

63
10.02.2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

Спас

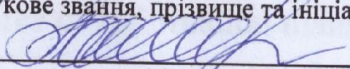
СПАСЬОНОВА Олена Олексіївна
(здобувач вищої освіти групи МОМ-25)

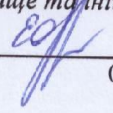
МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:
к.е.н., доц. Пащенко О.П.
(наукове звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Орлова К.Є.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Спасьонова О.О. Інформаційний менеджмент підприємства в умовах діджиталізації. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості інформаційного менеджменту підприємства в умовах діджиталізації та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: інформаційний менеджмент, інформація, діджиталізація, цифрові технології, інформаційні системи.

Annotation

Spasonova O.O. Information management of an enterprise in the conditions of digitalization. Manuscript.

Master's qualification work is presented for the degree of higher education «Master», field of knowledge 07 «Management and Administration» specialty 073 «Management». State University «Zhytomyr Polytechnic», Zhytomyr, 2025.

The master's qualification work considers the features of information management of an enterprise in the conditions of digitalization and identifies areas for improving the corresponding process.

Keywords: information management, information, digitalization, digital technologies, information systems.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи інформаційного менеджменту підприємства в умовах діджиталізації</i>	6
1.1. Сутність інформаційного менеджменту підприємства.....	6
1.2. Процес діджиталізації в системі інформаційного менеджменту підприємства.....	15
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності інформаційного менеджменту підприємства.....	23
1.4. Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері інформаційного менеджменту підприємства.....	30
Висновки до розділу 1.....	37
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка інформаційного менеджменту ТОВ «АЙС ТІМ»..</i>	39
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «АЙС ТІМ».....	39
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «АЙС ТІМ».....	45
2.3. Оцінка системи інформаційного менеджменту ТОВ «АЙС ТІМ».....	53
Висновки до розділу 2.....	60
<i>Розділ 3. Напрями та заходи щодо удосконалення інформаційного менеджменту в умовах діджиталізації</i>	62
3.1 Напрями удосконалення системи інформаційного менеджменту в умовах діджиталізації.....	62
3.2. Система заходів щодо удосконалення інформаційного менеджменту на ТОВ «АЙС ТІМ».....	69
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	75
Висновки до розділу 3.....	80
<i>Висновки</i>	83
<i>Список використаних джерел</i>	87
<i>Додатки</i>	95

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Інформація виступає ключовим ресурсом управління, що визначає здатність організації адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища, приймати обґрунтовані управлінські рішення та формувати конкурентні переваги. Сучасні цифрові технології, системи аналітики даних, хмарні сервіси та інструменти штучного інтелекту створюють нові можливості для оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці та ефективності комунікаційних потоків.

Інформаційний менеджмент підприємства в умовах діджиталізації перетворюється на комплексну систему управління інформаційними ресурсами, де головними завданнями стають забезпечення достовірності, безпеки, доступності та оперативності даних. Успішна реалізація інформаційної політики сприяє інтеграції цифрових інструментів у всі сфери діяльності підприємства – від стратегічного планування до обслуговування клієнтів, забезпечуючи при цьому стійкість бізнес-моделі та інноваційний розвиток.

Постійний розвиток цифрових технологій і платформ значно розширює можливості для збору, обробки та аналізу даних, але одночасно підвищує складність інформаційних систем та вимоги до компетенцій персоналу. У цих умовах ефективний інформаційний менеджмент стає важливим інструментом не лише для реалізації оперативних завдань, але й для зміцнення позицій підприємства в умовах динамічного, висококонкурентного ринку, що швидко змінюється. Він сприяє створенню стійкої, гнучкої та інноваційної організації, здатної швидко адаптуватися до змін і приймати рішення на основі даних, що є основою для забезпечення стабільного розвитку та формування стійких конкурентних переваг в епоху діджиталізації.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є вивчення теоретико-методичних засад інформаційного менеджменту підприємства в умовах діджиталізації, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення

ефективності управління інформаційними потоками та ресурсами в його діяльності. Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність, роль та значення інформаційного менеджменту в системі управління підприємством;
- дослідити процес діджиталізації в системі інформаційно менеджменту підприємства;
- узагальнити методичні аспекти оцінювання ефективності управління інформаційними ресурсами та потоками;
- проаналізувати нормативно-правове, організаційне та технологічне забезпечення інформаційного менеджменту підприємства;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства як бази для формування ефективної інформаційної системи управління;
- оцінити сучасний стан розвитку системи інформаційного менеджменту на підприємстві;
- визначити напрями вдосконалення управління інформаційними потоками в умовах цифрової трансформації;
- обґрунтувати резерви підвищення ефективності інформаційного менеджменту підприємства;
- здійснити оцінювання ефективності впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення системи інформаційного менеджменту.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі є процес управління інформаційним менеджментом на підприємстві. **Предметом дослідження** є сукупність теоретичних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління інформаційними ресурсами та потоками підприємства в умовах діджиталізації.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та розв'язання завдань дослідження було використано комплекс наукових методів, що забезпечили всебічне вивчення процесу управління інформаційним менеджментом на підприємстві. Зокрема, застосовано методи наукової абстракції,

аналізу, синтезу, індукції та дедукції для формулювання теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій. Логічний аналіз сприяв критичному осмисленню наукових підходів і сучасних концепцій управління інформаційними ресурсами, а системний підхід дав змогу оцінити взаємозв'язки між елементами інформаційної системи підприємства та визначити напрями її вдосконалення.

Інформаційну основу дослідження сформували наукові, навчальні та методичні праці українських і зарубіжних учених, нормативно-правові акти, офіційні статистичні джерела, а також внутрішні документи підприємства – фінансова та управлінська звітність, використана для проведення практичного аналізу.

Наукова новизна магістерської роботи полягає у подальшому розвитку теоретико-методичних засад інформаційного менеджменту підприємства в умовах діджиталізації. Зокрема, новизна проявляється у поглибленні підходів до вдосконалення системи управління інформаційними потоками та ресурсами, визначенні принципів ефективної організації інформаційного середовища підприємства й узагальненні факторів, що впливають на його результативність.

Практичне значення отриманих результатів полягає у створенні методичної основи для аналізу, оцінювання та підвищення ефективності системи інформаційного менеджменту підприємства, а також у можливості застосування запропонованих рекомендацій у процесі цифрової трансформації організацій.

За результатами дослідження опубліковано: Спасьонова О.О. Діджиталізація як чинник впливу на систему інформаційного менеджменту організації. Тези Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки. – Житомир : Житомирська політехніка, 2025. С. 541

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 92 сторінках друкованого тексту. Робота містить 26 таблиць та 3 рисунки. Список використаних джерел налічує 77 найменувань. Робота містить 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

1.1. Сутність інформаційного менеджменту підприємства

В умовах формування економіки знань та цифрової трансформації бізнес-середовища, інформація перетворилася з допоміжного інструменту на ключовий стратегічний актив підприємства. Ефективне управління інформаційними ресурсами стає важливою передумовою для забезпечення конкурентоспроможності, прийняття обґрунтованих управлінських рішень та інноваційного розвитку.

Підвищення ролі і значення інформації в суспільному житті викликало необхідність виділення інформаційної діяльності в самостійну галузь. Якщо робоча сила, засоби виробництва і предмети праці – основні елементи в умовах виробництва, то інформація – це важливий ресурс економіки, товар, який є результатом всієї людської діяльності, елемент і основа процесу управління та прийняття рішень [43]. У найзагальнішому вигляді під поняттям «інформація» розуміють сукупність відомостей про об'єкти, явища, процеси та події, які сприймаються, передаються, зберігаються й використовуються людиною у процесі діяльності.

У працях сучасних дослідників інформація розглядається як нематеріальний ресурс, що має споживчу вартість і відіграє роль інтелектуального капіталу підприємства. Вона не зникає в процесі використання, може бути багаторазово відтворена та передана без втрати змісту, що відрізняє її від традиційних матеріальних ресурсів.

З економічного погляду інформація виступає особливим видом ресурсу, який може створювати додану вартість за умови правильного збору, оброблення, інтерпретації та застосування. На відміну від фізичних чи фінансових ресурсів, інформація має унікальні властивості:

- невичерпність – використання інформації не зменшує її кількості;
- множинність використання – може одночасно застосовуватись у різних процесах;
- синергійність – поєднання різних інформаційних потоків підсилює ефект управлінських рішень;
- залежність від контексту – цінність інформації визначається актуальністю, достовірністю та своєчасністю.

Таким чином, інформацію доцільно визначати як нематеріальний, відтворюваний ресурс, який, будучи упорядкованим та цілеспрямовано використаним у процесах управління, забезпечує формування знань, прийняття рішень та розвиток підприємства.

У менеджменті інформація виступає основою процесу прийняття управлінських рішень, адже саме на основі інформаційних даних керівники планують, організовують, координують та контролюють діяльність підприємства. Її наявність і якість безпосередньо впливають на ефективність функціонування підприємства та швидкість його реакції на зміни зовнішнього середовища.

Інформаційний менеджмент розглядається як система управління інформаційними ресурсами на всіх етапах життєвого циклу підприємства. Він охоплює організацію збору, обробки, аналізу, зберігання та використання інформації для прийняття управлінських рішень [5].

З позицій системного підходу інформаційний менеджмент охоплює планування, організацію, координацію і контроль інформаційної діяльності і процесів, а також комунікацій всередині організації з метою покращення якості і ефективності її роботи та розвитку організації [26].

З позиції управлінської науки інформаційний менеджмент можна розглядати як систему управління інформаційними потоками у межах підприємства, що передбачає створення та підтримку інформаційної інфраструктури, забезпечення її безпеки, а також використання сучасних цифрових технологій для підтримки бізнес-процесів. Основна мета

інформаційного менеджменту полягає у перетворенні даних на знання, які мають управлінську цінність, і у створенні на цій основі конкурентних переваг.

Основні визначення поняття «інформаційний менеджмент» у літературних джерелах наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні визначення поняття «інформаційний менеджмент»

Автор	Визначення
Е. Мейсон, В. Стайбік	Процес планування, організації, підбору кадрів, управління, координації різних видів інформаційної діяльності та контролю за ними, включаючи означення інформаційних послуг, систем і 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
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
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 і з підприємством у цілому на основі цієї інформації
В. Мельник	Технології, компонентами якої є документознавча інформація, персонал, технічні та програмні засоби забезпечення інформаційних процесів, а також нормативно встановлені процедури формування і використання інформаційних ресурсів
Р. Гиляревський	Сукупність правил, технічних засобів і систем, які визначають інформаційну та комунікаційну структуру підприємства
А. Крупський, Л. Феоктистова	Управління роботою підприємства, здійснюваного на основі комплексного використання всіх видів інформації, що знаходяться на підприємстві та за його межами

Джерело: складено автором на основі даних [40], [29].

Основними компонентами інформаційного менеджменту є:

- інформаційні ресурси: дані, документи, знання, які мають цінність для прийняття рішень;
- інформаційна інфраструктура: апаратне та програмне забезпечення, інформаційні системи, мережі.
- персонал: спеціалісти, які здійснюють обробку та аналіз інформації.

- управлінські процеси: політики, стандарти, методики, які регламентують обіг інформації в організації [11].

Відповідно до сучасних концепцій, інформаційний менеджмент включає такі компоненти, як інформаційне забезпечення, управління інформаційними ресурсами, інформаційні послуги, інформаційні системи та технології, організація комунікацій, стратегічне планування та управління інформацією [5].

Інформаційне забезпечення створює базу для всіх управлінських рішень. Його сутність полягає у систематичному зборі, обробленні, зберіганні та поданні даних у зручній для використання формі. Завдяки якісному інформаційному забезпеченню керівники мають можливість оперативно отримувати достовірну інформацію, що дозволяє швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища [32]. Ефективне інформаційне забезпечення передбачає використання стандартизованих баз даних, внутрішніх звітів, аналітичних оглядів і зовнішніх джерел інформації.

Інформаційне забезпечення є основою функціонування сучасних систем управління підприємством, основою стратегічного та оперативного планування, організації, контролю, мотивації та інноваційної діяльності. Взаємозв'язок інформаційного менеджменту з традиційними функціями управління відображено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Взаємозв'язок інформаційного менеджменту з функціями управління

Функція управління	Роль інформаційного менеджменту	Сутність
Планування	Забезпечує достовірні дані для прогнозів і стратегічних рішень	Надає інформацію про внутрішні ресурси, стан ринку, конкурентів та споживачів, що дозволяє формувати обґрунтовані цілі та плани.
Організація	Створює структуровані інформаційні потоки	Забезпечує розподіл обов'язків, координацію діяльності підрозділів та ефективну комунікацію між рівнями управління.
Мотивація	Підтримує прозорість системи оцінки результатів	Надає працівникам актуальні дані про результати діяльності, що стимулює продуктивність та залученість.
Контроль	Забезпечує моніторинг та аналіз результатів	Дозволяє збирати інформацію про виконання планів, ефективність процесів і якість продукції, що сприяє своєчасному коригуванню діяльності.

Джерело: складено автором на основі даних [61]

Механізми взаємодії інформаційних процесів у системі управління забезпечують ефективний обмін даними між різними підрозділами підприємства, рівнями управління та зовнішніми структурами. Вони визначають порядок, засоби та правила, за якими інформація збирається, обробляється, передається та використовується для прийняття управлінських рішень. Ефективна взаємодія інформаційних процесів є ключовою умовою злагодженої роботи організації та підвищення її адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Одним із основних механізмів є інформаційне планування, яке передбачає визначення джерел, обсягів, форм і термінів надходження даних, необхідних для реалізації управлінських функцій. Воно забезпечує узгодженість інформаційних потоків та своєчасність отримання даних для прийняття рішень [4].

Наступним механізмом є організація інформаційних потоків, що включає маршрутизацію даних між підрозділами, встановлення пріоритетів їх обробки та визначення відповідальних осіб за прийом і передачу інформації. Така організація дозволяє мінімізувати дублювання даних, уникати затримок та забезпечує доступ до актуальної інформації у потрібний час.

Важливим механізмом є координація та синхронізація інформаційних процесів, що забезпечує інтеграцію різних видів інформації та її узгоджене використання в управлінських рішеннях. Завдяки цьому забезпечується безперервність управлінських циклів і підвищується точність прогнозів і стратегічних планів.

Не менш значущим є контроль за інформаційними процесами, який передбачає перевірку достовірності, повноти та актуальності даних, а також відповідності їх встановленим стандартам і вимогам безпеки. Систематичний контроль дозволяє виявляти помилки, оптимізувати процеси обробки інформації та підвищувати ефективність управління підприємством.

Інформаційне забезпечення відіграє визначальну роль у реалізації управлінських функцій підприємства, оскільки охоплює процеси збирання, аналізу та перетворення інформації в управлінські дії. На думку Н. В. Бондарчук, лише систематизована й глибоко опрацьована інформація дає змогу об'єктивно

оцінити результативність організаційно-економічних, технологічних і соціальних заходів, а також забезпечити прийняття обґрунтованих та ефективних управлінських рішень [9].

Управління інформаційними ресурсами є ключовим елементом ефективного функціонування підприємства. Воно охоплює організацію, зберігання, обробку та розподіл інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень, вдосконалення бізнес-процесів і стратегічного планування. Основними аспектами управління інформаційними ресурсами є:

1. ефективність – забезпечення доступності, актуальності та релевантності інформації на всіх рівнях управління;
2. безпека та конфіденційність – захист від несанкціонованого доступу, змін або втрат;
3. адаптивність – постійне вдосконалення інформаційних систем відповідно до технологічних і ринкових змін;
4. прозорість – забезпечення контрольованого доступу та чітких механізмів аудиту інформації [60].

Для забезпечення ефективного управління інформаційними ресурсами, інформаційний менеджмент реалізується через набір ключових функцій (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Основні функції інформаційного менеджменту на підприємстві

Функція	Опис
Збір інформації	Систематичний збір зовнішньої і внутрішньої інформації
Обробка інформації	Аналіз, систематизація, перетворення в управлінську форму
Зберігання інформації	Безпечне архівування та резервування
Передача інформації	Організація ефективної внутрішньої комунікації
Захист інформації	Технічні та організаційні заходи з безпеки

Джерело: складено автором на основі даних [38].

Дані функції охоплюють повний життєвий цикл інформації на підприємстві – від її початкового отримання до захисту та використання в управлінській діяльності.

Розглядаючи життєвий цикл інформації у системі інформаційного менеджменту, можна зазначити, що він відображає послідовність процесів, через які проходить інформація від моменту її виникнення до завершення використання або видалення (рис. 1.1). Рациональна організація кожного етапу життєвого циклу сприяє підвищенню якості інформаційних потоків і мінімізації ризиків, пов'язаних із втратою або спотворенням даних.



Рис. 1.1 Життєвий цикл інформації в інформаційному менеджменті

Джерело: складено автором на основі даних [26]

Початковим етапом життєвого циклу є створення або надходження інформації, коли дані формуються у результаті діяльності підприємства чи надходять із зовнішнього середовища. На цьому етапі важливо забезпечити достовірність, актуальність і відповідність отриманої інформації потребам користувачів. Наступною фазою є обробка та систематизація інформації, яка включає фільтрацію, перевірку, узагальнення й аналітичну інтерпретацію даних. Оброблена інформація перетворюється на знання, що можуть бути використані для підготовки та реалізації управлінських рішень.

Подальший етап – зберігання інформації, який передбачає організацію ефективних баз даних, архівів та систем захисту. У сучасних умовах цифрової трансформації підприємства особливе значення має надійність зберігання

інформації, її безпека та доступність для уповноважених користувачів. Водночас необхідно забезпечити гнучкість системи зберігання, щоб оперативно реагувати на зміни у структурі чи обсягах даних.

Завершальним етапом життєвого циклу є використання, архівування або знищення інформації. Після виконання своєї функції інформація або продовжує використовуватись у нових процесах, або переноситься до архіву, де може бути застосована для аналітичних чи історичних досліджень. Якщо дані втрачають актуальність або більше не становлять цінності для підприємства, вони підлягають безпечному знищенню відповідно до внутрішніх політик безпеки. Ефективне управління усіма стадіями життєвого циклу інформації забезпечує цілісність інформаційних потоків, сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів і підтримує стратегічну стабільність підприємства.

Класифікація інформації в системі інформаційного менеджменту має важливе значення для ефективної організації процесів збору, обробки, зберігання та використання даних на підприємстві. Залежно від мети використання, джерел формування, форми подання та рівня доступу, інформацію можна поділити на кілька типів, що наведені у Додатку А. Раціональний розподіл інформації за певними ознаками дає змогу підвищити якість управлінських рішень, забезпечити цілісність інформаційних потоків і створити умови для побудови ефективної інформаційної системи.

Основними вимогами до інформації є її достовірність, точність, наявність якісної первинної інформації, безперервність надходження, інформативність, стислість, своєчасність і чітка сформульованість. Дотримання цих вимог дає можливість уникати помилок в управлінні та підвищувати ефективність функціонування підприємства [38].

