, фальсифікації що суперечить вимогам законодавства та нормам академічної доброчесності. Робота до захисту не приймається.

Експертна комісія:

к.е.н., професор, зав. кафедри ЕПВМ _____

О. Й. Лесько

к.е.н., доцент кафедри ЕПВМ _____

І. В. Причепа

Косба, відповідальна за перевірку, к.е.н., доцент _____

Л. О. Нікіфорова

Висновками експертної комісії ознайомлені:

Керівник: к.е.н., професор кафедри ЕПВМ _____

М. І. Небава

Здобувач _____

Д. І. Данилишен

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕПВМ

к.е.н., проф. Лесько О. Й.

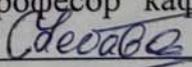
«08» вересня 2025 р.

ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ

*на виконання магістерської кваліфікаційної роботи
на тему:*

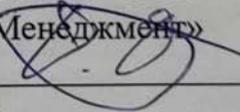
**«ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ІНФОРМАЦІЙНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА
ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«АРКАДА-ДІМ»**

8-71.МКР.313.004.000 ТЗ

Керівник: к.е.н., професор кафедри
ЕПВМ Небава М. І. 

«08» вересня 2025 р.

Виконавець: студент 2 курсу
магістратури групи МПОУ- 24 м
спеціальності 073 «Менеджмент»

Данилишен Д. І. 

«08» вересня 2025 р.

1. Підстава для виконання роботи

Підставою для виконання роботи є наказ № 313 по ВНТУ від « 24 » вересня 2025 р. та індивідуальне завдання на виконання магістерської роботи, затверджене протокол № 3 засідання кафедри ЕПВМ від « 08 » вересня 2025 р.

2. Мета та призначення роботи

Метою роботи є розробка теоретико-методичних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління інформаційними ресурсами підприємств в умовах цифрової трансформації.

В межах зазначеної мети необхідно вирішити такі завдання:

- уточнити змістовно-економічну сутність категорії «інформаційний менеджмент підприємства»;
- проаналізувати класифікаційні ознаки, функціональні призначення та особливості життєвого циклу інформаційних систем підприємств;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінювання результативності управління інформаційними ресурсами в умовах цифрової трансформації;
- дослідити нормативно-правове забезпечення та інформаційну інфраструктуру у сфері управління інформаційними ресурсами;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз базового підприємства;
- провести комплексну діагностику його фінансово-економічного стану;
- оцінити актуальний стан функціонування системи управління інформаційними ресурсами на підприємстві;
- розробити науково обґрунтований комплекс заходів щодо модернізації управління інформаційними ресурсами та подальшого підвищення його ефективності.

3. Вихідні дані для проведення роботи

Фінансова звітність товариства з обмеженою відповідальністю «Аркада-Дім» за 2022-2024 рр.; методичні вказівки, підручники, навчальні посібники, наукові монографії та наукові статті.

4. Методи дослідження та аналізу

Теоретико-методологічною основою проведеної роботи слугували положення сучасної економічної теорії у сфері інформаційного менеджменту, а також принципи системного підходу. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових методів – абстрагування та логічного узагальнення, порівняння, індукції й дедукції, аналізу та синтезу, – а також спеціальні методи. Зокрема, застосовано інструментарій статистичного аналізу, що охоплює дослідження рядів динаміки, горизонтальний і вертикальний аналіз, коефіцієнтний метод та інші методики кількісної оцінки.

5. Етапи та терміни виконання

1. Вибір напрямку дослідження-добір, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ: вересень 2025 р.

2. Теоретичне дослідження – теоретичні аспекти управління інформаційними ресурсами підприємства в умовах цифровізації: жовтень 2025 р.

3. Аналітична частина – аналіз системи інформаційних ресурсів підприємства ТОВ «Аркада-Дім» в умовах цифровізації: листопад 2025 р.

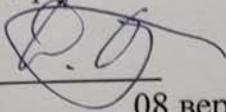
Розробка рекомендацій та пропозицій – шляхи удосконалення діяльності інформаційними ресурсами ТОВ «Аркада-Дім» в умовах діджиталізації: листопад 2025 р.

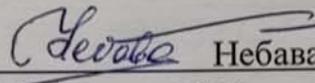
Узагальнення результатів дослідження – оформлення пояснювальної записки МКР, формування висновків: листопад 2025 р.

Очікувані результати
 Результатом виконання МКР очікується одержання рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення системи управління інформаційними ресурсами ТОВ «Аркада-Дім» в умовах діджиталізації.