Для забезпечення зазначених характеристик інформації, необхідне впровадження ефективної інформаційної системи, яка організовує збір, обробку, зберігання та передачу даних. Саме на основі цієї системи реалізуються функціональні напрями інформаційного менеджменту, що визначають ключові

процеси, через які інформація підтримує ефективне управління підприємством. (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Функціональні напрями інформаційного менеджменту

Функціональний напрям	Опис	Значення для управління
Збір інформації	Систематичне накопичення даних з внутрішніх та зовнішніх джерел, зокрема про ресурси, процеси, ринок, споживачів і конкурентів.	Забезпечує наявність актуальної та достовірної інформації для прийняття управлінських рішень і планування.
Обробка інформації	Перевірка, класифікація, кодування та перетворення даних у зручний для аналізу формат.	Формує інформаційну базу для оцінки діяльності, прогнозування та підготовки управлінських висновків.
Зберігання інформації	Організація баз даних, архівів та інформаційної інфраструктури для забезпечення доступності і безпеки даних.	Гарантує цілісність та надійність інформації для всіх користувачів системи.
Аналіз інформації	Вивчення та інтерпретація даних для оцінки ефективності діяльності та прийняття рішень.	Дозволяє обґрунтовано коригувати управлінські дії та планувати розвиток підприємства.
Передавання інформації	Своєчасне доведення даних до користувачів, підрозділів та керівництва.	Забезпечує координацію дій, підтримку управлінських процесів і оперативність прийняття рішень.

Джерело: складено автором на основі даних [26]

Інформаційна система підприємства є комплексом організаційних, технічних та програмних засобів, призначених для використання інформації в процесі управління. Вона забезпечує безперервність інформаційних потоків, підтримку прийняття управлінських рішень і контроль ефективності діяльності підприємства. Інформаційна система виступає ключовим інструментом реалізації інформаційного менеджменту та інтегрує усі його компоненти у єдину функціональну структуру.

Серед основних елементів системи інформаційного менеджменту виділяють інформаційну політику, яка визначає принципи збору, обробки та використання інформації, регламентує правила доступу, забезпечує конфіденційність даних та встановлює стандарти їхньої якості. Інформаційна політика спрямована на

оптимізацію інформаційних процесів і створення умов для ефективного управління підприємством.

Не менш важливим елементом є інформаційні потоки, що представляють собою спрямовані потоки даних між підрозділами, рівнями управління та зовнішніми користувачами. Їхня організація забезпечує своєчасне надходження релевантної інформації, координує взаємодію структурних підрозділів і підвищує оперативність прийняття рішень.

Інформаційна інфраструктура включає технічні та програмні засоби, бази даних, мережеве обладнання та програмні продукти, які забезпечують збір, обробку, зберігання та передачу інформації. Своєчасне оновлення та підтримка інфраструктури є необхідною умовою ефективного функціонування інформаційної системи.

Нарешті, інформаційна культура підприємства визначає рівень компетентності персоналу у використанні інформації, дотримання стандартів її обробки та етичних норм. Високий рівень інформаційної культури сприяє раціональному використанню інформаційних ресурсів, підвищенню точності управлінських рішень та формуванню конкурентних переваг організації.

Підсумовуючи, можна зазначити, що успішність сучасного підприємства значною мірою визначається ефективністю організації процесів збору, обробки, зберігання та захисту інформації. З огляду на зростаючі виклики глобальних криз, кіберризиків та підвищені вимоги до інформаційної прозорості, ефективний інформаційний менеджмент стає ключовим чинником оперативного доступу до достовірної та актуальної інформації. Це, у свою чергу, забезпечує обґрунтоване прийняття управлінських рішень і сприяє підвищенню загальної ефективності управлінських процесів підприємства.

1.2. Процес діджиталізації в системі інформаційного менеджменту підприємства

У сучасних умовах глобальної економіки процеси діджиталізації стають ключовим чинником трансформації систем управління підприємствами. Під впливом технологічних інновацій змінюється не лише характер інформаційних потоків, а й самі принципи управління, що зумовлює необхідність переосмислення ролі інформаційного менеджменту. Діджиталізація охоплює комплекс заходів, спрямованих на впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства з метою підвищення ефективності управлінських процесів, забезпечення швидкого доступу до інформації та підтримки прийняття рішень на основі даних.

В загальному розумінні, поняття «діджиталізація» (від *англ.* digitalization) трактується як процес переходу від традиційних форм обробки даних до цифрових, або використання цифрових технологій для виконання певних дій [76]. Такий підхід відображає базову суть діджиталізації як переходу суспільства й організацій до нового етапу розвитку, у якому ключовим ресурсом є дані, а основним інструментом – цифрові технології.

Науковці по-різному трактують сутність діджиталізації, розставляючи акценти залежно від предмета дослідження. Так, Абакуменко О. під діджиталізацією розуміє процес переведення певного інформаційного поля з аналогового у цифровий формат для більш легкого подальшого використання на сучасних електронних девайсах [1].

Гудзь О., та Федюнін С. вважають, що діджиталізація – це заснований на можливостях сучасної ІТ-індустрії процес застосування підприємствами сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення своєї мети, зорієнтований на трансформацію існуючих бізнес процесів шляхом їх діджиталізації [19]. У цьому контексті діджиталізація постає не лише як технічне оновлення, а як комплексна управлінська трансформація.

Кравчук І.І., Лавриненко С.О., Зелінська А.М. розглядають діджиталізацію, як свідомий, поступовий процес преформатування інформації та послуг у цифровий формат через використання сучасних комп'ютерних технологій з

метою зростання швидкості обміну даними та економічної ефективності діяльності підприємств [35].

Процес діджиталізації передбачає впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства з метою підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності [25]. Так, використання цифрових технологій дозволяє підприємствам підвищити ефективність планування, покращити контроль за виконанням завдань, оптимізувати комунікації, забезпечити оперативний обмін даними в режимі реального часу. Завдяки впровадженню цифрових інструментів управління інформаційними потоками підприємства отримують можливість швидше реагувати на зміни ринкового середовища, знижувати ризики помилок у прийнятті рішень і підвищувати рівень аналітичного обґрунтування управлінських дій.

Таким чином, діджиталізація виступає не лише інструментом технологічного оновлення, а й стратегічним напрямом розвитку системи управління підприємством. Її впровадження забезпечує формування сучасного інформаційного середовища, підвищує якість управлінських рішень і сприяє стійкому розвитку організації в умовах цифрової економіки.

Діджиталізація в контексті інформаційного менеджменту розглядається як процес переходу від традиційних методів управління інформаційними ресурсами до цифрових, що передбачає інтеграцію сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у всі етапи роботи з інформацією – її збір, обробку, зберігання, передачу та використання в управлінських процесах. Діджиталізація, інтегрована в систему інформаційного менеджменту, виступає ключовим інструментом оптимізації цих процесів, забезпечуючи перетворення даних на цінні знання та підвищення ефективності управлінських рішень. Такий підхід спрямований на створення єдиного цифрового інформаційного середовища підприємства, у межах якого забезпечується оперативний доступ до достовірних даних, підвищується ефективність комунікацій і прийняття управлінських рішень.

Іншими словами, діджиталізація інформаційного менеджменту означає трансформацію системи управління інформацією на основі цифрових технологій,

що забезпечує прозорість, аналітичність та адаптивність управлінських процесів до умов сучасного цифрового середовища.

Однією з ключових функцій діджиталізації у системі інформаційного менеджменту є підвищення якості та достовірності інформації. Завдяки цифровим технологіям відбувається централізація даних, забезпечується їх стандартизація та уніфікація, що мінімізує помилки та дублювання інформації. Крім того, автоматизовані аналітичні системи дозволяють обробляти великі масиви даних, прогнозувати тенденції, оцінювати ефективність управлінських рішень і визначати пріоритети розвитку підприємства.

Діджиталізація також забезпечує підвищення прозорості та оперативності управлінських процесів. Використання корпоративних платформ, інтегрованих ERP-систем, аналітичних та бізнес-інтелект систем (Business Intelligence) дозволяє керівникам і працівникам отримувати актуальну інформацію в режимі реального часу, контролювати виконання завдань та оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. У свою чергу, це підвищує адаптивність підприємства та сприяє формуванню процесно орієнтованої та гнучкої структури управління.

Крім технологічних аспектів, діджиталізація як складова інформаційного менеджменту формує нову культуру управління, що ґрунтується на колегіальності прийняття рішень, відкритості інформації та активному використанні аналітичних даних. Працівники підприємства отримують змогу ефективно взаємодіяти між собою через цифрові канали, обмінюватися знаннями та координувати дії незалежно від рівня та підрозділу. Одночасно діджиталізація стимулює розвиток цифрових компетентностей персоналу, включаючи навички роботи з інформаційними системами, аналітичними платформами, хмарними сервісами, тощо [69].

Сучасний інформаційний менеджмент неможливий без використання цифрових інструментів, що забезпечують ефективне управління інформаційними потоками, аналітику даних та підтримку прийняття управлінських рішень (табл. 1.5). До основних таких інструментів відносять ERP-системи, CRM-платформи,

Business Intelligence (BI), технології Big Data та хмарні сервіси, які дозволяють оптимізувати процеси збору, обробки, зберігання та передачі інформації в організації.

Таблиця 1.5

Цифрові інструменти управління інформацією та їх роль у інформаційному менеджменті

Інструмент	Основне призначення	Роль у інформаційному менеджменті
ERP (Enterprise Resource Planning)	Інтеграція та управління всіма бізнес-процесами підприємства	Централізація даних, автоматизація процесів, підвищення точності планування та контролю ресурсів
CRM (Customer Relationship Management)	Управління взаємодією з клієнтами та партнерами	Збір і аналіз інформації про клієнтів, підвищення якості обслуговування, підтримка маркетингових стратегій
BI (Business Intelligence)	Аналітика та візуалізація даних	Побудова дашбордів, звітів, прогнозування, оцінка ефективності бізнес-процесів
Big Data	Обробка великих і різномірних масивів даних	Виявлення тенденцій, прогнозування ринкових змін, оптимізація управлінських рішень
Хмарні сервіси	Зберігання та обробка даних через Інтернет	Забезпечення мобільності, масштабованості, інтеграції ERP, CRM, BI-систем та безпеки даних

Джерело: складено автором на основі [11], [75]

Як зазначає Кулик В. А. та Похідня Б. А., використання сучасних інформаційних систем – CRM (Customer Relationship Management), ERP (Enterprise Resource Planning), BI (Business Intelligence), хмарних платформ та інструментів аналітики (Qlik Sense, Power BI, SAP BusinessObjects, Tableau Desktop, IBM Cognos) – дозволяє інтегрувати інформаційні потоки, здійснювати аналіз, моделювання та прогнозування, приймати стратегічні та тактичні рішення у режимі реального часу [38]

Використання цих цифрових інструментів у комплексі дозволяє побудувати ефективну систему управління інформацією, підвищити прозорість управлінських процесів, забезпечити оперативний доступ до достовірних даних та формувати аналітичну базу для стратегічного розвитку підприємства.

ІТ-спеціалісти підприємства виконують ключову роль у забезпеченні ефективного інформаційного менеджменту, оскільки вони відповідають за впровадження, налаштування та підтримку цифрових платформ, автоматизованих систем управління та аналітичних інструментів. Завдяки їхній роботі забезпечується інтеграція інформаційних потоків, централізація даних та формування єдиної цифрової екосистеми, що дозволяє керівництву отримувати достовірну і своєчасну інформацію для прийняття стратегічних і тактичних рішень.

ІТ-спеціалісти також відповідають за забезпечення безпеки інформаційних ресурсів, розробку політик доступу, резервного копіювання та шифрування даних. У сучасних умовах зростання кіберризиків та інформаційних загроз, надійність цифрових систем стає критичною для стабільності управлінських процесів. Ефективне управління інформаційною безпекою потребує системного підходу, який включає розробку політик безпеки, впровадження інноваційних технологій захисту даних, постійний моніторинг загроз та навчання персоналу [66].

Цифрові платформи, якими керують ІТ-спеціалісти, виконують кілька важливих функцій. Вони забезпечують оперативний збір і обробку даних з різних джерел, підтримують аналіз і візуалізацію інформації, що дозволяє оцінювати ефективність бізнес-процесів, прогнозувати результати діяльності та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Крім того, цифрові платформи сприяють оптимізації внутрішніх процесів та взаємодії підрозділів, забезпечуючи прозорість інформаційних потоків і скорочення часу на виконання управлінських операцій [56].

Таким чином, ІТ-спеціалісти та цифрові платформи забезпечують інтеграцію інформаційних потоків, автоматизацію процесів, аналітичну підтримку рішень та безпеку даних. Вони створюють передумови для цифрової трансформації управлінських процесів, підвищення прозорості та гнучкості системи управління, а також сприяють зростанню конкурентоспроможності організації у цифровому середовищі.

Впровадження цифрових рішень в управлінні інформацією підприємства охоплюють послідовний процес трансформації бізнес-процесів, спрямований на інтеграцію сучасних цифрових технологій у всі рівні управлінської діяльності. Цей процес передбачає не лише технічне оновлення, але й адаптацію організаційної структури, розвиток цифрових компетентностей працівників та створення умов для безперервного вдосконалення системи управління. Основні етапи впровадження цифрових рішень в управлінні інформацією підприємства наведені в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Основні етапи впровадження цифрових рішень в управлінні інформацією підприємства

№	Етап	Зміст етапу	Очікуваний результат
1	Аналіз поточного стану інформаційної системи	Діагностика існуючих бізнес-процесів, оцінка рівня автоматизації, виявлення проблем та інформаційних розривів.	Визначення слабких місць, потреб у модернізації та пріоритетних напрямів цифрових змін.
2	Визначення цифрових цілей і пріоритетів	Формулювання стратегічних завдань цифрової трансформації відповідно до місії та стратегії підприємства.	Узгодження цифрових ініціатив з бізнес-цлями, створення чіткої дорожньої карти змін.
3	Розроблення стратегії діджиталізації	Визначення набору технологій, ресурсів та організаційних заходів, необхідних для реалізації цифрової трансформації.	Комплексна стратегія діджиталізації, що охоплює усі аспекти діяльності підприємства.
4	Впровадження цифрових технологій і навчання персоналу	Реалізація технологічних рішень (ERP, CRM, BI, Big Data, хмарні сервіси) та підготовка персоналу до роботи в новому цифровому середовищі.	Оптимізація бізнес-процесів, підвищення ефективності управління та інформаційної взаємодії.
5	Моніторинг ефективності цифрових змін	Оцінка результатів упровадження, визначення рівня досягнення поставлених цілей, коригування стратегії.	Підтримання сталого розвитку цифрової системи управління, формування культури постійного вдосконалення.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Ефективне впровадження цифрових рішень потребує системного підходу, що поєднує технологічні, організаційні та кадрові аспекти. Успіх діджиталізації залежить від здатності підприємства адаптуватися до динамічних змін цифрового середовища, гнучко реагувати на виклики та використовувати дані як стратегічний ресурс управління. Така послідовність дій забезпечує не лише

підвищення ефективності управління, а й формує конкурентні переваги підприємства в умовах цифрової економіки.

Як зазначалося раніше, діджиталізація в системі інформаційного менеджменту забезпечує ключові переваги для підприємства: підвищення оперативності управлінських рішень, автоматизацію рутинних процесів і зростання ефективності персоналу. Використання цифрових технологій дає змогу знижувати витрати, мінімізувати помилки та забезпечувати прозорість управлінських процесів, що створює умови для оперативного контролю та швидкого реагування на зміни середовища.

Однак, попри значні переваги, процес діджиталізації бізнес-структур супроводжується низкою проблем і обмежень, які можуть знижувати ефективність цифрових трансформацій. Як зазначають Кравчук І.І., Лавриненко С.О. та Зелінська А.М. [35], серед основних перешкод, що ускладнюють масове впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси, варто виділити кілька системних чинників.

По-перше, спостерігається дефіцит висококваліфікованих ІТ-фахівців, який посилюється трудовою міграцією спеціалістів за кордон. По-друге, інерційність частини управлінців, що не усвідомлюють стратегічного потенціалу цифрових технологій у підвищенні ефективності управління, уповільнює процес діджиталізації. Крім того, багато підприємств стикаються з технічними обмеженнями, які ускладнюють модернізацію інформаційної інфраструктури та інтеграцію інтернет-технологій у щоденну діяльність.

Додатковим викликом виступає недостатня готовність персоналу до переходу на цифрові методи роботи, що потребує системного навчання, розвитку цифрових компетентностей та формування культури відкритості до інновацій. Важливим обмежувальним чинником залишаються також значні часові та фінансові витрати, пов'язані з упровадженням і підтримкою цифрових рішень [35].

Узагальнюючи результати дослідження процесу діджиталізації в системі інформаційного менеджменту, варто зазначити, що цифрові технології стають

ключовим чинником підвищення ефективності управління підприємством. Вони забезпечують інтеграцію інформаційних потоків, прискорюють обмін даними, автоматизують аналітичні та комунікаційні процеси, що, у свою чергу, дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі достовірних і своєчасних даних.

Цифрові інструменти, такі як ERP-, CRM-, BI-системи, технології Big Data та хмарні сервіси, створюють єдине інформаційне середовище підприємства, у якому узгоджено функціонують усі підрозділи. Це дозволяє оптимізувати ресурси, мінімізувати витрати, підвищити продуктивність праці та якість управлінських рішень.

Крім того, діджиталізація змінює управлінську парадигму: формується гнучка, мережево-орієнтована система управління, що базується на принципах відкритості, взаємодії та швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Цифрові технології стають не лише інструментом оптимізації, а й стратегічним ресурсом розвитку підприємства, який забезпечує його конкурентоспроможність у цифровій економіці

Отже, діджиталізація виступає інтегральною складовою інформаційного менеджменту, що забезпечує комплексну трансформацію управлінських процесів, підвищує ефективність використання інформаційних ресурсів, сприяє стратегічному розвитку підприємства та формує сучасну модель управління, орієнтовану на аналітику, прозорість та цифрову взаємодію.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності інформаційного менеджменту підприємства

Оцінювання ефективності інформаційного менеджменту розглядається як процес визначення відповідності результатів управління інформаційними ресурсами поставленим цілям підприємства. Його сутність полягає у визначенні взаємозв'язку між інформаційними ресурсами та результатами господарської діяльності, виявленні впливу інформаційних технологій на показники

ефективності управління. Іншими словами, оцінка дозволяє відповісти на питання, наскільки інформаційна інфраструктура сприяє підвищенню продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності підприємства.

Зміст оцінювання полягає у виявленні рівня упорядкованості інформаційних процесів, узгодженості інформаційних потоків і ступеня забезпеченості управлінців достовірними, актуальними та своєчасними даними. Важливо також визначати здатність системи інформаційного менеджменту адаптуватися до нових умов діяльності та потреб організації, що зумовлює її гнучкість і стійкість.

На стратегічному рівні оцінювання забезпечує керівництво інформацією про стан управлінської інфраструктури, дозволяє визначити резерви підвищення ефективності та напрямки розвитку інформаційних ресурсів. Воно слугує основою для прийняття рішень щодо інвестування у розвиток інформаційних систем, підвищення інформаційної безпеки чи модернізації внутрішніх процесів управління [3].

На операційному рівні оцінка дає змогу встановити ступінь узгодженості між підрозділами, якістю комунікацій, ефективністю використання інформаційних каналів та засобів обробки даних. Вона дозволяє визначити слабкі місця у процесах збору, передачі та аналізу інформації, скоротити часові та фінансові витрати, підвищити точність і швидкість прийняття управлінських рішень.

Основною метою оцінювання ефективності інформаційного менеджменту є забезпечення зворотного зв'язку в системі управління, що дозволяє своєчасно коригувати управлінські дії. До основних завдань такого оцінювання належать:

- визначення рівня організованості інформаційних процесів;
- аналіз ефективності використання інформаційних ресурсів і технологій;
- оцінка якості інформаційного забезпечення управлінських рішень;
- визначення рівня інтегрованості інформаційних систем між підрозділами підприємства;
- встановлення ступеня відповідності системи управління інформацією стратегічним цілям підприємства.

Оцінка інформаційного менеджменту підприємства є інтегральним процесом, який охоплює аналіз інформаційного забезпечення, цифрових компетентностей персоналу, функціонування інформаційних систем, інформаційних потоків і комунікацій, а також рівня інформаційної безпеки, що дозволяє реалізувати зазначені вище завдання. Вона забезпечує комплексне оцінювання стану інформаційного середовища підприємства, виявлення сильних та слабких сторін управлінських процесів та визначення пріоритетів для їх удосконалення, створюючи надійну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і підвищення ефективності роботи системи управління.

Так, оцінювання рівня розвитку інформаційного менеджменту вимагає комплексного підходу до вивчення інформаційних ресурсів, продуктів і послуг, які використовуються в управлінській діяльності. Для цього доцільно розглядати інформацію в межах трьох взаємопов'язаних аспектів [42]:

1. Синтаксичний аспект – передбачає дослідження способів, каналів і технічних засобів передавання інформації, її структури, формату та швидкості оброблення. У цьому контексті важливими є технічна сумісність систем, стандартизація даних і забезпечення стабільного інформаційного потоку.

2. Семантичний аспект – зосереджується на змісті, достовірності та інтерпретації інформації. Основна увага приділяється тому, наскільки отримані дані відповідають управлінським потребам, чи є вони зрозумілими та корисними для користувачів різних рівнів управління.

3. Прагматичний аспект – охоплює оцінювання цінності інформації з точки зору її практичного використання у процесі прийняття управлінських рішень. Визначається, наскільки інформація сприяє підвищенню ефективності управління, зниженню ризиків і забезпеченню стратегічних цілей підприємства.

Усі три аспекти утворюють методичну основу для оцінювання ефективності інформаційного менеджменту, оскільки дозволяють встановити не лише кількісні, а й якісні характеристики інформаційних процесів.

Оцінка інформаційного забезпечення підприємств, згідно з Редько К.Ю., має відбуватися за прагматичним (якісним) підходом, що охоплює три ключові

набори показників: ефективності, ресурсної забезпеченості та адекватності [57] (табл. 1.7).

Показники ефективності відображають результативність інформаційного забезпечення у досягненні стратегічних і оперативних цілей підприємства. Показники ресурсної забезпеченості характеризують наявність та достатність матеріальних, фінансових, технічних та кадрових ресурсів для функціонування інформаційних систем. Показники адекватності оцінюють відповідність інформаційних систем і процесів потребам підприємства, швидкість реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, а також якість і достовірність оброблюваної інформації.

Таблиця 1.7

Показники оцінки інформаційного забезпечення підприємства за
прагматичним підходом

Показники ефективності	Показники забезпеченості ресурсами	Показники адекватності
- Рівень задоволення інформаційних потреб - Взаємозв'язок цілей інформаційного забезпечення та розвитку підприємства	- Рівень автоматизації інформаційного забезпечення - Стан інформаційної інфраструктури - Рівень інформаційної грамотності споживачів інформації - Інвестиції в інформаційне забезпечення та облік витрат	- Різноманітність інформаційних джерел і методів роботи з інформацією - Інформаційне забезпечення на основі інформаційної моделі - Рівень відповідності інформації вимогам, що до неї пред'являються - Рівень своєчасності надходження та використання інформації

Джерело: складено автором на основі [57]

Методологічна база оцінки інформаційного менеджменту підприємства визначає комплекс підходів, принципів та інструментів, що забезпечують системне та об'єктивне дослідження стану інформаційного середовища, ефективності управління інформаційними ресурсами та технологіями. Вона формує теоретичні та практичні засади, на яких ґрунтується процес збору, аналізу та інтерпретації даних для оцінки ефективності інформаційних процесів, інформаційних систем та цифрових компетентностей персоналу [2].

Методологічна база дозволяє забезпечити комплексність, системність і адаптивність оцінки.

Сучасні підходи до оцінки інформаційного менеджменту спираються на комбінування якісних і кількісних методів аналізу. Кількісні методи включають оцінку продуктивності інформаційних систем, ефективності використання ресурсів, швидкості та точності обміну даними, а також рівня автоматизації управлінських процесів. Якісні методи зосереджуються на оцінці організаційної структури інформаційного менеджменту, рівня цифрової компетентності працівників, відповідності процедур стратегічним цілям та рівня культури роботи з інформацією.

Кількісні методи оцінки інформаційного менеджменту підприємства передбачають застосування вимірюваних показників для визначення ефективності використання інформаційних ресурсів та технологій. До таких показників належать економічна ефективність (ЕФ), яка оцінює співвідношення між витратами на впровадження інформаційних систем і досягнутими результатами у вигляді підвищення продуктивності, скорочення витрат або збільшення доходів.

$$ЕФ = \frac{\text{Витрати}}{\text{Результати}} \quad (1.1)$$

ROI (Return on Investment) використовується для визначення рентабельності інвестицій у цифрові проєкти, що дозволяє порівнювати ефективність різних ініціатив і визначати пріоритети інвестування в інформаційні технології.

$$ROI = \frac{\text{Дохід від інвестицій} - \text{Витрати на інвестиції}}{\text{Витрати на інвестиції}} * 100\% \quad (1.2)$$

TCO (Total Cost of Ownership) оцінює загальні витрати на володіння інформаційними системами, включаючи витрати на придбання, підтримку, обслуговування та модернізацію, що дає можливість комплексно оцінити економічну доцільність використання інформаційної інфраструктури. Оцінка продуктивності інформаційних систем дозволяє кількісно визначати швидкість обробки даних, стабільність роботи систем та ефективність автоматизації управлінських процесів [21].

Якісні методи оцінки спрямовані на вивчення організаційних та поведінкових аспектів управління інформацією, що не завжди піддаються безпосередньому кількісному вимірюванню. Експертні оцінки дозволяють залучати фахівців із відповідних галузей для аналізу ефективності інформаційних процесів, виявлення слабких місць та рекомендацій щодо удосконалення систем управління. Анкетування персоналу сприяє збору даних про рівень цифрових компетентностей, якість внутрішніх комунікацій та ефективність використання інформаційних ресурсів у повсякденній діяльності. Аудит ІТ-процесів передбачає системну перевірку функціонування інформаційних систем, ступеня інтегрованості та відповідності встановленим стандартам і внутрішнім політикам безпеки [46]. Оцінка зрілості управління інформацією (Information Management Maturity Assessment) дозволяє визначити рівень організаційного розвитку інформаційного менеджменту, здатність підприємства до системного управління даними та готовність до цифрових трансформацій.

В таблиці 1.8 виділимо узагальнені показники оцінки ефективності інформаційного менеджменту підприємства, які відображають стан, результативність та якість функціонування інформаційних процесів на підприємстві.

Таблиця 1.8

Показники оцінки ефективності інформаційного менеджменту підприємства

Показник	Сутність	Методика оцінювання
Швидкість обробки інформації	Оцінює оперативність виконання інформаційних процедур	Середній час опрацювання одного запиту/документа
Рівень автоматизації бізнес-процесів	Визначає частку процесів, що виконуються автоматично	Автоматизовані процеси / загальна кількість процесів, %
Надійність інформаційних систем	Відображає стабільність та безперебійність роботи ІТ-інфраструктури	Кількість технічних інцидентів за період
Витрати на інформаційний менеджмент	Показує обсяг фінансових ресурсів, спрямованих на підтримку ІМ	Загальні витрати на ІТ та інформаційні процеси, тис. грн
Економічний ефект від цифровізації	Характеризує економію витрат або додатковий прибуток від впровадження ІТ	Δ витрат або Δ прибутку, тис. грн
Якість даних	Оцінює точність, повноту та	Частка коректних та

	актуальність інформації	актуальних записів, %
Рівень інформаційної безпеки	Визначає захищеність даних і систем	Кількість інцидентів безпеки або показник uptime (%)

Джерело: узагальнено автором на основі проведених досліджень

Представлені показники формують базовий інструментарій для проведення оцінювання ефективності інформаційного менеджменту підприємства. Аналіз зазначених індикаторів дає змогу визначити ступінь технологічної оснащеності, надійність інформаційних систем, економічну результативність впровадження цифрових рішень. Отримані результати можуть бути використані для формування управлінських рішень щодо модернізації IT-інфраструктури, оптимізації витрат та підвищення якості інформаційного забезпечення.

Методологічна база також включає використання міжнародних стандартів і моделей, таких як ISO/IEC 27001, COBIT та ITIL, які визначають нормативні вимоги та найкращі практики управління інформаційними системами, інформаційною безпекою та IT-послугами [62]. Вони слугують орієнтиром для формування критеріїв оцінки, стандартизації процедур та створення системи внутрішнього контролю.

Комплексні моделі оцінки інформаційного менеджменту дозволяють поєднувати кількісні та якісні показники для всебічного аналізу ефективності управління інформаційними ресурсами та технологіями. Balanced Scorecard (BSC) адаптована до інформаційного менеджменту дозволяє оцінювати стратегічну ефективність інформаційних систем і технологій, інтегруючи фінансові показники, показники продуктивності процесів, рівень цифрових компетентностей персоналу та ступінь задоволеності користувачів інформаційних систем [37].

Оцінка інформаційного менеджменту підприємства стикається з низкою проблем і обмежень пов'язаних із природою інформаційних ресурсів, які впливають на точність і повноту отриманих результатів. Однією з основних складностей є неможливість прямого кількісного вимірювання нематеріальних активів, таких як інформація, знання, цифрова культура та якість управлінських рішень. Традиційні фінансові показники, наприклад ROI, лише частково

відображають економічну віддачу від інвестицій в ІТ, оскільки вони не враховують підвищення гнучкості, оперативності прийняття рішень чи покращення обслуговування клієнтів.

Ще однією суттєвою проблемою є відсутність уніфікованих стандартів оцінки інформаційного менеджменту. Незважаючи на наявність загальних моделей, таких як COBIT або ITIL, у практичній діяльності відсутній єдиний набір показників (KPI), що підходив би для всіх типів підприємств. Це ускладнює порівняння результатів оцінки між різними компаніями або навіть між підрозділами однієї організації, обмежуючи можливості для формування загальносистемних висновків.

Крім того, суб'єктивність якісних методів оцінки створює додаткові виклики. Частина оцінки інформаційного менеджменту ґрунтується на якісних показниках, таких як рівень задоволення інформаційних потреб чи рівень цифрової грамотності персоналу, які вимірюються через опитування, інтерв'ю або експертні оцінки. Це призводить до виникнення елементу суб'єктивності та потенційного спотворення результатів.

Не менш важливим фактором є динамічність технологічного середовища, що постійно змінюється: впроваджуються нові платформи, цифрові інструменти, зростає рівень кіберризиків. Методології оцінки часто не встигають за швидкістю розвитку технологій, що призводить до використання застарілих критеріїв, зменшуючи актуальність і точність результатів оцінювання.

Отже, методичні підходи до оцінки інформаційного менеджменту підприємства ґрунтуються на комплексному аналізі стану інформаційних ресурсів, цифрових компетентностей персоналу, функціонування інформаційних систем, інформаційних потоків та рівня інформаційної безпеки. Основною метою оцінювання є забезпечення зворотного зв'язку в системі управління, що дозволяє своєчасно коригувати управлінські дії, підвищувати ефективність використання ресурсів та забезпечувати стратегічну гнучкість підприємства.

1.4. Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері інформаційного менеджменту підприємства

Розвиток інформаційного суспільства, цифровізація управлінських процесів і посилення ролі інформаційних ресурсів у діяльності підприємств зумовлюють потребу у надійному нормативно-правовому регулюванні інформаційних відносин. Законодавча база України у сфері інформаційного менеджменту формується на основі Конституції, спеціальних законів, підзаконних актів, а також державних стандартів і методичних рекомендацій, що визначають порядок створення, використання, зберігання, захисту та поширення інформації.

Нормативно-правове регулювання інформаційного менеджменту виконує декілька ключових функцій. По-перше, воно визначає правовий статус інформації як ресурсу та об'єкта управління, встановлює правила її використання та відповідальність за порушення. По-друге, забезпечує захист прав суб'єктів інформаційних відносин, зокрема прав власників, користувачів і споживачів інформації. По-третє, сприяє забезпеченню інформаційної безпеки підприємства, створюючи правові механізми для захисту комерційної та персональної інформації від несанкціонованого доступу чи втручання.

Нормативно-правове забезпечення і управління інформаційними зв'язками перебувають у взаємозалежних відносинах: з одного боку, правові норми забезпечують регламентування інформаційних процесів, а з іншого – ефективне управління інформаційними зв'язками сприяє реалізації та дотриманню правових приписів у сфері інформаційного менеджменту [70].

Нормативно-правове регулювання у сфері інформаційного менеджменту являє собою комплексний набір зовнішніх законів, підзаконних актів та внутрішніх корпоративних політик, спрямованих на встановлення обов'язкових правил поведінки з інформаційними ресурсами.

В таблиці 1.9 наведено основні нормативно-правові документи, що регулюють відносини у сфері інформаційного менеджменту.

Таблиця 1.9

Основні нормативно-правові документи, що регулюють відносини у сфері
інформаційного менеджменту

Нормативно-правовий документ	Короткий зміст
1	2
Конституція України	Визначає фундаментальні принципи інформаційних відносин. Ст. 34 гарантує право на збирання, зберігання, використання та поширення інформації; ст. 32 закріплює право на недоторканність приватного життя та захист персональних даних. Формує базові засади відкритості доступу до інформації та одночасно забезпечує конфіденційність.
Закон України «Про інформацію»	Регулює порядок створення, збирання, одержання, зберігання, використання та поширення інформації. Визначає її види, права суб'єктів інформаційної діяльності, гарантії доступу до інформації та основні принципи інформаційних відносин – відкритість, достовірність, правомірність використання та захищеність особи.
Закон України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах»	Установлює вимоги до технічного та криптографічного захисту інформації, порядок сертифікації систем захисту, функції Держспецзв'язку. Регламентує правила забезпечення інформаційної безпеки в ІТКС та електронних комунікаційних системах.

Продовження табл. 1.9

1	2
Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг»	Визначає правові засади функціонування електронних документів та їх юридичну силу. Регулює порядок застосування електронного підпису, вимоги до зберігання, архівування та використання електронних документів у цифровому середовищі.
Закон України «Про науково-технічну інформацію»	Регламентує обіг, створення, використання та поширення науково-технічної інформації. Визначає її статус як складової національного інформаційного ресурсу, встановлює вимоги до організації інформаційного обміну між підприємствами, установами та органами влади.
Закон України «Про захист персональних даних»	Регулює порядок збирання, зберігання та обробки персональних даних. Спрямований на захист прав людини щодо приватності. Встановлює вимоги до підприємств щодо конфіденційності, аудиту безпеки даних і призначення відповідальних осіб за їх обробку.
Закон України «Про електронні комунікації»	Визначає правові основи функціонування електронних комунікаційних систем, порядок надання комунікаційних послуг, вимоги до захисту інформації під час передавання. Сприяє розвитку сучасної інформаційної інфраструктури.
Закон України «Про захист прав споживачів»	Встановлює право споживачів на достовірну, повну і своєчасну інформацію про товари та послуги. Регламентує відповідальність за надання недостовірної інформації та визначає вимоги до інформаційного забезпечення процесів купівлі-продажу. Підвищує прозорість інформаційних потоків у бізнесі.

Джерело: складено автором на основі [33], [54], [51], [50], [55], [52], [49], [53].

Конституція України виступає основоположним нормативним актом, що визначає принципи формування та функціонування інформаційних відносин у державі. Відповідно до статті 34, кожен має право вільно збирати, зберігати, використовувати і поширювати інформацію усно, письмово або в інший спосіб - на свій вибір. Водночас у статті 32 Конституції передбачено право кожної особи на недоторканність приватного життя, що охоплює гарантії захисту персональних даних. Забороняється збирання, обробка та поширення конфіденційної інформації без згоди особи, за винятком випадків, визначених законом [33].

Таким чином, конституційні норми визначають ключові засади інформаційної діяльності в Україні, поєднуючи принципи відкритості доступу до інформації з необхідністю гарантування її конфіденційності та безпеки

Закон України «Про інформацію» є базовим нормативним актом, який регулює відносини щодо створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорони, захисту інформації [54]. У ньому розкриваються поняття інформації, її види (статистична, науково-технічна, правова, економічна тощо), права суб'єктів інформаційної діяльності, а також гарантії доступу до інформації. Закон визначає засади відкритості та прозорості діяльності суб'єктів господарювання, а також обов'язки щодо дотримання інформаційної етики.

Основними принципами інформаційних відносин, відповідно до Закон України «Про інформацію» є:

- гарантованість права на інформацію;
- відкритість, доступність інформації, свобода обміну інформацією;
- достовірність і повнота інформації;
- свобода вираження поглядів і переконань;
- правомірність одержання, використання, поширення, зберігання та захисту інформації;
- захищеність особи від втручання в її особисте та сімейне життя [54].

Закон України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» регулює відносини у сфері захисту інформації в інформаційних,

електронних комунікаційних та інформаційно-комунікаційних системах [51]. У законі визначено поняття технічного і криптографічного захисту інформації, порядок сертифікації систем захисту, а також функції державних органів, зокрема Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України (Держспецзв'язку).

Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» встановлює основні організаційно-правові засади електронного документообігу та використання електронних документів [49]. Закон створює правову основу для впровадження цифрових технологій в управлінську діяльність підприємств. Він визначає юридичну силу електронного документа, порядок його підписання за допомогою електронного підпису, а також вимоги до зберігання й архівування електронних даних.

Закон України «Про науково-технічну інформацію» регулює правові і економічні відносини громадян, юридичних осіб, держави, що виникають при створенні, одержанні, використанні та поширенні науково-технічної інформації, а також визначаються правові форми міжнародного співробітництва в цій галузі [55]. Закон закріплює правові принципи формування, зберігання, обробки та поширення науково-технічних знань і даних. Він визначає статус науково-технічної інформації як складової національного інформаційного ресурсу, встановлює вимоги до організації її обігу між установами, підприємствами та органами влади.

Закон України «Про захист персональних даних» регулює правові відносини, пов'язані із захистом і обробкою персональних даних, і спрямований на захист основоположних прав і свобод людини і громадянина, зокрема права на невтручання в особисте життя, у зв'язку з обробкою персональних даних [52]. Закон базується на європейських стандартах захисту приватності і передбачає обов'язок підприємств впроваджувати політики конфіденційності, проводити аудит безпеки даних і призначати відповідальних осіб за їх обробку.

Закон України «Про електронні комунікації» [50] визначає правові засади функціонування систем електронної взаємодії, передачі та обміну інформацією.