Вимоги до розробленої документації:
 Відповідно до вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування» спеціалізацій «Підприємництво» та «Виробнича діяльність» за редакцією В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 2-ге видання, переробл. і доп. випуск: 2016. 75 с.

Порядок приймання роботи
 Проведення екзаменаційної комісії в грудні 2025 р. Попередній захист, захист МДК. Початок розробки: 17 грудня 2025 р.
 Терміновий термін виконання: 03 грудня 2025 р.

Розробив:  Данилишен Д. І.
 08 вересня 2025 р.

Науковий керівник:  Небава М. І.
 08 вересня 2025 р.

Назва підприємства Товариство з обмеженою відповідальністю "Аркада-Дім"
 Період 2022 рік, 12 міс.
 КАТОТГГ UA18040190010057814

Фінансова звітність малого підприємства за 2022 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду тис. грн
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1018.00	1018.00
Основні засоби:	1010	42.80	20.90
Первісна вартість	1011	146.50	146.50
знос	1012	103.70	125.60
Усього за розділом I	1095	1060.80	1038.90
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	231.10	395.10
Гроші та їх еквіваленти	1165	402.10	1273.20
Усього за розділом II	1195	633.20	1668.30
Баланс	1300	1694.00	2707.20

Пасив	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал. Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50.00	50.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1590.70	2586.80
Усього за розділом I	1495	1640.70	2636.80
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615		16.80
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1620	53.30	53.60
Усього за розділом III	1695	53.30	70.40
Баланс	1900	1694.00	2707.20

Звіт про фінансові результати за 2022 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	Зааналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3570.90	3219.20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2593.40	2731.80
Інші операційні доходи	2120	18.60	
Разом доходи (2000+2120+2240)	2280	3589.50	3219.20
Разом витрати (2050+2180+2270)	2285	2593.40	2731.80
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	996.10	487.40
Чистий прибуток (збиток) (2290-2300)	2350	996.10	487.40

Назва підприємства
Період
КАТОТТГ

Товариство з обмеженою відповідальністю «Аркада-Дім»
2023 рік, 12 міс.
UA18040190010057814

Фінансова звітність малого підприємства за 2023 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1018.00	1018.00
Основні засоби:	1010	20.90	0.00
Первісна вартість	1011	146.50	146.50
знос	1012	125.60	146.50
Усього за розділом I	1095	1038.90	1018.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	395.10	247.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1273.20	2464.90
Усього за розділом II	1195	1668.30	2711.90
Баланс	1300	2707.20	3729.90

Пасив	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I..Власний капітал. Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50.00	50.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2586.80	3670.40
Усього за розділом I	1495	2636.80	3720.40
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	16.80	1.20
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1620	53.60	8.30
Усього за розділом II	1695	70.40	9.50
Баланс	1900	2707.20	3729.90

Звіт про фінансові результати за 2023 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	Зааналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3661.10	3570.90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2596.90	2593.40
Інші операційні доходи	2120	19.40	18.60
Разом доходи (2000+2120+2240)	2280	3680.50	3589.50
Разом витрати (2050+2180+2270)	2285	2596.90	2593.40
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	1083.60	996.10
Чистий прибуток (збиток) (2290-2300)	2350	1083.60	996.10

Назва підприємства Товариство з обмеженою відповідальністю «Аркада-Дім»
 Період 2024 рік, 12 міс.
 КАТОТТГ UA18040190010057814

Фінансова звітність малого підприємства за 2024 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1018.00	1018.00
Основні засоби:	1010	0.00	0.00
Первісна вартість	1011	146.50	146.50
знос	1012	146.50	146.50
Усього за розділом I	1095	1018.00	1018.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	247.00	387.40
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		3.30
Гроші та їх еквіваленти	1165	2464.90	3376.50
Усього за розділом II	1195	2711.90	3767.20
Баланс	1300	3729.90	4785.20

Пасив	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал. Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50.00	100.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3670.40	4622.40
Усього за розділом I	1495	3720.40	4722.40
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	1.20	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1620	8.30	62.80
Усього за розділом III	1695	9.50	62.80
Баланс	1900	3729.90	4785.20

Звіт про фінансові результати за 2024 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4098.60	3661.10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3312.40	2596.90
Інші операційні доходи	2120	165.80	19.40
Разом доходи (2000+2120+2240)	2280	4264.40	3680.50
Разом витрати (2050+2180+2270)	2285	3312.40	2596.90
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	952.00	1083.60
Чистий прибуток (збиток) (2290-2300)	2350	952.00	1083.60

«ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АРКАДА-ДІМ»

Виконав: студент групи

МПОУ- 24м

Данилишен Д. І.

Керівник роботи:

к. е. н., проф. Небава М. І.

Актуальність питання управління інформаційними ресурсами підприємства зумовлюється низкою чинників:

- ❑ **Зростанням ролі інформації як стратегічного ресурсу.** В сучасних умовах цифрової економіки інформація стає основою для прийняття управлінських рішень, формування конкурентних переваг і забезпечення інноваційного розвитку.
- ❑ **Інтенсивною цифровізацією бізнес-процесів.** Використання сучасних інформаційних технологій вимагає від підприємств ефективної організації збору, обробки, зберігання та захисту даних.
- ❑ **Посиленням конкуренції.** Підприємства, які вміють управляти інформаційними потоками, швидше реагують на зміни ринку, адаптуються до нових умов і краще задовольняють потреби клієнтів.
- ❑ **Зростанням кіберзагроз і потребою в безпеці даних.** Актуальним завданням стає побудова системи захисту інформаційних ресурсів від витоку, втрати чи несанкціонованого доступу.
- ❑ **Необхідністю інтеграції інформаційних систем.** Розрізнені джерела даних знижують ефективність управління, тому важливим є створення єдиного інформаційного простору підприємства.
- ❑ **Розвитком інтелектуального капіталу.** Інформаційні ресурси є основою знань персоналу, що безпосередньо впливає на інноваційність і результативність діяльності підприємства.

Отже, управління інформаційними ресурсами підприємства є критично важливим елементом сучасного менеджменту, оскільки воно визначає здатність компанії забезпечити стабільність, конкурентоспроможність і стійкий розвиток в умовах цифрової трансформації.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-методичних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління інформаційними ресурсами підприємств в умовах цифрової трансформації.

Об'єктом дослідження магістерської роботи виступає процес управління інформаційними ресурсами на підприємстві ТОВ «Аркада-Дім» в умовах цифровізації.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і прикладних засад удосконалення системи управління інформаційними ресурсами підприємств у цифровому середовищі.

Практичне значення отриманих результатів полягає у формуванні комплексу рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування системи управління інформаційними ресурсами підприємства в умовах цифрової трансформації.

Апробація дослідження. За результатами дослідження, які апробовано, опубліковані тези:

Данилишен Д. І., Небава М. І. Вузлові складові управління інформаційними ресурсами підприємства / Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти» 16-17 жовтня 2025 року. ОНЕУ. м. Одеса. 2025.

В межах зазначеної мети були вирішені такі завдання:

- уточнено змістовно-економічну сутність категорії «інформаційний менеджмент підприємства»;
- проаналізовано класифікаційні ознаки, функціональні призначення та особливості життєвого циклу інформаційних систем підприємств;
- обґрунтовано методичні підходи до оцінювання результативності управління інформаційними ресурсами в умовах цифрової трансформації;
- досліджено нормативно-правове забезпечення та інформаційну інфраструктуру у сфері управління інформаційними ресурсами;
- здійснено організаційно-управлінський аналіз базового підприємства;
- проведено комплексну діагностику його фінансово-економічного стану;
- оцінено актуальний стан функціонування системи управління інформаційними ресурсами на підприємстві;
- розроблено науково обґрунтований комплекс заходів щодо модернізації управління інформаційними ресурсами та подальшого підвищення його ефективності.

У науковій літературі спостерігається широкий спектр підходів до трактування поняття «інформаційний менеджмент», що свідчить про його багатомірність, еволюційний характер і постійний розвиток у контексті цифрової трансформації економіки.