Він регулює порядок надання комунікаційних послуг, встановлює вимоги до збереження цілісності інформаційних потоків і забезпечення захисту даних під час їх передавання. Закон спрямований на створення правових умов для розвитку надійної інформаційної інфраструктури, що є основою ефективного інформаційного менеджменту на підприємствах і в державному секторі.

Закон України «Про захист прав споживачів» [53] охоплює не лише економічні, а й інформаційні аспекти взаємодії між постачальниками продукції та її споживачами. Він гарантує право споживачів на достовірну, повну та своєчасну інформацію про товари, роботи чи послуги, встановлює відповідальність за поширення недостовірних відомостей і регламентує вимоги до інформаційного забезпечення процесів купівлі-продажу. Таким чином, закон формує основу для підвищення прозорості комунікацій та достовірності інформаційних потоків у господарській діяльності.

Підзаконна нормативно-правова база конкретизує положення законів і забезпечує практичну реалізацію державної інформаційної політики, у тому числі на рівні підприємств. Її призначення полягає у визначенні процедур, стандартів і технічних вимог, необхідних для ефективного управління інформаційними потоками, захисту даних та організації електронної взаємодії. Формування таких документів здійснюють ключові державні інституції – Кабінет Міністрів України, Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України (Держспецзв'язку), Міністерство цифрової трансформації України (Мінцифри), Національний банк України та інші регулятори, які визначають порядок організації електронного документообігу, правила роботи з інформацією з обмеженим доступом, а також регламентують функціонування системи електронної взаємодії державних інформаційних ресурсів.

Сучасна система інформаційного менеджменту в Україні формується з урахуванням міжнародних стандартів та правових актів, що визначають загальні принципи обігу, захисту й використання інформації. Вони виступають орієнтиром для адаптації національного законодавства до світових практик управління інформаційними ресурсами.

Міжнародно-правова складова системи джерел інформаційного права представлена багатосторонніми та двосторонніми міжнародними договорами, а також рішеннями міжнародних міжурядових організацій, що регулюють питання, пов'язані з інформаційною сферою. До таких організацій належать Організація Об'єднаних Націй (ООН), Рада Європи, Організація з безпеки і співробітництва в Європі (ОБСЄ), Міжнародний союз електрозв'язку, Світова організація торгівлі (СОТ), Європейський Союз та інші суб'єкти міжнародного права [30].

Основні напрями міжнародно-правового регулювання інформаційної сфери охоплюють:

- визначення стандартів прав і свобод людини та громадянина у сфері інформації, а також механізмів реалізації цих прав;
- розвиток міжнародної співпраці у сфері інформатизації та формування глобального інформаційного суспільства;
- міжнародне регулювання зв'язку й електронних комунікацій, включно з питаннями стандартизації, технічної сумісності та безпеки;
- врегулювання обігу інформації з обмеженим доступом між державами, що здійснюється на підставі спеціальних двосторонніх угод [30].

Загальний регламент ЄС із захисту даних (GDPR) [23] – ключовий нормативний акт Європейського Союзу, який набув чинності у 2018 році та встановив уніфіковані правила обробки персональних даних на території країн ЄС. Документ визначає основні права суб'єктів даних (право на доступ, виправлення, обмеження обробки, забуття тощо) та зобов'язує організації забезпечувати прозорість і безпеку процесів обробки інформації.

Міжнародний стандарт ISO/IEC 27001 визначає вимоги до створення, впровадження, підтримання та постійного вдосконалення системи управління інформаційною безпекою (Information Security Management System, ISMS). Його основна мета полягає у забезпеченні конфіденційності, цілісності та доступності інформації в межах організації. Стандарт передбачає системний підхід до ідентифікації ризиків, розроблення політик безпеки, контролю доступу,

реагування на інциденти та постійного моніторингу ефективності заходів захисту [77].

Внутрішнє нормативне регулювання інформаційних процесів на підприємстві формується на основі чинного законодавства України та міжнародних стандартів, але адаптується до специфіки діяльності конкретної організації. Таке регулювання охоплює сукупність локальних документів, що визначають порядок створення, використання, передачі, зберігання та захисту інформаційних ресурсів підприємства.

Внутрішні нормативні положення, такі як політика інформаційної безпеки, регламент управління доступом до даних, порядок зберігання, обробки та знищення інформації, а також положення про інформаційні системи підприємства, є основою ефективного функціонування інформаційного менеджменту. Вони забезпечують чітку організацію роботи з інформаційними ресурсами, визначають відповідальність працівників за збереження даних і встановлюють стандартизовані процедури взаємодії з інформаційними системами. Наявність таких документів сприяє підвищенню рівня захищеності підприємства від витоку або втрати даних, забезпечує контроль доступу до конфіденційної інформації та підтримує цілісність і достовірність інформаційних потоків.

Правове регулювання відіграє визначальну роль у розвитку системи інформаційного менеджменту, оскільки формує нормативні засади для впорядкування інформаційних процесів, забезпечення безпеки даних і відповідальності суб'єктів інформаційних відносин. Завдяки комплексній системі законів, підзаконних актів і внутрішніх нормативних документів створюються умови для законного обігу інформації, захисту прав власників і користувачів даних, а також прозорості управлінських рішень. Наявність чіткого правового поля стимулює підприємства до впровадження сучасних стандартів інформаційної безпеки, підвищення рівня цифрової зрілості та ефективного використання інформаційних ресурсів у стратегічному управлінні.

Висновки до розділу 1

Успішність сучасного підприємства значною мірою залежить від ефективності організації процесів збору, обробки, зберігання та захисту інформації. З огляду на зростаючі виклики глобальних криз, зростання кіберризиків та підвищені вимоги до прозорості інформації, ефективний інформаційний менеджмент стає ключовим чинником забезпечення оперативного доступу до достовірних та актуальних даних. Це, у свою чергу, створює умови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

Цифрові технології відіграють визначальну роль у підвищенні ефективності інформаційного менеджменту. Вони сприяють інтеграції інформаційних потоків, прискорюють обмін даними, автоматизують аналітичні та комунікаційні процеси, забезпечуючи своєчасний доступ до необхідної інформації. Використання сучасних інструментів, таких як ERP-, CRM-, BI-системи, технології Big Data та хмарні сервіси, дозволяє формувати єдине інформаційне середовище підприємства, де узгоджено функціонують усі підрозділи, оптимізуються ресурси, мінімізуються витрати та підвищується продуктивність праці.

Методичні підходи до оцінки інформаційного менеджменту базуються на комплексному аналізі стану інформаційних ресурсів, рівня цифрових компетентностей персоналу, функціонування інформаційних систем, організації інформаційних потоків та рівня інформаційної безпеки. Основною метою оцінювання є забезпечення зворотного зв'язку в системі управління, що дозволяє своєчасно коригувати управлінські дії, підвищувати ефективність використання ресурсів та забезпечувати стратегічну гнучкість підприємства.

Правове регулювання виступає важливим чинником розвитку інформаційного менеджменту, створюючи нормативні основи для впорядкування інформаційних процесів, захисту даних та визначення відповідальності суб'єктів інформаційних відносин. Завдяки системі законів, підзаконних актів та внутрішніх нормативних документів забезпечується законний обіг інформації, захист прав власників і користувачів даних, а також прозорість управлінських

рішень. Наявність чітко визначеного правового поля стимулює підприємства до впровадження сучасних стандартів інформаційної безпеки, підвищення рівня цифрової зрілості та ефективного використання інформаційних ресурсів у стратегічному управлінні.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АЙС ТІМ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «АЙС ТІМ»

ТОВ «АЙС ТІМ» є провідним підприємством у сфері дистрибуції продуктів харчування на території Житомирської та Волинської областей. Основний напрям діяльності компанії полягає в організації ефективних процесів постачання та реалізації харчової продукції з дотриманням усіх вимог до якості та температурного режиму. Підприємство забезпечує комплексне обслуговування клієнтів, що включає послуги дистрибуції, експедирування вантажів, транспортне обслуговування, складські операції, а також надання в оренду холодильних і офісних приміщень [65].

Організаційно-правова характеристика ТОВ «АЙС ТІМ» наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика «АЙС ТІМ»

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АЙС ТІМ»
Назва англійською мовою	LIMITED LIABILITY COMPANY "ICE TEAM"
Код ЄДРПОУ	31133719
Дата реєстрації	12.09.2000
Розмір статутного капіталу	8 600 000грн.
Засновник	Вівсик Оксана Петрівна – 65% Вівсик Сергій Ананійович – 35%
Види діяльності	<i>Основний:</i> 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Місцезнаходження юридичної особи	12430, Україна, Житомирський р-н, Житомирська обл., територіальна громада Станишівська, інше Комплекс будівель і споруд №4, будинок 2

Джерело: складено автором на основі даних [64]

Товариство з обмеженою відповідальністю «АЙС ТІМ» створено 12 вересня 2000 року. Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до чинного

законодавства України та належить до суб'єктів господарювання приватної форми власності. Для здійснення господарської діяльності ТОВ «АЙС ТІМ» сформовано статутний капітал, який повністю оплачено засновниками підприємства. Загальний обсяг статутного капіталу становить 8 600 000 грн, формування капіталу здійснено виключно за рахунок внесків учасників, частки яких визначені у статутних документах. До складу засновників ТОВ «АЙС ТІМ» входять двоє учасників – громадяни України. Вівсик Оксана Петрівна володіє 65 % статутного капіталу, що у грошовому вираженні становить 5 590 000 грн, тоді як Вівсик Сергій Ананійович має 35 % частки, еквівалентної 3 010 000 грн.

Організаційна структура управління ТОВ «АЙС ТІМ» побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл повноважень, відповідальності та ефективну координацію між підрозділами. Керівництво підприємством здійснює директор, який відповідає за загальний розвиток компанії, реалізацію стратегії, управління фінансово-господарською діяльністю та прийняття ключових управлінських рішень. У структурі управління можна виділити основні функціональні підрозділи: відділ продажів і дистрибуції, логістичний відділ, фінансово-бухгалтерська служба, відділ кадрів (рис. 2.1).

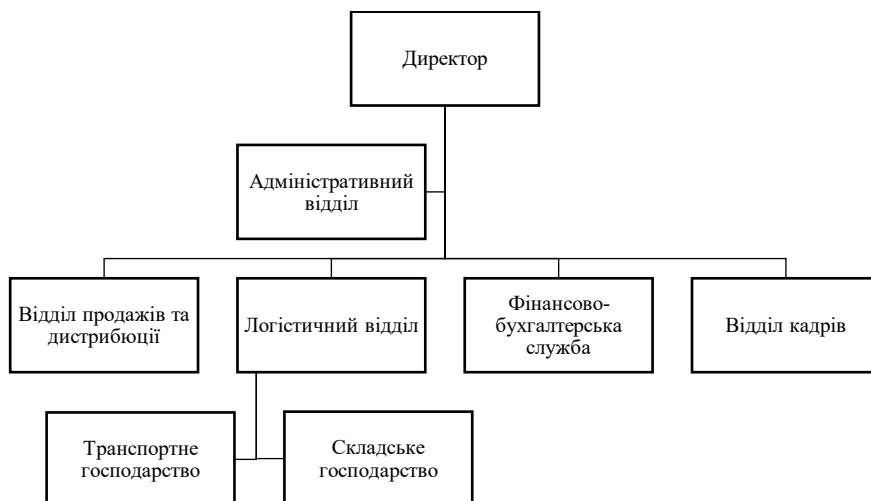


Рис. 2.1 Організаційна структура управління ТОВ «АЙС ТІМ»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Основним видом діяльності товариства є неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (код за КВЕД 46.39), що визначає його ключову роль на ринку дистрибуції продовольчої продукції у Житомирській та Волинській областях. До інших видів діяльності належить:

45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;

46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я;

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

49.41 Вантажний автомобільний транспорт;

52.10 Складське господарство;

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки;

35.11 Виробництво електроенергії;

35.14 Торгівля електроенергією [63].

Діяльність ТОВ «АЙС ТІМ» спрямована на надання комплексних послуг у сфері дистрибуції продуктів харчування, що охоплює весь ланцюг постачання від виробника до кінцевого споживача. Основна увага компанії зосереджена на своєчасному і якісному поширенні продукції з дотриманням усіх вимог до зберігання та транспортування, що забезпечує збереження її характеристик та безпеку для кінцевого користувача.

Окремим напрямом діяльності підприємства є експедиція вантажів, яка реалізується за допомогою професійного автопарку великовантажних транспортних засобів, оснащених холодильними камерами з різними температурними режимами, що дозволяє забезпечити збереження продукції під час перевезень та дотримання необхідних стандартів холодового ланцюга, що особливо важливо для швидкопсувних товарів.

ТОВ «АЙС ТІМ» також надає сучасні складські послуги, включаючи тривале та короткострокове зберігання продукції в умовах контролю температури та вологості. Просторі склади різного типу дозволяють ефективно організовувати облік товарів, планувати їхнє надходження і відвантаження, що сприяє оптимізації логістичних процесів і підвищенню рівня обслуговування клієнтів.

Зокрема, ТОВ «АЙС ТІМ» пропонує клієнтам сучасні складські холодильні приміщення загальною площею 10 000 кв. м, призначені для зберігання продовольчих товарів у різних температурних режимах від +5 °С до -25 °С. Склади класів «В» і «С» відповідають сучасним стандартам зберігання продуктів харчування та забезпечують належні умови для тривалого і короткострокового зберігання продукції [65].

Складський холодильний комплекс розташований у м. Житомирі, що робить його зручним для клієнтів із різних регіонів України, зокрема Києва, Харкова, Львова та Вінниці. Таке розташування дозволяє забезпечити оперативне отримання та доставку продукції до будь-якої точки країни. Важливою перевагою комплексу є його близькість до міжнародної траси та центральне розташування в Житомирі, що забезпечує зручний доступ для клієнтів із різних регіонів і сприяє ефективній організації логістичних процесів.

Складський комплекс надає комплексні сервісні послуги з відповідального зберігання та обробки вантажів. Усі вантажно-розвантажувальні роботи виконуються безпосередньо на території складу, а також за потреби – із залученням будь-яких видів автотранспорту. Компанія готова виконувати замовлення будь-якої складності, включно з комплектуванням замовлень, сортуванням вантажів, формуванням палет та іншими складськими операціями [65].

Клієнтська база ТОВ «АЙС ТІМ» представлена різноманітними підприємствами харчової промисловості, торгівельними мережами та дистриб'юторами, що потребують надійних логістичних і складських послуг. До ключових клієнтів компанії належать виробники морозива, молочної продукції, м'ясних виробів, заморожених продуктів та морепродуктів, що обумовлено

спеціалізацію підприємства на забезпеченні ефективного ланцюга постачання швидкопсувних товарів. Ключові партнери ТОВ «АЙС ТІМ» наведені в таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Ключові партнери ТОВ «АЙС ТІМ»

Партнер	Характеристика
Акціонерне товариство «Рудь»	Лідер серед українських виробників морозива. Компанія прагне зайняти перше місце на ринку, забезпечуючи продукцію високої якості. У складі працює команда висококваліфікованих менеджерів із профільною освітою та великим досвідом роботи.
ТМ Найсі	Відповідальний бренд морозива, що виготовляється виключно зі свіжого та натурального молока, орієнтований на якість та безпечність продукції.
МХП (ПраТ «Миронівський хлібопродукт»)	Комплекс підприємств, що охоплює весь технологічний ланцюг м'ясного виробництва: вирощування та виробництво кормів, інкубаційних яєць, великої рогатої худоби та домашньої птиці, переробку та реалізацію готової продукції.
ТМ Водний Світ	Єдиний в Україні виробник крабових паличок. Продукція включає широкий асортимент морепродуктів та риби та експортується в США, Канаду, Ізраїль, Грузію, Молдову, Німеччину, Польщу та Прибалтику.
ТМ Наш Молочник	Поєднання традиційних рецептур і сучасних технологій виробництва. Продукція включає вершкове масло та плавлений сир, пропонуючи широкий асортимент товарів для споживачів.
ТМ VICI	Литовський бренд риби, сурімі, лосося, оселедця, морепродуктів, GYOZA, піц і млинців. Висока якість продукції, відмінний смак та простота приготування роблять бренд популярним в Європі.
Підприємство Чудо-Піч	Виробник заморожених напівфабрикатів із листового, листово-дріжджового та дріжджового тіста, заморожених кондитерських і хлібобулочних виробів. Пропонує взаємовигідне співробітництво по реалізації продукції.
Компанія ЕЛКА	Один із найбільших виробників заморожених продуктів в Україні. Пропонує споживачам елітні хінкалі, пельмені, чебуреки, фаршировані перці, голубці, млинці та інші кулінарні заморожені продукти.

Джерело: складено автором на основі даних [65]

Співпраця з широким колом партнерів дозволяє ТОВ «АЙС ТІМ» підтримувати стабільний рівень замовлень, адаптувати логістичні рішення під індивідуальні потреби клієнтів та забезпечувати своєчасну доставку продукції до різних регіонів України.

Діяльність ТОВ «АЙС ТІМ» базується на системі основоположних принципів, які визначають підходи до організації роботи, управління персоналом і взаємодії з партнерами (табл. 2.3). Реалізація цих принципів забезпечує

стабільність розвитку підприємства, підвищення ефективності бізнес-процесів та зміцнення довіри з боку клієнтів і постачальників.

Таблиця 2.3

Основні принципи роботи ТОВ «АЙС ТІМ»

Принцип	Реалізація в діяльності компанії
Індивідуальний підхід до кожного клієнта	Для кожного партнера розробляються індивідуальні умови співпраці, графіки поставок і комерційні пропозиції з урахуванням специфіки діяльності та потреб замовника.
Серйозне ставлення до своїх зобов'язань	Компанія дотримується високих стандартів відповідальності, забезпечує своєчасне виконання договірних умов, доставку продукції у визначені терміни та належному стані.
Використання сучасних принципів організації роботи	У процесах управління впроваджуються автоматизовані системи обліку, CRM-рішення, а також стандарти логістики, що підвищують точність планування та контроль ефективності.
Впровадження інноваційних продуктів і методик управління	Підприємство постійно вдосконалює внутрішні бізнес-процеси, застосовує новітні методи аналітики, прогнозування попиту та управління запасами.
Принцип взаємовигідного співробітництва	Взаємодія з постачальниками та клієнтами ґрунтується на довгострокових партнерських відносинах, спрямованих на досягнення спільних економічних цілей.

Джерело: складено автором на основі даних [65]

Дотримання зазначених принципів сприяє формуванню позитивного іміджу ТОВ «АЙС ТІМ» як надійного партнера на ринку дистрибуції. Вони забезпечують сталість розвитку компанії, підвищують рівень задоволеності клієнтів і створюють основу для подальшого вдосконалення управлінських процесів.

Російське військове вторгнення в Україну з 24 лютого 2022 року створює додаткові ризики для стабільності ланцюгів поставок, безпеки персоналу та виконання зобов'язань перед клієнтами ТОВ «АЙС ТІМ». Коливання валютного курсу, високий рівень інфляції та зростання витрат на паливо, матеріали та послуги транспортування безпосередньо підвищують операційні витрати підприємства та впливають на собівартість логістичних послуг, що створює додаткові фінансові ризики, які потребують адаптації тарифної політики та оптимізації витрат. Крім цього, відчуються соціальні ризики, які проявляються у формі нестачі робочої сили через мобілізацію працівників та обмеження трудових ресурсів. У зв'язку з цим плани розвитку компанії спрямовані на підтримку безперервної діяльності та здатності виконувати зобов'язання перед клієнтами навіть в умовах кризових ситуацій, зокрема шляхом реалізації

комплексних заходів щодо безпеки персоналу, адаптації логістичних рішень та забезпечення стабільності ланцюгів поставок [24].