Таблиця 1.1 – Сутність поняття «управління інформаційними ресурсами» підприємства в науковій літературі

Автор	Визначення інформаційних ресурсів підприємства
1	2
Х. Хубер, Дж. Борбелі	Стратегія управління інформаційними ресурсами, яка має бути узгодженою зі стратегічними цілями організації
Е. Мейсон, В. Стайбік	Процес планування, організації, підбору кадрів, управління, координації різних видів інформаційної діяльності та контролю за ними, включаючи означення інформаційних послуг, системи форматів із метою досягнення цілей організації
П. Шолтіс	Метод організації інформації та інформаційної технології з метою задоволення потреб організації через оптимізацію використання інформації, мінімізацію витрат і чіткий розподіл обов'язків
Г. Верзіг	Інтеграція інформації і комунікації, яка має три аспекти: 1) управління комунікаціями; 2) управління інформаційними ресурсами; 3) управління обробкою інформації
Й. Хергет	Сутність полягає у тому, що підприємницька інформаційна інфраструктура має бути спрямованою на вирішення таких задач інформаційного менеджменту: 1) побудова інформаційних систем – людина, інформаційні ресурси, інформаційні та комунікаційні технології; 2) управління інформаційними процесами; 3) забезпечення адаптації інформаційних систем до мінливого навколишнього середовища
Т. Латк	Володіння та управління одним із найкритичніших ресурсів організації (йдеться про інформаційні ресурси), що здійснюють окремі особи

Й.Роетс, Л. Бун	Управління (контроль, планування, розвиток, інтеграція, організація використання, розподіл обов'язків і координація) інформацією на стратегічному рівні як критичним корпоративним ресурсом, необхідним для досягнення цілей організації, задоволення її потреб і створення необхідного клімату
М. Аткінджер	Інтегрована інформаційна структура, збалансування усіх складових якої забезпечується інформацією
Г. Вольфрам	Допоміжна система управління підприємством, метою якої є надання інформації, розробка інформаційних систем
Н. Кушнарєнко	Комплекс завдань управління на всіх етапах життєвого циклу підприємства, який охоплює всі дії та операції, пов'язані як із інформацією в усіх її формах і станах, так із підприємством у цілому
Н. Шанченко	Спеціальна галузь менеджменту, що виокремилась як самостійний напрям у останні роки та охоплює всі аспекти проблеми менеджменту у сфері створення та використання інформаційних ресурсів
О. Матвієнко	Інноваційна діяльність, орієнтована на постійний пошук нових, більш ефективних способів організації інформаційної діяльності, на створення матеріальних і соціальних передумов для ефективного доступу до інформації і забезпечення інформаційно-комунікаційних процесів, на активізацію розвитку наявних інформаційних ресурсів і форм їх раціонального використання
А. Крупський, Л. Феоктистова	Управління роботою підприємства, здійснюваного на основі комплексного використання всіх видів інформації, що знаходяться на підприємстві та за його межами
Л. Калініна	Складний, багатограний і нелінійний процес суб'єкт-суб'єктної, суб'єкт-об'єктної, об'єкт-об'єктної інформаційно-комунікаційної взаємодії та взаємозв'язку у просторі й часі на основі ІР, який є цілеспрямованим на організацію, проектування і координацію програм, проєктів, заходів задля досягнення встановленої мети функціонування й розвитку
В. Мельник	Технології, компонентами якої є документознавча інформація, персонал, технічні та програмні засоби забезпечення інформаційних процесів, а також встановлені процедури формування і використання інформаційних ресурсів

Результати дослідження свідчать, що формування концепції інформаційного менеджменту пройшло **тривалий еволюційний шлях** — від технократичного розуміння управління інформаційними потоками до усвідомлення його як інструменту забезпечення конкурентоспроможності й стратегічного розвитку підприємства.

Виходячи з цього, у дослідженні запропоновано **авторське визначення поняття «інформаційний менеджмент»**: інформаційний менеджмент – це комплексний процес прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства шляхом використання системи інформаційно-комунікаційних технологій, оптимізації джерел отримання інформації та постійного регулювання інформаційних потоків.

Інформаційний менеджмент зорієнтований на безперервний пошук інноваційних форм і методів організації інформаційної діяльності, створення матеріальних, технологічних і соціальних передумов для забезпечення ефективного доступу до інформації, її оброблення, зберігання та раціонального використання у процесі прийняття управлінських рішень.

Таблиця 1.2 – Функціональне призначення інформаційних систем

Система маркетингу	Виробничі системи	Фінансові системи та системи обліку	Система кадрів	Інші системи (напр., ІС керівництва)
Дослідження ринку і прогнозування продаж	Планування обсягів робіт і розробка календарних планів	Управління портфелем замовлень	Аналіз і прогнозування потреби у трудових ресурсах	Контроль за діяльністю організації
Управління продажами	Оперативний контроль і управління виробництвом	Управління кредитною політикою	Ведення архівів записів про персонал	Виявлення оперативних проблем
Рекомендації з виробництва нової продукції	Аналіз роботи обладнання	Розробка фінансового плану	Аналіз і планування підготовки кадрів	Аналіз управлінських і стратегічних ситуацій
Аналіз і встановлення ціни	Участь у формуванні замовлень постачальникам	Фінансовий аналіз і прогнозування	Забезпечення процесу кадрового управління	Вироблення стратегічних рішень
Облік замовлень	Управління ресурсами	Контроль бюджету. Бухгалтерський облік і розрахунок заробітної плати		

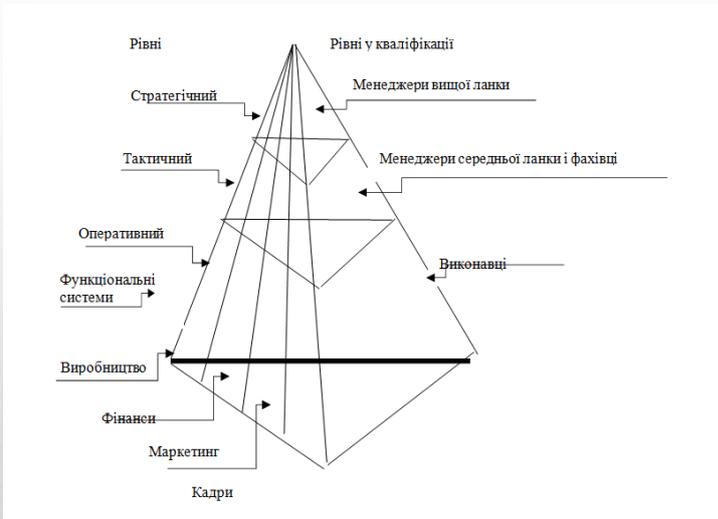


Рис. 1.1 – Типи інформаційних систем залежно від функціональної ознаки

Таблиця 1.4 – Глибинні завдання фахівців відповідно до циклу їх взаємодії з інформаційною системою

Планування	
Типове завдання	Уміння і навички
<ul style="list-style-type: none"> - складання бюджету на впровадження і використання інформаційних технологій; - розробка структури інформаційних систем організації; - організація роботи з використання апаратних і програмних засобів, а також технологічної підтримки діяльності організації; - автоматизована підтримка складних процедур обробки інформації: ретроспективний аналіз, моделювання, прогнозування, експертна оцінка та ін. - визначення цілей впровадження інформаційних технологій з урахуванням потреб організації; тенденцій розвитку інформаційних технологій 	<ul style="list-style-type: none"> - володіти методами економіки; - володіти методами і навичками проєктування фактографічних, реферативних, бібліографічних, повнотекстових баз даних; - уміти застосовувати загальносистемні принципи автоматизації управлінської праці з метою впровадження систем електронного документообігу; - володіти методами здійснення структурного і функціонального аналізу процесів розвитку інформаційно- комунікаційних систем і засобів управління технологією обробки даних зокрема; - уміти визначати конфігурацію інформаційної системи і вартість її функціональних частин
Організація	
Типове завдання	Уміння
<ul style="list-style-type: none"> - координація і організація розвитку автоматизованої інформаційної системи; - впровадження і використання автоматизованої інформаційної системи підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> - уміти формувати апаратно-програмне середовище організації; - володіти методами використання інформаційно-технологічних процесів одержання інтелектуальних і інформаційно-аналітичних продуктів; - уміти застосовувати принципи, методи і результати стандартизації документів в інформаційних системах
Контроль	
Типове завдання	Уміння
<ul style="list-style-type: none"> - контроль впровадження і застосування інформаційних систем організації згідно з 	<ul style="list-style-type: none"> - здійснювати контроль правових аспектів взаємодії з розробниками систем