Компанія «АЙС ТІМ» посідає лідируючі позиції у своєму регіоні завдяки високому рівню організації логістичних процесів, використанню сучасної складської інфраструктури та налагодженим партнерським відносинам із виробниками та торговими мережами. Діяльність підприємства спрямована на забезпечення безперебійного руху товарних потоків, мінімізацію логістичних витрат і підвищення рівня обслуговування споживачів.

Ключовою конкурентною перевагою компанії є якісне зберігання та оперативна доставка продукції в належних температурних умовах до торгових точок. Ефективна система управління логістичними процесами, поєднана з високими стандартами обслуговування, дозволяє ТОВ «АЙС ТІМ» утримувати стабільні позиції на ринку та сприяє зміцненню його репутації як надійного партнера у сфері дистрибуції продуктів харчування.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «АЙС ТІМ»

В умовах нестабільності економічного середовища та зростаючого впливу зовнішніх факторів особливе значення набуває оцінка фінансового стану ТОВ «АЙС ТІМ». Аналіз фінансово-економічної діяльності компанії дозволяє оцінити ефективність управлінських рішень, рівень фінансової стійкості, конкурентоспроможності та здатності підприємства до розвитку в умовах ринкових коливань.

Основна мета фінансового аналізу полягає у виявленні тенденцій змін ключових показників діяльності, структури активів та пасивів, оцінці ліквідності, платоспроможності, прибутковості та рентабельності. Отримані результати стають базою для прийняття управлінських рішень, що спрямовані на оптимізацію використання ресурсів, підвищення фінансової стійкості та забезпечення економічної безпеки компанії.

Для проведення аналізу фінансового стану ТОВ «АЙС ТІМ» використовуються офіційні дані фінансової звітності, зокрема баланс та звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід). На їх основі визначається структура майна та джерел його формування, оцінюється прибутковість діяльності, а також виявляються основні тенденції розвитку підприємства протягом досліджуваного періоду.

Для оцінки загальної ефективності діяльності ТОВ «АЙС ТІМ» доцільно провести аналіз динаміки основних економічних показників підприємства (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності ТОВ «АЙС ТІМ»

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід, тис. грн.	538378	681412	740865	202487	37,61
Валовий прибуток, тис. грн.	186899	222807	260159	73260	39,20
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	33479	48752	56402	22923	68,47
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	165809,5	193563,5	227830	62020,5	37,40
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	93242	100189	113337,5	20095,5	21,55
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	89647	95215,5	104683	15036	16,77
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	71483,5	91534	111469	39985,5	55,94
Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн.	110249	141257,5	178219,5	67970,5	61,65
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	303	315	314	11	3,63
Фондовіддача	6,01	7,16	7,08	1,07	X
Фондомісткість	0,17	0,14	0,14	-0,03	-X
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	295,86	302,27	333,39	37,52	12,68
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	7,53	7,44	6,65	-0,89	X
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	1776,83	2163,21	2359,44	582,62	32,79
Середньрічна заробітна плата одного працівника, тис.грн.	207,08	240,22	286,60	79,52	38,40

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Відповідно до даних таблиці, можна відзначити наступні зміни у фінансових показниках діяльності ТОВ «АЙС ТІМ» за період 2022–2024 років. Чистий дохід підприємства у 2024 році зріс на 37,61% (202 487 тис. грн.) у

порівнянні з 2022 роком і становить 740 865 тис. грн., що свідчить про суттєве збільшення обсягів надання послуг. Валовий прибуток збільшився на 39,2% (73 260 тис. грн.) і становить 260 159 тис. грн., а чистий прибуток зріс на 68,47% (22 923 тис. грн.), досягнувши 56 402 тис. грн., що вказує на покращення фінансової результативності підприємства.

Середньорічна вартість активів підприємства зросла на 37,4% (62 020,5 тис. грн.), що демонструє збільшення майнового потенціалу. Зокрема:

- середньорічна вартість необоротних активів збільшилася на 21,55% (20 095,5 тис. грн.), що свідчить про інвестиції в довгострокові активи;
- середньорічна вартість основних засобів зросла на 16,77% (15 036 тис. грн.), що підкреслює оновлення виробничого обладнання;
- середньорічна вартість оборотних активів збільшилася на 55,94% (39 985,5 тис. грн.), що вказує на зростання запасів та дебіторської заборгованості.

Власний капітал підприємства зріс на 61,65% (67 970,5 тис. грн.), що свідчить про зміцнення фінансової стійкості компанії. Середньооблікова чисельність працівників залишилася майже незмінною, збільшившись лише на 3,63% (11 осіб), що говорить про стабільність кадрового складу.

Продуктивність праці зросла на 32,79% (582,62 тис. грн. на одного працівника), а середня заробітна плата одного працівника збільшилася на 38,4% (79,52 тис. грн.). Порівняння темпів зростання вказує на те, що рівень заробітної плати зріс дещо швидше, ніж продуктивність праці, що свідчить про зростання витрат на оплату праці відносно продуктивності.

Серед показників використання активів спостерігаються такі тенденції: фондівдача збільшилася на 17,85% (1,07), відповідно фондомісткість зменшилася на 15,14% (-0,03), а фондоозброєність зросла на 12,68% (37,52 тис. грн./ос.), що свідчить про ефективне використання основних засобів у виробничому процесі. Однак коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився на 11,75% (-0,89), що може вказувати на певні резерви підвищення ефективності управління оборотними активами.

Отже, загальний аналіз показників діяльності ТОВ «АЙС ТІМ» демонструє позитивну динаміку фінансових результатів та зростання виробничого потенціалу, водночас окремі показники ефективності використання активів потребують додаткового вдосконалення.

На наступному етапі оцінки фінансово-економічного стану ТОВ «АЙС ТІМ» доцільно розглянути склад майна підприємства та його джерела формування (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Характеристика майна ТОВ «АЙС ТІМ» та джерел його формування за балансом

Показник	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	питом а вага, %	тис. грн.	питом а вага, %	тис. грн.	пито ма вага, %	+, -	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	98341	54,21	102037	49,60	124638	49,87	26297	26,74	-4,34
в т.ч. основні засоби	96074	52,97	94357	45,86	115009	46,02	18935	19,71	-6,95
2. Оборотні активи	83050	45,79	100018	48,61	122920	49,18	39870	48,01	3,40
в т.ч. запаси	23010	12,69	20052	9,75	27050	10,82	4040	17,56	-1,86
дебіторська заборгованість	27907	15,38	38501	18,71	32770	13,11	4863	17,43	-2,27
грошові кошти	28606	15,77	40788	19,83	62189	24,88	33583	117,4	9,11
3. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0,00	3681	1,79	2366	0,95	2366	0,00	0,95
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	123245	67,94	159270	77,41	197169	78,89	73924	59,98	10,95
в т.ч. нерозподілений прибуток	114629	63,19	150654	73,23	188553	75,44	73924	64,49	12,25
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0,00
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	58146	32,06	46466	22,59	52755	21,11	-5391	-9,27	-10,95
БАЛАНС:	181391	100,00	205736	100	249924	100	68533	37,78	x

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Впродовж досліджуваного періоду (2022–2024 рр.) спостерігається позитивна динаміка зростання вартості активів ТОВ «АЙС ТІМ». Так, у 2024 році порівняно з 2022 роком баланс підприємства зріс на 37,78% (68 533 тис. грн.) і становить 249 924 тис. грн.

У структурі активів відбулося зростання вартості необоротних активів на 26,74% (26 297 тис. грн.), у тому числі основних засобів – на 19,35% (18 935 тис. грн.). Водночас їх питома вага у загальній структурі активів зменшилася на 4,34 п.п., що свідчить про більш швидке зростання оборотних активів у складі майна підприємства.

Оборотні активи зросли на 48,01% (39 870 тис. грн.), що є доволі значним показником. Основним чинником такого збільшення стало зростання грошових коштів на 117,4% (33 583 тис. грн.), що вказує на посилення ліквідності підприємства. Обсяг запасів зріс на 17,56% (4 040 тис. грн.), а дебіторська заборгованість – на 17,43% (4 863 тис. грн.), що свідчить про розширення операційної діяльності та певне збільшення відстрочених платежів з боку покупців.

Незначне зростання (на 2 366 тис. грн.) спостерігається також у складі необоротних активів, утримуваних для продажу, що може бути пов'язано з підготовкою підприємства до реалізації окремих об'єктів.

У структурі пасивів власний капітал у 2024 році збільшився на 59,98% (73 924 тис. грн.) і становить 197 169 тис. грн. Його питома вага у загальній структурі пасивів зросла на 10,95 п.п., що є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про зростання фінансової незалежності підприємства. Найбільший внесок у це збільшення зробив нерозподілений прибуток, який зріс на 64,49% (73 924 тис. грн.).

Водночас поточні зобов'язання та забезпечення зменшилися на 9,27% (5 391 тис. грн.), що позитивно вплинуло на ліквідність і платоспроможність підприємства. Довгострокові зобов'язання відсутні, що свідчить про повну відсутність боргового навантаження у середньостроковій перспективі.

Отже, ТОВ «АЙС ТІМ» демонструє стабільне фінансове зростання, формування активів відбувається переважно за рахунок власного капіталу, що підвищує фінансову стійкість та незалежність. Водночас значне збільшення оборотних активів, зокрема грошових коштів, свідчить про підвищення рівня ліквідності та покращення фінансового управління.

Наступним кроком у дослідженні фінансового стану ТОВ «АЙС ТІМ» є аналіз формування фінансових результатів підприємства, що дає змогу оцінити ефективність його господарської діяльності (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Механізм формування фінансових результатів діяльності ТОВ «АЙС ТІМ»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	538378	681412	740865	202487	37,61
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	351479	458605	480706	129227	36,77
Валовий: прибуток (збиток)	186899	222807	260159	73260	39,20
Інші операційні доходи	6592	4859	7081	489	7,42
Адміністративні витрати	20900	26345	28841	7941	38,00
Витрати на збут	129559	148514	175135	45576	35,18
Інші операційні витрати	6592	690	1969	-4623	-70,13
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	39816	52117	61295	21479	53,95
Фінансові витрати	358	7	3	-355	-99,16
Інші витрати	0	3	46	46	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	40869	59494	68816	27947	68,38
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	33479	48752	56402	22923	68,47

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Як було зазначено раніше, ТОВ «АЙС ТІМ» упродовж 2022–2024 рр. продемонструвало стале зростання фінансових результатів діяльності. Так, чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 37,61% (на 202 487 тис. грн.). Водночас собівартість реалізованої продукції зросла на 36,77% (129 227 тис. грн.), тобто дещо нижчими темпами, ніж дохід, що забезпечило підвищення валового прибутку на 39,20% (73 260 тис. грн.) та вказує на зростання виробничої рентабельності підприємства.

Інші операційні доходи зросли незначно – лише на 7,42% (489 тис. грн.), що свідчить про стабільність надходжень від допоміжної діяльності. Водночас адміністративні витрати збільшилися на 38,08% (7 914 тис. грн.), а витрати на збут – на 35,18% (45 576 тис. грн.), що зумовлено розширенням масштабів діяльності підприємства та, ймовірно, підвищенням цін на ресурси. Позитивним моментом є зниження інших операційних витрат на 70,13% (4 623 тис. грн.).

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2024 році склав 61 295 тис. грн., що на 53,95% (21 479 тис. грн.) більше, ніж у 2022 році. Зменшення фінансових витрат на 99,16% (3 555 тис. грн.) також позитивно позначилося на загальній прибутковості підприємства. У 2024 році підприємство отримало прибуток до оподаткування у розмірі 68 816 тис. грн., що на 68,38% (27 947 тис. грн.) перевищує показник 2022 року.

Відповідно чистий фінансовий результат діяльності ТОВ «АЙС ТІМ» також демонструє позитивну динаміку – прибуток зріс на 68,47% (22 923 тис. грн.) і у 2024 році становив 56 402 тис. грн.

Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ «АЙС ТІМ» протягом досліджуваного періоду суттєво покращило фінансові результати. Зростання ефективності операційної діяльності, контроль за витратами та скорочення фінансових зобов'язань свідчать про підвищення фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Завершальним етапом оцінки фінансово-економічної діяльності ТОВ «АЙС ТІМ» є аналіз показників, що характеризують фінансовий стан підприємства та дозволяють визначити рівень його стабільності, ділової активності та ефективності функціонування (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «АЙС ТІМ»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.
	2022	2023	2024	+/-
1	2	3	4	5
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,43	2,15	2,33	0,90

2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,49	0,88	1,18	0,69
3. Чистий оборотний капітал	24904	53552	70165	45261
4. Коефіцієнт автономії	0,68	0,77	0,79	0,11
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	2,12	3,43	3,74	1,62
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,30	0,57	0,59	0,29

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5
7. Коефіцієнт оборотності активів	3,25	3,52	3,25	0,00
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,88	4,82	4,16	-0,73
9. Рентабельність господарської діяльності, %	6,62	7,69	8,21	1,59
10. Рентабельність власного капіталу, %	30,37	34,51	31,65	1,28
11. Рентабельність продажів, %	6,22	7,15	7,61	1,39

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Упродовж 2022–2024 рр. фінансовий стан ТОВ «АЙС ТІМ» характеризується позитивною динамікою більшості ключових показників, що свідчить про посилення його платоспроможності, фінансової стійкості та прибутковості.

Показники ліквідності демонструють суттєве покращення. Так, коефіцієнт загальної ліквідності зріс із 1,43 у 2022 р. до 2,33 у 2024 р., або на 63,13%, що свідчить про підвищення здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився майже в 2,4 рази – з 0,49 до 1,18 (на 139,61%), що вказує на наявність значного запасу високоліквідних активів і покращення короткострокової платоспроможності. Чистий оборотний капітал зріс більш ніж удвічі – на 181,74% (45 661 тис. грн.), що підтверджує зростання власних оборотних ресурсів для забезпечення поточної діяльності.

Показники фінансової стійкості також мають позитивну тенденцію. Коефіцієнт автономії збільшився з 0,68 до 0,79 (на 16,11%), що свідчить про зростання частки власного капіталу у структурі фінансування активів. Коефіцієнт фінансової стабільності зріс із 2,13 до 3,37 (на 58,22%), що відображає зменшення залежності підприємства від позикових ресурсів. Аналогічно, коефіцієнт забезпеченості власними засобами зріс майже вдвічі – із 0,36 до 0,69 (на 96,78%), що є ознакою посилення фінансової незалежності підприємства.

Показники ділової активності залишаються відносно стабільними. Коефіцієнт оборотності активів майже не змінився (з 1,35 у 2022 році до 1,33 у

2025 році), що свідчить про стабільну ефективність використання активів у процесі формування доходів. Водночас коефіцієнт оборотності власного капіталу дещо знизився з 4,88 до 4,16 (на 14,87%), що може свідчити про зростання обсягу власного капіталу при збереженні темпів обороту коштів.

Найбільш виражене зростання відбулося за показниками прибутковості. Рентабельність господарської діяльності зросла з 6,62% у 2022 р. до 11,15% у 2024 р., що свідчить про підвищення ефективності основної діяльності. Рентабельність власного капіталу збільшилася з 30,37% до 31,65%, тобто на 1,28 п.п., що підтверджує стабільно високий рівень дохідності вкладених власних коштів. Рентабельність продажів також демонструє позитивну динаміку – зростання з 6,27% до 7,61% (на 1,34 п.п.), що свідчить про покращення маржинальності реалізованої продукції.

У цілому можна зробити висновок, що у 2022–2024 роках діяльність ТОВ «АЙС ТІМ» характеризується стійкою тенденцією до покращення фінансових результатів. Підприємство успішно нарощує обсяги ліквідних активів, підвищує автономію та прибутковість, що свідчить про його зміцнення фінансової стабільності, ефективне управління капіталом і конкурентоспроможність на ринку.

2.3. Оцінка системи інформаційного менеджменту ТОВ «АЙС ТІМ»

Система інформаційного менеджменту ТОВ «АЙС ТІМ» виступає ключовим елементом управлінської діяльності підприємства, забезпечуючи ефективну координацію між усіма структурними підрозділами та учасниками логістичного процесу. Інформаційний менеджмент спрямований на систематичне збирання, обробку, аналіз і використання даних, необхідних для прийняття управлінських рішень, планування операційної діяльності та контролю виконання поставлених завдань.

Для ТОВ «АЙС ТІМ» інформація є стратегічним ресурсом, що визначає конкурентоспроможність компанії на ринку логістичних і дистрибуційних послуг.

Наявність достовірної, актуальної та структурованої інформації дозволяє оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, оптимізувати транспортно-складські процеси, забезпечувати безперебійність поставок і підвищувати якість обслуговування клієнтів.

Інформаційний менеджмент на ТОВ «АЙС ТІМ» має специфічні особливості, пов'язані з необхідністю управління складними мультимодальними процесами, інтеграцією численних учасників ланцюга постачання та забезпеченням видимості товарних потоків у реальному часі. Система інформаційного менеджменту на підприємстві охоплює управління операційною інформацією про замовлення, запаси, транспортування, складування, а також аналітичну інформацію для оптимізації бізнес-процесів.

Ключовими компонентами системи інформаційного менеджменту компанії є системи управління складом, транспортом, замовленнями клієнтів та аналітичні інструменти. Система управління складом забезпечує контроль прийому товару, розміщення на зберігання, підбір замовлень, відвантаження та інвентаризацію. Система управління транспортом координує маршрути, контролює переміщення вантажів, оптимізує завантаження транспортних засобів та відстежує виконання графіків доставки.

Особливе значення в логістиці продуктів харчування має управління інформацією про температурні режими, терміни придатності, партії товару та дотримання вимог безпеки харчових продуктів. Інформаційні системи повинні забезпечувати інформаційне забезпечення транспортування товару від виробника до кінцевого споживача та можливість оперативного реагування на будь-які відхилення від нормативних параметрів зберігання і транспортування.

Інформаційна система підприємства поєднує традиційні засоби управління документами (первинна бухгалтерська, транспортна та складська документація) із сучасними цифровими інструментами. У практичній діяльності активно застосовуються комп'ютерні програми для обліку товарів і фінансових операцій, системи електронного документообігу та корпоративні комунікаційні сервіси, які комплексно сприяють досягненню централізованого зберігання даних,

підвищенню прозорості інформаційних потоків та мінімізації ризику помилок у процесі обробки управлінської інформації.

Система інформаційного менеджменту на підприємстві також виконує аналітичну функцію – вона використовується для моніторингу обсягів реалізації, планування запасів, визначення потреб у транспортних ресурсах та формування управлінської звітності. Отримані дані застосовуються керівництвом для стратегічного планування, оптимізації витрат і підвищення ефективності логістичних процесів.

Загалом, інформаційний менеджмент у ТОВ «АЙС ТІМ» орієнтований на підтримку швидкої, достовірної та безпечної комунікації між усіма рівнями управління, що забезпечує узгодженість дій персоналу та своєчасне прийняття управлінських рішень.