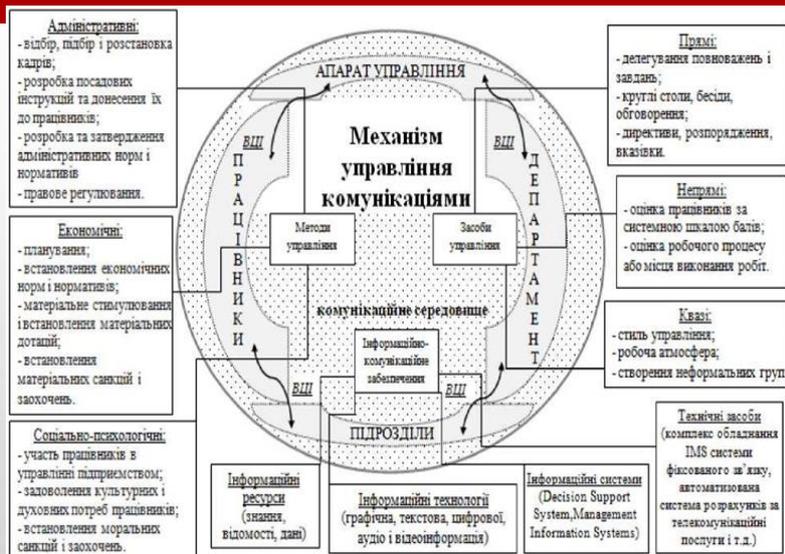


Рис. 2.1 – Система управління комунікаціями в ТОВ «Аркада-Дім»

Таблиця 2.10 – Результати оцінювання основних складових системи управління Комунікаціями в ТОВ «Аркада-Дім» за 2022-2024 рр., балів

Показник	Рік			Зміна 2024 р. до 2022 р., +/-
	2022	2023	2024	
Комунікаційна складова				
Загальні компетентності персоналу	7	7	6	-1
Компетентності персоналу щодо комунікаційних технологій	7	7	6	-1
Стійкість комунікаційних взаємодій	7	7	7	0
Інтегральний показник за комунікаційною складовою	7,0	7,0	6,3	-0,7
Інформаційна складова				
Внутрішнє інформаційне забезпечення	7	6	6	-1
Зовнішнє інформаційне забезпечення	7	7	7	0
Інтегральний показник за інформаційною складовою	7,0	6,5	6,5	-0,5
Управлінська складова				
Кадри	7	7	7	0
Організаційна структура	8	8	8	0
Інтегральний показник за управлінською складовою	7,5	7,5	7,5	0
Технологічна складова				
Апаратне забезпечення	6	4	4	-2
Програмне забезпечення	6	5	5	-1
Канали зв'язку	6	6	6	0
Мережі	6	5	5	-1
Інтегральний показник за технологічною складовою	6,0	5,0	5,0	-1,0
Узагальнюючий показник по товариству	6,9	6,5	6,3	-0,5

Таблиця 3.1 – Переваги та недоліки діджиталізації бізнес-процесів ТОВ «Аркада-Дім»

Переваги діджиталізації	Недоліки діджиталізації
<ul style="list-style-type: none"> ➤ високий рівень конкурентоздатності; ➤ спрощення роботи з масивом інформації; ➤ економія коштів; ➤ лояльність клієнтів; ➤ позитивне ставлення до іміджу підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ необхідність у високоякісних виконавцях; ➤ при невмілому використанні може зіпсувати взаємовідносини з клієнтами; ➤ переваги не носять стабільний характер



Рис.3.1. Базові переваги діджиталізації ТОВ «Аркада-Дім»

Таблиця 3.2 – Напрями діджиталізації бізнес-процесів ТОВ «Аркада-Дім»

<i>Напря́м</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Приклади</i>
Клієнтський досвід	Створити багатоканальну систему зв'язку з клієнтами	Колл-центр, месенджер, соціальна мережа, власний сайт
Партнерство та колаборація	Розвиток партнерської комунікаційної інфраструктури	Система ARI, кооперативна інтеграція та взаємодія підприємства
Робота з даними	Збирати, систематизувати, аналізувати та оцінювати дані для прийняття рішень	CRM система, ERP система
Впровадження інновацій (R&D)	Впровадження нових цифрових технологій для цифрового розвитку компанії	Boytoti, RECBRACT
НК-стратегія та культура	Начання персоналу, що впроваджує цифрові технології	Внутрішнє та зовнішнє навчання співробітників для зміни корпоративної культури
Управління цінністю	Формують додаткові послуги за допомогою віртуального обслуговування клієнтів	Колл-центр, месенджер, соціальна мережа, власний сайт

Таблиця 3.3 – Приклади цифрової трансформації зі сфер економіки

<i>Сфера економіки</i>	<i>Цифрова трансформація</i>	<i>Приклад</i>
Охорона здоров'я	Віртуальні візити, телемедицина та портали для пацієнтів	Brigham Health використовує віртуальні візити, дозволяючи пацієнтам призначати зустрічі онлайн та проводити скринінг за допомогою веб-відео
Гостинність	Онлайн-реєстрація, інструменти бронювання зручностей	Harrah's використовує онлайн-реєстрацію для відвідувачів, щоб пропустити особистий процес
Страховання	Віртуальні котирування та процес онлайн-претензій	Lemonade використовує онлайн-портал для потенційних клієнтів, щоб отримати миттєві котирування, а також портал для клієнтів, щоб подавати претензії – обидва з використанням технології на базі штучного інтелекту
Роздрібна торгівля	Карти лояльності, інтернет-магазини	Target заохочує завантаження цільової програми, де вона може миттєво залучати клієнтів через програму та push повідомлення, а також створює новий потік доходів за допомогою інтернет-магазину