Інформаційні потоки на ТОВ «АЙС ТІМ» характеризуються високою інтенсивністю та різноманітністю джерел. Організація інформаційних потоків на ТОВ «АЙС ТІМ» побудована відповідно до принципів раціональності, оперативності та надійності обміну даними між структурними підрозділами.

Внутрішні інформаційні потоки включають дані про рух товарів на складах, виконання замовлень, роботу транспорту, фінансові операції та кадрове забезпечення. Обмін інформацією здійснюється за допомогою внутрішньої корпоративної мережі, електронної пошти, CRM-системи та бухгалтерсько-облікових програм.

Зовнішні інформаційні потоки пов'язані з отриманням замовлень від клієнтів, взаємодією з постачальниками, партнерами по логістичному ланцюгу, контролюючими органами, тощо. Основними напрямками зовнішньої комунікації є:

- обмін електронними документами з постачальниками та клієнтами (накладні, акти, рахунки, заявки);
- передача звітності до контролюючих органів через електронні системи податкової та митної служби;

- інформаційна взаємодія з банками для здійснення платежів і контролю фінансових операцій;
- комунікація з клієнтами через онлайн-платформи, месенджери та корпоративний сайт.

Типові інформаційні потоки на ТОВ «АЙС ТІМ» представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Типові інформаційні потоки на ТОВ «АЙС ТІМ»

Напрямок руху інформації	Зміст інформації	Призначення / результат
Внутрішні		
Від відділу продажів до логістичного відділу	Дані про нові замовлення клієнтів	Планування транспортування та формування маршрутів
Від складу до відділу планування	Інформація про залишки та рух товарів	Контроль запасів, формування замовлень постачальникам
Від бухгалтерії до керівництва	Фінансові звіти, показники витрат	Оцінка фінансового стану, ухвалення управлінських рішень
Від відділу кадрів до керівництва	Дані про персонал, графіки роботи, відпустки	Управління трудовими ресурсами
Зовнішні		
Від підприємства до постачальників	Замовлення на постачання продукції	Своєчасне поповнення товарних запасів
Від підприємства до клієнтів	Підтвердження замовлень, статус доставки	Підвищення якості обслуговування клієнтів
Від підприємства до державних органів	Податкова, фінансова та статистична звітність	Виконання нормативних вимог
Від транспортного підрозділу до партнерів	Інформація про відвантаження, графіки доставки	Координація логістичних операцій у режимі реального часу

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Для забезпечення прозорості господарських операцій та ефективного документообігу ТОВ «АЙС ТІМ» приділяє значну увагу належному оформленню взаємовідносин із клієнтами. Усі процеси співпраці супроводжуються повним пакетом офіційної документації, що включає договір відповідального зберігання, установчі документи, прайс-лист на послуги з фіксованими тарифами та схему розташування товарно-матеріальних цінностей на складі [65].

Інформаційне середовище ТОВ «АЙС ТІМ» являє собою сукупність технічних, програмних, організаційних та комунікаційних засобів, що забезпечують збирання, обробку, передавання, зберігання й захист інформації,

необхідної для ефективного управління логістичною діяльністю підприємства. Воно виступає основою функціонування всіх бізнес-процесів компанії – від приймання замовлень і контролю складських запасів до управління транспортом, фінансами та взаємодії з клієнтами й постачальниками.

ТОВ «АЙС ТІМ» активно впроваджує сучасні інформаційні технології для підвищення ефективності логістичних процесів, зокрема системи TMS (Transportation Management System) та WMS (Warehouse Management System), які є ключовими елементами інформаційної інфраструктури підприємства.

Система TMS використовується для автоматизації та оптимізації транспортних операцій. Її впровадження дозволяє ефективно планувати маршрути перевезень, контролювати виконання доставок, відстежувати транспорт у реальному часі та аналізувати витрати на паливо й обслуговування автопарку. Завдяки TMS підприємство забезпечує скорочення логістичних витрат, зменшення часу доставки та підвищення рівня сервісу для клієнтів. Крім того, система дозволяє формувати звіти про виконані рейси, що підвищує прозорість управлінських рішень та забезпечує контроль за ефективністю роботи водіїв і транспортних засобів.

Система WMS використовується для управління складськими процесами. Вона забезпечує оперативний облік товарно-матеріальних цінностей, контроль за прийманням, розміщенням, переміщенням і відвантаженням продукції, а також оптимізує використання складських площ. Завдяки WMS працівники складу отримують точну інформацію про залишки, місце зберігання та стан товарів, що мінімізує ризик помилок і втрат. Система також дозволяє автоматизувати процеси інвентаризації та інтегрується з іншими інформаційними системами підприємства (зокрема ERP), забезпечуючи єдиний інформаційний простір.

Використання TMS і WMS на ТОВ «АЙС ТІМ» сприяє підвищенню операційної ефективності, скороченню часу виконання логістичних операцій, зменшенню людського фактору та покращенню взаємодії між підрозділами. Поєднання цих систем забезпечує комплексний контроль за всіма етапами руху

товарів – від постачальника до кінцевого споживача, що відповідає сучасним вимогам до цифровізації управління логістикою.

Для оцінки інформаційного забезпечення управління діяльністю ТОВ «АЙС ТІМ» була застосована методологія, що базується на експертних оцінках управлінського персоналу ТОВ «АЙС ТІМ». Вона дозволяє визначити рівень забезпеченості організації необхідними інформаційними ресурсами та ефективність їх використання у процесі управління та формуванні інформаційного менеджменту. Оцінювання здійснюється за десятьма ключовими показниками:

1. Повнота інформації для управління;
2. Актуальність і своєчасність інформації;
3. Достовірність і точність даних;
4. Кваліфікація та професійна підготовка співробітників;
5. Захищеність інформації;
6. Автоматизація управлінських процесів;
7. Доступність інформації для працівників;
8. Якість комунікацій між підрозділами;
9. Використання аналітичних інструментів;
10. Цифровізація інформаційних процесів.

Форма опитування управлінського персоналу ТОВ «АЙС ТІМ» представлена в додатку Б.

Оцінювання показників інформаційного забезпечення управління на підприємстві проводилось за 10-бальною шкалою, що дозволяє експертам висловити рівень відповідності фактичного стану інформаційних процесів встановленим критеріям від 1 (дуже низький рівень) до 10 (дуже високий рівень). Для кожного показника обчислювалась середня оцінка, яка відображає узагальнений рівень експертної думки.

Отримані середні значення використовувалися для подальшого розрахунку інтегрального показника, який характеризує загальний стан інформаційного забезпечення управління на підприємстві. Для цього середня оцінка кожного

показника переводилась у коефіцієнт шляхом множення на 0,1, що забезпечує нормалізацію значень та можливість сумування різнорівневих показників у єдиний інтегральний індекс. Результати опитування управлінського персоналу ТОВ «АЙС ТІМ» у коефіцієнтному вираженні наведені в таблиці 2.9 та візуально представлені на рисунку 2.1.

Таблиця 2.9

Результати експертних оцінок інформаційного забезпечення управління діяльністю ТОВ «АЙС ТІМ»

K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
0,78	0,70	0,80	0,86	0,60	0,72	0,76	0,68	0,70	0,62

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Значення кожного індикатора приймається в межах від 0 до 1. Загальний коефіцієнт якості інформаційного забезпечення організації визначається як середнє арифметичне значення всіх 10 коефіцієнтів, що розраховується за формулою:

$$K_{\text{інт}} = \frac{K_1 + K_2 + K_3 + K_4 + K_5 + K_6 + K_7 + K_8 + K_9 + K_{10}}{10} \quad (2.1)$$

де $K_1, K_2, \dots, K_{10}$ – коефіцієнти відповідних показників інформаційного забезпечення.

Обчислюємо інтегральний показник:

$$K_{\text{інт}} = \frac{7,42}{10} = 0,742 \quad (2.2)$$

Інтегральний показник 0,742 свідчить про достатньо високий рівень інформаційного забезпечення управління на ТОВ «АЙС ТІМ». Показники, які мають менші значення (захищеність інформації – 0,60 та цифровізація процесів – 0,62), вказують на потенційні напрями для удосконалення.

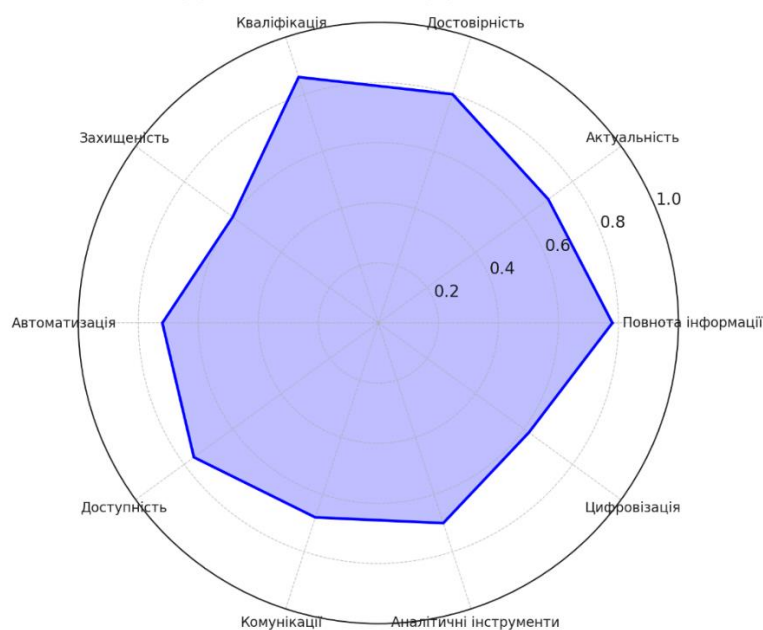


Рис. 2.2 Рівень інформаційного забезпечення управління ТОВ «АЙС ТІМ»

Джерело: складено автором на основі даних табл. 2.9

Аналіз системи інформаційного менеджменту ТОВ «АЙС ТІМ» свідчить про ефективне використання інформаційних ресурсів для підтримки управлінських рішень, координації діяльності підрозділів та контролю виконання логістичних і складських операцій. Високі значення більшості показників відображають достатній рівень повноти, своєчасності та достовірності даних, інтегрованість інформаційних систем, легкий доступ співробітників до необхідної інформації та ефективність внутрішніх комунікацій.

Одночасно, нижчі оцінки таких аспектів, як захищеність інформації (0,60) та цифровізація процесів (0,62), вказують на можливості для вдосконалення. До таких напрямів належать посилення заходів інформаційної безпеки, впровадження додаткових технологій захисту даних, підвищення рівня автоматизації управлінських процесів та інтеграція сучасних цифрових рішень.

Отже, система інформаційного менеджменту підприємства є стабільною та функціонально ефективною, проте її подальший розвиток у напрямку цифровізації та безпеки дозволить оптимізувати обробку даних, скоротити час на прийняття рішень, підвищити точність планування й контролю операцій, а також забезпечити надійний захист комерційної та персональної інформації.

Висновки до розділу 2

ТОВ «АЙС ТІМ» є одним із провідних підприємств у сфері дистрибуції харчових продуктів на території Житомирської та Волинської областей. Основна діяльність компанії зосереджена на забезпеченні ефективних процесів постачання, зберігання та реалізації продукції з дотриманням високих стандартів якості й температурного режиму. Підприємство надає клієнтам комплекс послуг, що охоплює дистрибуцію, експедирування вантажів, транспортне обслуговування, складські операції, а також оренду холодильних і офісних приміщень.

Серед ключових факторів успіху компанії варто відзначити сучасну логістичну інфраструктуру, ефективну організацію складських процесів та міцні партнерські відносини з виробниками і торговими мережами. Завдяки цьому ТОВ «АЙС ТІМ» утримує провідні позиції у своєму регіоні, забезпечуючи безперебійний рух товарних потоків, мінімізацію логістичних витрат і високий рівень обслуговування споживачів.

Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «АЙС ТІМ» за 2022–2024 роки свідчить про стабільне зростання та покращення показників ефективності. Підприємство демонструє тенденцію до збільшення ліквідних активів, підвищення рівня автономії та рентабельності, що підтверджує його фінансову стійкість, ефективне управління капіталом і конкурентоспроможність на ринку.

Система інформаційного менеджменту ТОВ «АЙС ТІМ» відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності управління. Вона сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, координації роботи структурних підрозділів і контролю за виконанням логістичних та складських операцій. Високі оцінки основних показників свідчать про належний рівень достовірності, своєчасності та повноти інформації, ефективну інтеграцію інформаційних систем, зручний доступ працівників до даних і налагоджену систему внутрішніх комунікацій.

Загалом система інформаційного менеджменту підприємства характеризується стабільністю та функціональною ефективністю. Водночас її подальший розвиток у напрямках цифровізації, автоматизації процесів і посилення кібербезпеки сприятиме оптимізації обробки інформації, скороченню часу на ухвалення управлінських рішень, підвищенню точності планування та забезпеченню надійного захисту комерційних і персональних даних.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТА ЗАХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

3.1. Напрями удосконалення системи інформаційного менеджменту в умовах діджиталізації

Сучасні умови функціонування підприємств визначаються високою турбулентністю, технологічною динамікою та посиленням конкурентних викликів, які суттєво впливають на організацію управлінських процесів. Діджиталізація, стрімкий розвиток інформаційних технологій, поява цифрових платформ і мережевих екосистем трансформують не лише операційну діяльність компаній, а й фундаментальні принципи їх взаємодії з ринковим середовищем. Підприємства змушені працювати в умовах постійного нарощування обсягів даних, зростання складності інформаційних потоків та підвищення вимог до швидкості реагування на зовнішні зміни. Нові реалії бізнесу зумовлюють потребу в ефективному використанні інформації як ключового стратегічного ресурсу, що забезпечує конкурентоспроможність та стійкість організацій.

Стрімке збільшення обсягів як структурованих, так і неструктурованих даних спричиняє ускладнення процесів їх обробки та аналізу. Підприємства акумулюють значні масиви інформації про клієнтів, партнерів, внутрішні операції та зовнішні ринкові зміни, що потребує нових підходів до організації інформаційної інфраструктури. Традиційні системи та методи управління інформацією не відповідають вимогам сучасної цифрової економіки, оскільки не забезпечують достатнього рівня гнучкості, інтегрованості та оперативності. У багатьох організаціях спостерігається фрагментованість інформаційних систем, дублювання даних, недостатня прозорість бізнес-процесів та відсутність чіткої аналітичної підтримки управлінських рішень. Це уповільнює процес прийняття рішень та збільшує ризики операційної діяльності.

Зростання значущості цифрових інструментів супроводжується підвищенням загроз у сфері інформаційної безпеки. Активне використання хмарних технологій, мобільних застосунків, віддаленого доступу до корпоративних ресурсів та онлайн-комунікацій вимагає впровадження комплексних систем захисту даних [73]. Підприємства повинні враховувати ризики кібератак, витоку чи втрати інформації, несанкціонованого доступу та маніпулювання даними, що актуалізує необхідність розбудови системи кіберзахисту, впровадження внутрішніх політик безпеки, регулярного моніторингу кіберзагроз та підвищення цифрової грамотності персоналу.

Суттєвим викликом залишається необхідність інтеграції різних інформаційних систем і платформ. У діяльності підприємств часто використовуються окремі модулі бухгалтерського обліку, CRM-системи, складські програми, транспортні системи управління, аналітичні інструменти тощо. Відсутність єдиного інформаційного середовища призводить до дублювання даних, помилок, затримок у комунікації та неефективного прийняття рішень. Тому одним із ключових завдань цифрової трансформації є забезпечення взаємозв'язку між усіма інформаційними підсистемами.

Особливого значення набуває розвиток цифрових компетенцій персоналу, адже технологічні інновації приносять результат лише за умов їх коректного використання. Володіння цифровими інструментами, здатність аналізувати дані та працювати з інформаційними системами визначають продуктивність працівників та якість управлінських рішень.

Удосконалення системи інформаційного менеджменту формується як стратегічна необхідність, зумовлена змінами у структурі бізнес-процесів, вимогами до прозорості інформаційних потоків, потребою оптимізації витрат і забезпечення швидкого доступу до достовірних даних. Ефективна інформаційна система забезпечує підприємству можливість прискорити обробку інформації, встановити чіткий контроль за ключовими операціями, зменшити кількість рутинних процесів, а також забезпечити аналітичну підтримку стратегічного планування.

Потреба в удосконаленні інформаційного менеджменту обумовлена такими тенденціями, як:

- зростанням ролі інформації як ключового ресурсу розвитку бізнесу;
- необхідністю скорочення часу на виконання логістичних, адміністративних та управлінських операцій;
- потребою автоматизації рутинних процесів;
- прагненням до зменшення витрат, пов'язаних з обробкою інформації;
- посиленням вимог до прозорості діяльності, контролю якості та відстеження операцій у реальному часі;
- необхідністю швидкого реагування на зміни ринкового середовища;
- зростанням залежності бізнесу від цифрових інструментів та технологій.

Системне вдосконалення інформаційного менеджменту дозволяє підвищити рівень управлінської культури підприємства, забезпечити стабільність функціонування та створити передумови для довгострокового розвитку.

У цьому контексті важливим є використання сучасних моделей роботи з інформаційними ресурсами. Використання моделі DIKW (Data–Information–Knowledge–Wisdom) дає можливість структурувати інформаційний простір підприємства: дані перетворюються в інформацію, інформація – у знання, а знання формують основу для раціональних управлінських рішень [58]. Застосування моделі 5V Big Data (Volume, Variety, Velocity, Veracity, Value) допомагає підприємству оцінювати якість інформаційних потоків, їхню масштабність, швидкість обробки та цінність для бізнесу. Організації, що успішно впроваджують ці підходи, формують більш стійкі системи управління та підвищують рівень операційної ефективності.

Суттєвий вплив на побудову ефективного інформаційного менеджменту має модель цифрової зрілості підприємства. Найпоширенішою є модель Digital Maturity Model (DMM), розроблена Deloitte, яка визначає рівні зрілості за такими критеріями, як стратегія, культура, технології, операції та взаємодія з клієнтами. Для підприємств важливо визначити свій поточний рівень цифрової зрілості, адже

саме від нього залежать пріоритетні напрями модернізації інформаційних систем. Інтеграція цифрових інструментів у ключові бізнес-процеси дозволяє підприємству підвищити продуктивність, покращити контроль над витратами, прискорити обробку інформації та зменшити кількість операційних помилок [68].

Розвиток інформаційного менеджменту потребує впровадження сучасних методів управління даними, серед яких особливе місце займає Data Governance – концепція, що встановлює правила, стандарти та відповідальність за інформаційні потоки в організації. Наявність чіткої системи Data Governance забезпечує підвищення якості даних, прозорість процесів та можливість оперативного доступу до інформаційних ресурсів [15]. Поєднання Data Governance із системами ERP, CRM, SCM та іншими корпоративними платформами створює основу для єдиної інформаційної екосистеми підприємства.

Цифрові технології створюють нові моделі формування цінності, трансформують бізнес-процеси та поглиблюють аналітичні можливості підприємств. Використання штучного інтелекту, машинного навчання, систем Business Intelligence та предиктивної аналітики забезпечує підвищення точності прогнозування, оптимізацію витрат та формування більш ефективної системи управління.