Таблиця 3.4 – Основні обмеження щодо удосконалення управління інформаційними ресурсами ТОВ «Аркада-Дім»

№ з/п	Вид обмеження	Зміст обмеження
1.	Технічні обмеження	Однією з ключових проблем є недостатність технічних ресурсів або застарілість обладнання. Це ускладнює процеси інтеграції нових цифрових систем та програм, що вимагає спеціалізованого обладнання чи оновлених мережових зв'язків
2.	Недостатня компетенція персоналу	Удосконалення цифровізації потребує спеціалізованих знань та навичок у персоналу товариства. Недостатня підготовка співробітників з цифрових технологій може уповільнювати процес впровадження та ефективного використання цифрових інструментів
3.	Бюджетні обмеження	Фінансові обмеження можуть бути істотною перешкодою удосконалення процесу цифровізації. Необхідно досить велике інвестування у придбання сучасного обладнання, програмного забезпечення та навчання персоналу, а недостатні кошти можуть затримувати реалізацію даних проєктів
4.	Недостатність цифрової стратегії	Брак чіткого плану цифрової трансформації та стратегії впровадження нових технологій може спричинити непорозуміння, дублювання робіт або непродуктивність праці. Важливо мати цільову орієнтацію та докладну стратегію для успішної цифрової трансформації
5.	Питання безпеки даних	В контексті цифровізації важливо враховувати питання кібербезпеки та захисту даних. Недостатня захищеність може стати загрозою для конфіденційності інформації товариства

Таблиця 3.5 – Базові заходи щодо удосконалення процесу цифровізації в ТОВ «Аркада-Дім»

Захід	Інструментарій	Наслідки
Оптимізація процесів	ERP-системи, CRM-системи, автоматизовані виробничі лінії	Підвищення ефективності та зменшення витрат
Впровадження аналітики даних	BI-системи, аналітичні платформи, Big Data аналітика	Покращення прийняття управлінських рішень, інсайти для стратегічного розвитку
Розвиток цифрових каналів збуту	Інтернет-магазини, CRM-системи, соціальні медіа платформи	Розширення аудиторії, збільшення обсягів продажів

Таблиця 3.6 – Оптимізація процесів цифровізації в ТОВ «Аркада-Дім»

№ з/п	Вид обмежень	Сутність оптимізації
1.	Аналіз поточного стану	На початковому етапі проводиться аналіз всіх виробничих та управлінських процесів на підприємстві. Це включає оцінку ефективності, ідентифікацію проблемних аспектів, виявлення можливостей для впровадження цифрових технологій та методів
2.	Планування та стратегія	На цьому етапі розробляється стратегія оптимізації, яка включає в себе визначення конкретних цілей, завдань, визначення ресурсів та технологій, які будуть задіяні у процесі
3.	Впровадження та тестування	Після розробки стратегії починається впровадження нових технологій, методів та процесів. Цей етап включає в себе встановлення та налаштування програмного забезпечення, навчання персоналу та виконання тестових запусків для перевірки ефективності
4.	Оцінка та аналіз результатів	Після впровадження проводиться оцінка отриманих результатів. Аналізуються ефективність нових процесів, їх вплив на продуктивність та якість виробництва, а також виявляються можливі проблеми або необхідність додаткових коригувань
5.	Постійне вдосконалення	Оптимізація процесів є постійним процесом, тому після аналізу результатів вживаються заходи для подальшого вдосконалення. Це може включати в себе моніторинг та контроль за процесами, внесення змін у стратегію відповідно до поточних потреб та впровадження нових технологій або методів

Таблиця 3.7 – Прогноз покращення формування фінансових результатів діяльності ТОВ «Аркада-Дім» на 2024-2026 рр.