Діджиталізація визначає нову логіку організації інформаційних процесів, забезпечуючи підприємствам можливість створювати гнучкі управлінські моделі, швидко адаптуватися до ринкових змін, підвищувати прозорість операцій та зміцнювати конкурентні позиції. Цифрова трансформація стає не лише технологічним, а й стратегічним фактором розвитку, який формує основу довгострокової ефективності підприємства, прискорює інноваційні процеси та забезпечує стійкість бізнесу в умовах глобальних викликів.

Цифрові інструменти забезпечують:

- оперативність передачі інформації, що скорочує затримки у роботі підрозділів та прискорює бізнес-процеси;
- точність та достовірність даних, що є основою для прийняття ефективних управлінських рішень;

- автоматизацію операцій, яка зменшує ймовірність помилок та підвищує продуктивність праці;
- інтеграцію інформаційних систем, забезпечуючи створення єдиного цифрового середовища підприємства;
- можливість аналізу великих масивів даних, що дозволяє прогнозувати річну динаміку, моделювати ризики та формувати стратегічні плани;
- підвищення рівня контролю та прозорості операцій, зокрема логістичних, складських і фінансових;
- ефективну взаємодію із зовнішніми контрагентами, включно із постачальниками, клієнтами та партнерами.

Діджиталізація створює передумови для розвитку гнучких форм організації роботи, швидкої адаптації до коливань зовнішнього середовища, розширення можливостей аналітичної підтримки та створення цифрових продуктів. Використання хмарних технологій, мобільних платформ та систем кіберзахисту забезпечує безпечне, доступне та безперервне управління інформаційними потоками [35].

Так, інформаційні технології стають одним з основних драйверів підвищення ефективності системи інформаційного менеджменту в умовах цифрової трансформації підприємств. Розвиток ІТ забезпечує суттєве прискорення обробки даних, зростання точності управлінських рішень та удосконалення організації бізнес-процесів. Сучасні компанії отримують можливість оперативно працювати з великими обсягами інформації, інтегрувати розрізнені інформаційні потоки та формувати єдиний інформаційний простір, що підтримує стратегічні та оперативні рішення.

ІТ суттєво спрощують автоматизацію рутинних бізнес-процесів, у тому числі логістичних, фінансових, проєктних і виробничих операцій. Інтегровані ERP-системи, CRM-рішення, системи управління проєктами та інструменти контролю ресурсів сприяють раціональному розподілу навантаження, скороченню часових витрат і мінімізації помилок людського фактору. Автоматизація процесів

дає змогу значно підвищити точність даних, знизити людський фактор, скоротити операційні витрати та забезпечити масштабованість управлінських процесів [12].

Основні аспекти, які охоплюють використання інформаційних технологій як інструменту удосконалення інформаційного менеджменту представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Аспекти цифрової трансформації та відповідні інструменти інформаційного менеджменту підприємства

Аспект	Опис	Інструменти та технології
Доступ до інформації та аналітики даних	Забезпечення швидкого доступу до даних для прийняття рішень	Системи бізнес-аналітики (BI), Big Data, бази даних
Автоматизація процесів	Автоматизація рутинних завдань для підвищення ефективності	ERP-системи, CRM-системи, системи управління проєктами
Комунікація	Покращення комунікації та обміну ідеями між співробітниками	Платформи спільної роботи (Slack, Microsoft Teams), хмарні сервіси
Управління знаннями	Накопичення та використання знань для підтримки інновацій	Системи управління знаннями, банки знань, платформи обміну досвідом
Аналіз та моніторинг ринку	Відстеження тенденцій ринку та конкурентного середовища	Аналітичні платформи, маркетингові інструменти, інструменти конкурентного аналізу
Інновації в обслуговуванні клієнтів	Покращення взаємодії з клієнтами та персоналізація сервісу	CRM-системи, чат-боти, омніканальні платформи, аналітика клієнтських даних
Кібербезпека	Захист інформації	Управління ідентифікацією та доступом, захист від DDoS-атак і прискорення доступу, корпоративна безпека даних.
AI/ML	Використання ШІ, машинного навчання для аналізу й прогнозування	Штучний інтелект, машинне навчання, Big Data

Джерело складено автором на основі даних [46], [11]

Важливим аспектом удосконалення інформаційного менеджменту є розвиток корпоративних комунікацій на основі цифрових платформ. Хмарні сервіси, корпоративні месенджери (Microsoft Teams, Slack), платформи для спільної роботи, системи управління знаннями (knowledge management systems) сприяють швидкому обміну інформацією між підрозділами, забезпечують прозорість операцій та підвищують якість взаємодії. Налагоджена цифрова

комунікація формує середовище для розвитку інноваційної культури підприємства, оскільки співробітники отримують інструменти для генерації, обговорення та реалізації ідей у реальному часі.

Застосування новітніх технологій, таких як штучний інтелект та машинне навчання, стає суттєвим конкурентним чинником. Алгоритми штучного інтелекту забезпечують глибоку аналітику клієнтської поведінки, оптимізацію процесів планування, автоматичну обробку інформаційних потоків та підтримку прийняття рішень. Машинне навчання використовується для побудови предиктивних моделей, що дають змогу прогнозувати результати управлінських стратегій, оцінювати потенційні ризики й визначати оптимальні варіанти розвитку.

Інтеграція штучного інтелекту та машинного навчання формує нову парадигму управління інформацією, перетворюючи її на стратегічний ресурс розвитку організацій. Використання цих технологій дає змогу автоматизувати аналіз великих масивів даних, підвищуючи їхню цінність завдяки швидкій обробці, класифікації та інтерпретації інформації. ШІ підтримує персоналізацію взаємодії з клієнтами, оптимізує процеси управління документами, забезпечує точність пошуку та релевантність результатів завдяки розумінню природної мови. Машинне навчання дозволяє виявляти закономірності, що раніше були недоступними через складність структури даних. Розвиток цих технологій підсилює конкурентні переваги підприємств, забезпечує відповідність нормативним вимогам та відкриває нові можливості для підвищення ефективності управлінських рішень у сучасній цифровій економіці [22].

ІТ також відіграють ключову роль у стратегічному плануванні, зокрема у формуванні прогнозів, оцінюванні впливу зовнішніх факторів та аналізі конкурентного середовища. Сучасні аналітичні платформи дають змогу підприємствам системно відстежувати ключові показники ефективності, контролювати виконання планів, аналізувати сценарії розвитку та оперативно коригувати управлінську політику. Впровадження таких технологій створює умови для підвищення інноваційної активності підприємства, своєчасного реагування на ринкові зміни та зміцнення його конкурентоспроможності.

Таким чином, інформаційні технології виступають не лише інструментом автоматизації, а й фундаментальним елементом удосконалення системи інформаційного менеджменту в умовах діджиталізації. Їх застосування забезпечує комплексний розвиток управлінських процесів, зокрема підвищення оперативності, точності, інтегрованості та безпеки інформаційних потоків, що є необхідною передумовою сталого розвитку підприємства.

3.2. Система заходів щодо удосконалення інформаційного менеджменту на ТОВ «АЙС ТІМ»

Удосконалення системи інформаційного менеджменту на ТОВ «АЙС ТІМ» передбачає комплекс організаційних, технологічних та управлінських заходів, спрямованих на підвищення ефективності оброблення даних, покращення управлінських рішень та оптимізацію бізнес-процесів. Як уже було зазначено, в умовах діджиталізації ринку дистрибуції харчових продуктів підприємство працює в середовищі високої конкурентності та інтенсивного інформаційного обміну, що обумовлює необхідність побудови системного підходу до модернізації інформаційної інфраструктури. Додаткової актуальності такі заходи набувають з огляду на специфіку діяльності компанії – управління логістичними операціями, підтримання температурного режиму, оброблення великих масивів даних щодо товарних залишків, замовлень, маршрутизації та взаємодії з клієнтами.

Першочергово, формування ефективної системи інформаційного менеджменту на ТОВ «АЙС ТІМ» потребує чіткого дотримання стратегічних принципів, які визначають логіку побудови, організацію та розвиток інформаційного менеджменту на підприємстві (табл. 3.2.).

Ефективне функціонування інформаційного менеджменту на ТОВ «АЙС ТІМ» передбачає дотримання низки принципів, які ґрунтуються на створенні цілісної, захищеної та орієнтованої на користувача системи, здатної забезпечувати безперервний обмін достовірними даними між усіма підрозділами. Реалізація цих засад формує прозорий та керований інформаційний простір, підвищує швидкість

і якість управлінських рішень, зміцнює захист комерційної інформації та підвищує адаптивність підприємства до ринкових змін. Сукупний ефект від впровадження принципів сприяє зростанню ефективності бізнес-процесів і зміцненню конкурентних позицій підприємства в умовах діджиталізації.

Таблиця 3.2

Впровадження принципів функціонування інформаційного менеджменту на
ТОВ «АЙС ТІМ»

№	Принцип	Характеристика	Очікуваний ефект для підприємства
1	Системності	Інформаційний менеджмент функціонує як цілісна система взаємопов'язаних елементів – технічних засобів, ресурсів, персоналу та процесів.	Узгодженість дій між підрозділами, ефективна координація логістичних і фінансових процесів.
2	Актуальності та достовірності інформації	Використовуються лише перевірені, точні та своєчасні дані, що відображають реальний стан справ.	Прийняття обґрунтованих управлінських рішень, мінімізація помилок.
3	Безперервності інформаційних потоків	Забезпечується постійний доступ до даних через ERP, CRM і хмарні сервіси.	Оперативність обміну інформацією, зменшення затримок у роботі підрозділів.
4	Конфіденційності та захисту інформації	Впроваджено технічні та організаційні засоби безпеки: обмеження доступу, резервне копіювання, антивірусний захист.	Збереження комерційних і персональних даних, запобігання кіберризикам.
5	Інтеграції та взаємозв'язку інформаційних систем	Об'єднання всіх підсистем підприємства в єдиний інформаційний простір для уникнення дублювання даних.	Підвищення ефективності управління, прозорість бізнес-процесів.
6	Гнучкості та адаптивності	Інформаційна система здатна до швидкого оновлення й масштабування відповідно до ринкових змін.	Підвищення стійкості бізнесу до зовнішніх ризиків, оперативне реагування на зміни.
7	Орієнтації на користувача	Системи створюються з урахуванням потреб керівників і виконавців для зручності використання.	Підвищення продуктивності праці, ефективності комунікацій і прийняття рішень.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

З огляду на результати аналізу інформаційного менеджменту на ТОВ «АЙС ТІМ» доцільним є формування практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення рівня цифрової зрілості підприємства, оптимізацію комунікаційних каналів та посилення інформаційної безпеки. Акцент на розвитку цифрової інфраструктури передбачає активне впровадження сучасних технологічних

рішень, здатних підтримувати масштабування бізнесу та забезпечувати своєчасний доступ до критично важливої інформації.

У контексті підвищення рівня автоматизації управлінських процесів особливої уваги потребує не стільки впровадження нових систем, скільки удосконалення взаємоузгодженості вже наявних ERP- та CRM-рішень на ТОВ «АЙС ТІМ». Налагодження їхньої інтеграції забезпечує централізовану обробку даних, усуває дублювання інформації та підвищує оперативність взаємодії між підрозділами. Узгоджена робота цих систем створює єдиний інформаційний простір, у якому всі бізнес-процеси, від логістики до продажів функціонують узгоджено та прозоро.

Сучасні аналітичні інструменти, зокрема ВІ-модулі, здатні значно підсилити ефективність уже наявної цифрової інфраструктури. Використання таких інструментів дає можливість автоматизувати формування звітності, забезпечити регулярний моніторинг ключових показників діяльності та здійснювати прогнозування попиту на основі фактичних даних ERP і CRM, що сприяє підвищенню точності управлінських рішень, скороченню часу на аналітику, а також формуванню більш обґрунтованої та гнучкої політики планування [12].

Для забезпечення ефективного переходу до більш високого рівня цифрової зрілості доцільним є формування практичних рекомендацій, спрямованих на оптимізацію управлінських процесів, покращення взаємодії між підрозділами та створення більш прозорого інформаційного середовища.

У таблиці 3.3 подано узагальнені напрями удосконалення інформаційного менеджменту, визначені проблеми, а також пропозиції щодо їх вирішення з очікуваними результатами для підприємства.

Рекомендації, наведені у таблиці 3.3, формують комплексний підхід до модернізації інформаційного менеджменту ТОВ «АЙС ТІМ», орієнтований на підвищення ефективності цифрових процесів, посилення безпеки та покращення внутрішньої комунікації. Реалізація запропонованих заходів сприятиме створенню єдиного інформаційного простору, у якому обмін даними здійснюватиметься оперативно, безпечно та прозоро. Застосування сучасних ІТ-

рішень у поєднанні з підвищенням цифрової компетентності персоналу забезпечить підприємству зростання продуктивності, зміцнення конкурентоспроможності та підтримку стратегічного розвитку в умовах діджиталізації.

Таблиця 3.3

Рекомендації щодо вдосконалення інформаційного менеджменту

ТОВ «АЙС ТІМ»

№	Напрямок удосконалення	Поточна проблема	Рекомендовані дії	Очікуваний результат
1	Цифровізація документообігу	Надмірна кількість паперових процесів, затримки в обігу інформації	Посилення електронного документообігу (СЕД), інтеграція з бухгалтерськими системами	Підвищення швидкості обміну даними, зменшення ризиків втрати документів
2	Удосконалення внутрішніх комунікацій	Недостатня координація між відділами	Використання корпоративних чатів (Slack, Microsoft Teams), централізація інформації	Підвищення оперативності рішень, покращення командної взаємодії
3	Аналітика та звітність	Відсутність автоматизованих систем аналітики	Запровадження BI-інструментів (Power BI, Google Data Studio) для моніторингу ключових показників	Підвищення прозорості управлінських рішень і прогнозування
4	Інформаційна безпека	Потенційна загроза витоку даних	Встановлення сучасних систем кіберзахисту, регулярне оновлення паролів, резервне копіювання	Захист комерційної інформації, зниження ризиків кібератак
5	Підвищення цифрової грамотності персоналу	Низький рівень знань у сфері IT-інструментів	Проведення тренінгів із використання CRM, ERP-систем, кібергігієни	Зростання продуктивності праці та адаптації до цифрових технологій
6	Управління зовнішніми інформаційними потоками	Несистемна комунікація з клієнтами та партнерами	Модернізація CRM-системи для обліку звернень і зворотного зв'язку	Поліпшення якості клієнтського досвіду, посилення партнерських відносин

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Подальший розвиток інформаційного менеджменту потребує впровадження більш інноваційних підходів, серед яких ключове місце займають технології штучного інтелекту. Інтеграція ШІ виступає сучасним і перспективним

інструментом підвищення ефективності управлінських процесів, оскільки дозволяє автоматизувати аналіз даних, покращувати прогнозування, оптимізувати взаємодію з клієнтами та забезпечувати підвищений рівень інформаційної безпеки. Застосування інтелектуальних алгоритмів розширює можливості вже наявних цифрових систем підприємства та створює передумови для переходу до більш високого рівня цифрової зрілості [71].

Використання штучного інтелекту сприяє оптимізації рутинних операцій завдяки автоматичній обробці даних, прогнозуванню потреб клієнтів, визначенню тенденцій продажів та удосконаленню управління товарними залишками. Інтелектуальні алгоритми здатні аналізувати інформацію з ERP- і CRM-систем, виявляючи ризики, закономірності або відхилення від очікуваних показників, що забезпечує керівникам оперативну та більш обґрунтовану реакцію на зміни ринкової кон'юнктури. У сфері клієнтських комунікацій сучасні системи здатні підтримувати обробку звернень через чат-боти, проводити автоматичну класифікацію запитів та формувати персоналізовані рекомендації для менеджерів із продажу.

Удосконалення інформаційного менеджменту логістичних процесів ТОВ «АЙС ТІМ» значною мірою залежить від здатності підприємства автоматизувати ключові операції, пов'язані з обробкою даних щодо товарних залишків, руху продукції, планування поставок та взаємодії із клієнтами. Створення ІІІ-агента, інтегрованого з ERP, WMS та CRM системами, формує технологічну основу для мінімізації людського фактора, підвищення швидкості обробки інформації та скорочення операційних витрат.

Функціонування ІІІ-агента передбачає автоматичне опрацювання інформаційних потоків у режимі реального часу. Алгоритми машинного навчання забезпечують розпізнавання вхідних даних, формування структурованих записів та їх внесення у корпоративні системи управління. Такий підхід оптимізує процеси фіксації товарних залишків, реєстрації приймання та відвантаження продукції, контролю відповідності замовлень, формування транспортних заявок,

оновлення клієнтських профілів та синхронізації інформації між логістичними і комерційними підрозділами.

Забезпечення аналітичної підтримки управлінських процесів є центральним елементом діяльності ІІІ-агента. Автоматично формовані звіти охоплюють дані щодо залишків, руху товарів, виконання маршрутів, рівня сервісу доставки та інших ключових показників. Інтелектуальні системи здатні створювати щоденні та щотижневі звіти для складу, логістичного відділу та керівництва, доповнюючи їх рекомендаціями щодо оптимізації витрат, прогнозованими ризиками та візуалізаціями у вигляді діаграм і карт. Такий підхід значно підсилює аналітичну функцію підприємства, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і формує підґрунтя для довгострокового стратегічного розвитку логістичних процесів у рамках сучасної цифрової інфраструктури.

Архітектура ІІІ-агента, орієнтованого на автоматизацію логістичних процесів, ґрунтується на інтеграції модулів збору, обробки та передачі даних між основними корпоративними інформаційними системами підприємства. У структурі такого рішення виокремлюються кілька функціональних рівнів, кожен із яких забезпечує логічне та технологічне узгодження інформаційних потоків (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Архітектура ІІІ-агента для логістичних процесів ТОВ «АЙС ТІМ»

Рівень архітектури	Зміст та функціональна характеристика
1	2
1. Рівень даних	Єдина інформаційна база, що включає дані ERP, WMS та CRM систем. Містить інформацію про товарні залишки, рух продукції, історію замовлень, маршрути доставки, транспортні заявки, клієнтські профілі та операційні документи. Доступ до даних здійснюється через API або внутрішні конектори.
2. Аналітичний рівень (ядро ІІІ)	Алгоритмічний модуль, який об'єднує ML- та NLP-моделі. Забезпечує класифікацію документів, прогнозування попиту, оптимізацію маршрутів, формування записів для ERP/WMS та аналіз відхилень у логістичних процесах. Функціонує на внутрішньому обчислювальному кластері або у хмарному середовищі.
3. Логічний рівень управління процесами	Модуль бізнес-логіки, що координує роботу ІІІ-агента. Забезпечує виявлення нових даних, їх верифікацію, вибір сценаріїв обробки, автоматичне заповнення документів та синхронізацію операцій з корпоративними системами відповідно до регламентів.

4. Комунікаційний рівень	Засоби обміну даними між ІІІ-агентом та корпоративними системами: API-запити, вебхуки, шини даних або інтеграційні платформи (MuleSoft, BizTalk тощо). Гарантує оновлення даних у режимі реального часу та мінімізує ручне введення інформації.
--------------------------	---

Продовження табл. 3.4

1	2
5. Інтерфейсний рівень	Користувачські інтерфейси у вигляді вебпанелі, мобільного застосунку або чат-інтерфейсу. Дозволяють співробітникам переглядати статуси операцій, коригувати заявки, отримувати рекомендації та аналітичні звіти без додаткового навантаження на персонал.
6. Рівень безпеки	Механізми автентифікації, шифрування, моніторингу активності, інтелектуальні моделі виявлення аномалій та резервне копіювання даних. Забезпечує запобігання несанкціонованому доступу та захист критичної інформації.