Показник	Рік		Зміна 2026р. до 2024 р.	
	2024	2026	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4 098,6	6 458,6	2 360,0	57,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3 312,4	4 762,4	1 450,0	43,8
Інші операційні доходи	165,8	189,4	23,6	14,2
Разом доходів	4 264,4	6 648,0	2 383,6	55,9
Разом витрат	3 312,4	4 762,4	1 450,0	43,8
Фінансовий результат до оподаткування	952,0	1 885,6	933,6	98,1
Чистий прибуток (збиток)	952,0	1 885,6	933,6	98,1

Висновки

1. У сучасних умовах розвитку економіки та посилення впливу цифрових технологій на управління підприємствами істотно зростає значення інформації. Ефективність менеджменту базується на своєчасному отриманні достовірних даних як від контрагентів, так і від державних інституцій. Саме тому в науковій літературі та практичній діяльності підприємств активно формується і застосовується концепція інформаційного менеджменту.
2. Інформаційний менеджмент – це комплексний процес прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства на основі використання інформаційно-комунікаційних технологій, оптимізації джерел надходження інформації та постійного регулювання інформаційних потоків.
3. У господарській діяльності підприємств застосовуються різні типи інформаційних систем, кожна з яких виконує специфічні функції. Інформаційна система проходить власний життєвий цикл, що включає три основні фази: розробку стратегії автоматизації; створення та впровадження системи; подальший супровід. На кожному етапі відповідні фахівці виконують завдання, пов'язані з плануванням, організацією робіт і контролем функціонування інформаційної системи.

4. Для оцінювання системи інформаційного менеджменту запропоновано методичку, що ґрунтується на узгодженості трирівневої системи показників. Її використання дає змогу порівнювати й аналізувати ступінь використання інформаційних технологій та інформаційних ресурсів підприємств різних галузей на різних рівнях деталізації.
5. Практичні аспекти реалізації системи інформаційного менеджменту досліджено на прикладі ТОВ «Аркада-Дім», заснованого у 2007 р. в м. Житомир архітектором Крістіаном Кемніцером (Дрезден, Німеччина). Основним видом діяльності є управління нерухомим майном за винагороду або на договірних засадах.
6. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «Аркада-Дім» підтвердив ефективність чинної системи управління. У процесі планування визначаються конкретні цілі й завдання для товариства та його структурних підрозділів; систематично здійснюється контроль та обговорення результатів; формуються й реалізуються пропозиції щодо покращення діяльності.

7. Оцінка фінансово-економічного стану ТОВ «Аркада-Дім» за 2022–2024рр. дозволила зробити такі висновки:

- у 2024 р. підприємство наростило виробничий потенціал та збільшило суму власного капіталу;
- зменшення позикового капіталу сприяло підвищенню ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості;
- спостерігається позитивна тенденція до реінвестування прибутку;
- водночас фіксується погіршення фінансових результатів, що негативно впливає на загальну ефективність діяльності.

8. Оцінювання системи управління комунікаціями в ТОВ «Аркада-Дім» показало її загальну ефективність, оскільки значення відповідних показників перевищують середній рівень. Проте потребують удосконалення окремі її компоненти: технологічна, комунікаційна та інформаційна.

9. Цифровізація та діджиталізація господарської діяльності супроводжуються стрімким зростанням обсягів даних, які неможливо ефективно використовувати без сучасних систем бізнес-аналітики та інструментів обробки даних. Для збереження конкурентоспроможності підприємствам необхідно впроваджувати технологічні рішення професійних розробників, що забезпечують стійку цифрову трансформацію бізнес-процесів.

10. Управління бізнес-процесами ТОВ «Аркада-Дім» має ґрунтуватися на п'яти ключових компонентах:

- ідентифікація бізнес-процесів;
- моделювання процесів;
- управління процесами та контроль метрик;
- оптимізація й удосконалення процесів;
- автоматизація процесів.

11. Підвищення ефективності цифровізації ТОВ «Аркада-Дім» можливе через впровадження інтегрованих систем управління, що охоплюють усі бізнес-процеси підприємства. Доцільним є застосування аналітичних інструментів для обробки великих масивів даних, удосконалення кібербезпеки та захисту інформації із використанням сучасних стандартів і технологій.

12. Запровадження у діяльність ТОВ «Аркада-Дім» запропонованої системи заходів, попри значні початкові інвестиції, забезпечить у 2026 р. суттєве покращення фінансових результатів. Це стане можливим за рахунок підвищення якості послуг, збільшення кількості клієнтів, зменшення трудових витрат та скорочення непродуктивних видатків, спричинених виконанням рутинних операцій.