Джерело: складено автором на основі даних [47]

Технологічне забезпечення ІІІ-агента передбачає використання сучасних програмних інструментів, зокрема Python як базової мови розробки, фреймворків TensorFlow або PyTorch для навчання моделей, платформ FastAPI або Node.js для побудови API, а також Docker і Kubernetes для масштабованості та стабільності роботи. Інтеграція з ERP та WMS може здійснюватися через стандартні REST API, SOAP-сервіси або спеціалізовані конектори, залежно від внутрішньої інфраструктури ТОВ «АЙС ТІМ». Застосування таких технологій забезпечує надійність функціонування ІІІ-агента, його адаптивність, швидкість обробки даних та відповідність сучасним вимогам цифрової логістики.

Таким чином, застосування ІІІ-агентів підсилює конкурентоспроможність ТОВ «АЙС ТІМ» завдяки створенню адаптивної та інноваційної інформаційної інфраструктури. Інтелектуальні інструменти дозволяють більш раціонально використовувати ресурси, підвищувати якість клієнтського обслуговування, підтримувати стратегічне планування та забезпечувати комплексний контроль за ключовими бізнес-процесами. Інтеграція ІІІ стає важливою складовою розвитку інформаційного менеджменту, забезпечуючи підприємству стабільність та гнучкість у динамічних умовах цифрової економіки.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Метою впровадження ІІІ-агента в систему інформаційного менеджменту ТОВ «АЙС ТІМ» є підвищення ефективності логістичних та складських процесів шляхом автоматизації рутинних операцій, забезпечення оперативного обміну даними між ERP-, WMS- та CRM-системами, мінімізації людського фактора та оптимізації ресурсів підприємства. Інтеграція інтелектуальних алгоритмів спрямована на створення адаптивної та інноваційної інформаційної інфраструктури, що забезпечує швидке прийняття управлінських рішень, підвищення точності прогнозів та зростання продуктивності персоналу.

Процес розробки і впровадження ІІІ-агента передбачає послідовне виконання етапів: аналіз бізнес-процесів та визначення потреб підприємства, формування архітектури агента, розробка алгоритмів машинного навчання та NLP, інтеграція з корпоративними системами, тестування, навчання персоналу, запуск у виробничу експлуатацію та оцінка ефективності (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Алгоритм впровадження ІІІ-агента в діяльність ТОВ «АЙС ТІМ»

№	Етап	Основні дії
1	Аналіз бізнес-процесів	Дослідження логістичних та складських процесів; виявлення рутинних операцій; визначення ключових показників ефективності
2	Формування архітектури ІІІ	Створення технологічної структури агента: рівні даних, аналітики, логіки, комунікацій, інтерфейсу, безпеки
3	Розробка алгоритмів	Навчання моделей ML/NLP для класифікації документів, прогнозування потреб складу, формування записів для ERP/WMS, аналітики
4	Інтеграція з корпоративними системами	Підключення до ERP, WMS, CRM через API або шини даних; налаштування обміну інформацією в режимі реального часу
5	Тестування та калібрування	Перевірка точності внесення даних, прогнозів та звітності; налаштування алгоритмів
6	Навчання персоналу	Інструктаж з користування інтерфейсом, контроль за обробкою даних, інтерпретація аналітики
7	Впровадження та експлуатація	Запуск агента у господарську діяльність; автоматичне опрацювання даних, прогнозування та аналітика
8	Оцінка ефективності та оптимізація	Моніторинг економічних і операційних показників; внесення коректив у алгоритми

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, реалізація проєкту впровадження ІІІ-агента на ТОВ «АЙС ТІМ» передбачає комплексні інвестиції у технічну інфраструктуру, програмне

забезпечення, інтеграційні рішення, підготовку персоналу та забезпечення інформаційної безпеки. Структура інвестиційних витрат формується з урахуванням етапів розробки, тестування та впровадження системи, а також необхідності модернізації існуючих ERP-, WMS- та CRM-систем для інтеграції інтелектуального агента (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Структура та обсяг інвестиційних витрат на впровадження ІІІ-агента для
ТОВ «АЙС ТІМ»

№	Категорія витрат	Орієнтовний обсяг, грн	Відсоток від загальної суми, %	Примітка
1	Придбання та ліцензування ПЗ	460 000 (80 000 щорічно)	30	ML-фреймворки, ВІ-інструменти, інтеграційні модулі
2	Модернізація технічної інфраструктури	400 000	26	Серверне обладнання, хмарні сервіси, мережеве обладнання
3	Розробка та інтеграція ІІІ-агента	510 000	33	Програмування, навчання моделей, інтеграція з ERP/WMS/CRM, забезпечення інформаційної безпеки
4	Підготовка персоналу	90 000	6	Тренінги з роботи з ІІІ-інструментами та цифровою грамотністю
6	Резервний фонд	82 000	5	Непередбачені витрати на налаштування та адаптацію процесів
	Разом	1 542 000	100	—

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Основна частина інвестицій припадає на придбання програмного забезпечення, модернізацію інфраструктури та розробку інтегрованого агента. Виділені кошти на підготовку персоналу та інформаційну безпеку забезпечують належний рівень використання інноваційних технологій і мінімізацію операційних ризиків. Резервний фонд передбачає покриття можливих непередбачених витрат на етапі впровадження та адаптації бізнес-процесів.

Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо впровадження ІІІ-агента в логістичні та складські бізнес-процеси ТОВ «АЙС ТІМ» здійснюється за комплексом кількісних та якісних показників, що дозволяють оцінити вплив автоматизації на продуктивність, економічну ефективність та якість управлінських рішень. До ключових критеріїв належать скорочення часу на

обробку даних, зменшення кількості помилок у документації, оптимізація запасів та підвищення точності прогнозування.

Автоматизація обробки документів приходу, переміщення, інвентаризації та маршрутних листів дозволяє скоротити обсяг рутинної роботи персоналу, що веде до зменшення трудових витрат адміністративно-логістичного персоналу. Звільнення співробітників від рутинних завдань дозволяє ефективніше використовувати робочий час на стратегічні та аналітичні функції, що знижує витрати на оплату праці та одночасно підвищує продуктивність.

Інтелектуальна обробка даних та автоматичне формування аналітичних звітів забезпечує підвищення точності інформаційних записів, мінімізує помилки в замовленнях і логістичних операціях, що сприяє зменшенню витрат, пов'язаних з повторною обробкою документів, штрафами постачальників та простоем у доставці продукції.

Крім того, оптимізація логістичних процесів та прогнозування залишків товару дозволяє раціональніше планувати закупівлі та доставку, що безпосередньо зменшує збутові витрати за рахунок скорочення простоїв транспорту, надлишкових запасів та витрат на утримання складів.

Таким чином, впровадження ІІІ-агента формує комплексний економічний ефект:

- скорочення адміністративних витрат через автоматизацію рутинних операцій і зниження потреби у додатковому персоналі;
- зниження збутових витрат за рахунок точного планування поставок, оптимізації маршрутів та зменшення логістичних помилок;
- підвищення ефективності управлінських рішень через доступ до актуальної аналітичної інформації у режимі реального часу.

Прогнозоване зниження адміністративних та збутових витрат після впровадження ІІІ-агента зумовлене автоматизацією рутинних операцій, інтеграцією даних із ERP, WMS та CRM-систем і оптимізацією логістичних процесів. Навіть невелике скорочення витрат на рівні 1–2 % дозволяє зменшити

навантаження на персонал, підвищити точність обліку та скоротити час обробки документів, що забезпечує додаткову економію ресурсів підприємства.

Таблиця 3.7

Прогнозоване зниження адміністративних та збутових витрат після впровадження ІІІ-агента в діяльність ТОВ «АЙС ТІМ»

Напрямок витрат	Поточні витрати (тис. грн/рік)	Прогнозоване скорочення (%)	Економія (тис. грн/рік)
Адміністративні витрати	28 841	2 %	577
Збутові витрати	175 135	0,5 %	875,5
Разом	203 976	—	1 452,5

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Розрахунок чистого грошового потоку (NPV) інвестиційного проєкту впровадження ІІІ-агента для управління логістикою та складськими процесами на підприємстві ТОВ «АЙС ТІМ» наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок чистого грошового потоку (NPV) інвестиційного проєкту впровадження ІІІ-агента для управління логістикою на ТОВ «АЙС ТІМ»

Рік	CF _i , тис.грн	I _i , тис.грн	КД _i , d=35%	NPV, тис.грн
0	0	1 542	1	-1 542
1	1 452,50	80	0,741	1 017
2	1 452,50	80	0,548	752
Разом	2 905,00	1 702	x	227

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, чиста приведена вартість (NPV) інвестиційного проєкту становить 227 тис. грн. Позитивне значення NPV свідчить про економічну доцільність реалізації проєкту, оскільки очікувані грошові потоки перевищують початкові інвестиції з урахуванням дисконтування. Навіть при мінімальних очікуваних результатах проєкт здатний створити додаткову вартість для підприємства і є фінансово привабливим для інвестування.

Розрахунок рентабельності інвестицій (ROI) складатиме:

$$ROI = 227 / 1\,542 = 0,14 \text{ (14\%)}$$

Даний результат відображає, що кожна гривня вкладених коштів потенційно може приносити понад 0,14 грн прибутку, що свідчить про ефективність і фінансову привабливість інвестиційного проєкту.

Дисконтований період окупності (DPP):

$$DPP = 1 + 525 / 752 \approx 1,7 \text{ років}$$

З урахуванням дисконтування початкові інвестиції повернуться за менше ніж два роки, що свідчить про швидку окупність проєкту.

Таким чином, комплексне впровадження ІІІ-агента в інформаційний менеджмент ТОВ «АЙС ТІМ» може бути стратегічно доцільним, оскільки поєднує скорочення витрат, підвищення ефективності бізнес-процесів та якісне поліпшення управлінських рішень, створюючи передумови для розвитку підприємства у цифровому середовищі. Реалізація проєкту також забезпечує низку якісних переваг, що мають довгостроковий характер і сприяють зміцненню конкурентоспроможності компанії. Зокрема, покращується прозорість та керованість логістичних процесів, оскільки оперативний доступ до консолідованих даних зменшує інформаційні розриви між підрозділами та забезпечує єдиний стандарт обробки даних.

Висновки до теми 3

Удосконалення системи інформаційного менеджменту є стратегічною потребою сучасних підприємств, оскільки динамічні зміни в бізнес-процесах, зростання обсягів даних та вимоги до оперативності управлінських рішень потребують формування прозорого, гнучкого та інтегрованого інформаційного середовища. Використання сучасних цифрових інструментів забезпечує прискорення обробки даних, автоматизацію ключових операцій, зменшення частки рутинних процесів та формування аналітичної підтримки, необхідної для ефективного стратегічного планування. У практичній діяльності ТОВ «АЙС ТІМ» це проявляється у потребі модернізації інформаційної інфраструктури та

підвищенні узгодженості взаємодії між усіма підрозділами, що дозволить створити цілісний, захищений і продуктивний інформаційний простір, орієнтований на своєчасний доступ до достовірних даних. Рациональне удосконалення системи інформаційного менеджменту сприятиме усуненню дублювання інформації, прискоренню міжфункціональних комунікацій і підвищенню якості управлінських рішень.

Особливої уваги потребує взаємоінтеграція вже наявних ERP- та CRM-систем, що є ключовою умовою для формування єдиного інформаційного простору. Узгодження цих рішень сприяє пришвидшенню обробки даних, підвищенню точності комунікації між логістичним, комерційним та управлінським блоками, а також усуненню фрагментації інформації. Впровадження сучасних аналітичних інструментів, таких як BI-модулі, забезпечує підприємству можливості швидкого інформування, прогнозування попиту та автоматичного формування звітності, що підсилює аналітичний потенціал і оперативність реагування.

Подальший розвиток системи управління інформацією на ТОВ «АЙС ТІМ» передбачає активне залучення технологій штучного інтелекту. Використання ІІІ та машинного навчання дозволяє оптимізувати рутинні операції, автоматизувати обробку даних, удосконалити прогнозування та підвищити рівень клієнтського сервісу. Інтелектуальні алгоритми забезпечують глибший аналіз інформаційних потоків, виявлення ризиків і формування рекомендацій для керівництва, що сприяє зміцненню конкурентних переваг підприємства.

Одним із перспективних напрямів є створення ІІІ-агента, інтегрованого з ERP, WMS і CRM системами. Такий агент може здійснювати автоматичну обробку інформації в режимі реального часу, контролювати товарні залишки, формувати транспортні заявки, синхронізувати клієнтські дані та генерувати управлінські звіти з рекомендаціями. Інтеграція ІІІ в логістичні та управлінські процеси підсилює аналітичну функцію, мінімізує вплив людського фактора та забезпечує основу для подальшої цифрової трансформації підприємства.

Інтеграція ІІІ-агента в систему інформаційного менеджменту ТОВ «АЙС ТІМ» формує важливий стратегічний напрям модернізації управлінських та логістичних процесів підприємства. Використання інтелектуальних алгоритмів забезпечує автоматизацію рутинних операцій, скорочення трудових витрат та підвищення точності інформаційних записів. Раціональний перерозподіл робочого часу персоналу сприяє зростанню продуктивності та зміцненню організаційної ефективності.

Підвищення якості аналітичної підтримки дозволяє керівництву оперативно отримувати актуальні дані та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Автоматичне формування звітів, прогнозування залишків та оптимізація маршрутів доставки формують комплекс заходів, спрямованих на зменшення логістичних, адміністративних та збутових витрат. Модернізована інформаційна інфраструктура забезпечує прозорість процесів, мінімізує ризики помилок і сприяє стабільності ланцюгів постачання.

Економічні результати інвестиційного проекту підтверджують його ефективність: позитивне значення NPV (227 тис. грн), рентабельність інвестицій 14% та швидкий дисконтований період окупності (1,7 року) демонструють доцільність впровадження. Фінансовий ефект поєднується з довгостроковими якісними перевагами, серед яких підвищення конкурентоспроможності, гнучкість логістичних операцій та покращення внутрішніх комунікацій.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі було досліджено питання удосконалення інформаційного менеджменту в умовах діджиталізації. На основі отриманих результатів дослідження було сформовано наступні висновки:

1. Успішність функціонування сучасних підприємств значною мірою визначається якістю організації процесів збору, обробки, збереження та захисту інформації. З огляду на зростання глобальних загроз, посилення кіберризиків і потребу в інформаційній прозорості, інформаційний менеджмент стає критично важливим елементом управління. Налагоджена система роботи з даними забезпечує оперативний доступ до актуальної інформації та створює підґрунтя для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, що безпосередньо впливає на результативність діяльності підприємства.

2. Цифрові технології виступають рушійною силою трансформації інформаційного менеджменту, забезпечуючи швидкий та узгоджений рух даних між підрозділами. Використання сучасних інформаційних систем, включно з ERP, CRM, BI-платформами, хмарними сервісами та інструментами обробки великих даних, сприяє формуванню єдиного інформаційного простору. Узгоджене функціонування цього середовища підвищує продуктивність персоналу, оптимізує витрати й забезпечує ефективне управління ресурсами.

3. Оцінювання стану інформаційного менеджменту базується на комплексному підході, що охоплює аналіз інформаційних ресурсів, цифрової компетентності персоналу, організації інформаційних потоків, функціонування інформаційних систем і рівня інформаційної безпеки. Результати такого оцінювання формують підґрунтя для зворотного зв'язку в системі управління та дають можливість своєчасно коригувати управлінські дії, підвищуючи ефективність використання ресурсів та стратегічну адаптивність підприємства.

4. Правове забезпечення інформаційного менеджменту створює нормативну основу для регулювання інформаційних процесів і захисту даних. Наявність розвиненої системи законів, нормативно-правових актів та внутрішніх

регламентів сприяє законності обігу інформації, визначає відповідальність учасників інформаційних відносин і стимулює підприємства до впровадження сучасних стандартів кібербезпеки. Чітко сформоване правове поле підтримує розвиток цифрової інфраструктури та підвищення рівня інформаційної зрілості підприємства.

5. Об'єктом дослідження системи управління витратами господарської діяльності стало ТОВ «АЙС ТІМ», яке займає провідні позиції у сфері дистрибуції харчових продуктів на території Житомирської та Волинської областей. Основна діяльність підприємства спрямована на забезпечення ефективних процесів постачання, зберігання та реалізації продукції з дотриманням високих стандартів якості й температурного режиму. Компанія надає клієнтам комплекс послуг, включаючи дистрибуцію, експедирування вантажів, транспортне обслуговування, складські операції, а також оренду холодильних і офісних приміщень, що формує високий рівень сервісу та задоволеність клієнтів.

6. Серед ключових чинників успішності підприємства варто відзначити сучасну логістичну інфраструктуру, ефективну організацію складських процесів та міцні партнерські відносини з виробниками й торговими мережами. Завдяки цьому ТОВ «АЙС ТІМ» забезпечує безперебійний рух товарних потоків, оптимізацію логістичних витрат та високий рівень обслуговування споживачів. Аналіз фінансово-економічних показників за 2022–2024 роки свідчить про стабільне зростання активів, підвищення автономії та рентабельності, що підтверджує фінансову стійкість і конкурентоспроможність компанії.

7. Система інформаційного менеджменту підприємства відіграє ключову роль у підвищенні ефективності управління, координує роботу структурних підрозділів і забезпечує контроль за логістичними та складськими операціями. Високий рівень достовірності, своєчасності та повноти інформації, інтеграція інформаційних систем і налагоджена внутрішня комунікація сприяють оперативному прийняттю управлінських рішень. Подальший розвиток системи у напрямі цифровізації, автоматизації процесів та посилення кібербезпеки

забезпечить оптимізацію обробки інформації, підвищення точності планування та надійний захист комерційних і персональних даних.

8. Удосконалення системи інформаційного менеджменту є стратегічно важливим завданням для сучасних підприємств, оскільки динамічні зміни бізнес-процесів, збільшення обсягів даних та потреба в оперативних управлінських рішеннях вимагають створення прозорого, гнучкого та інтегрованого інформаційного середовища. Використання сучасних цифрових інструментів, зокрема ERP-, CRM- та BI-систем, а також технологій Big Data і хмарних сервісів, сприяє автоматизації ключових процесів, прискорює обробку інформації, зменшує частку рутинних операцій та забезпечує аналітичну підтримку для стратегічного планування.

9. Практичне впровадження таких рішень на ТОВ «АЙС ТІМ» передбачає модернізацію інформаційної інфраструктури та підвищення узгодженості між підрозділами, що забезпечує формування цілісного, захищеного та ефективного інформаційного простору. Особливу роль відіграє інтеграція наявних ERP- та CRM-систем, що підвищує точність передачі даних між логістичним, комерційним та управлінським блоками, усуває фрагментацію інформації та сприяє більш швидкому прийняттю управлінських рішень. Використання аналітичних інструментів, зокрема BI-модулів, забезпечує оперативне інформування, прогнозування попиту та автоматичне формування звітності, що підсилює аналітичний потенціал підприємства та оперативність реагування на зміни ринку.

10. Подальший розвиток системи передбачає активне впровадження технологій штучного інтелекту, здатних оптимізувати рутинні процеси, автоматизувати обробку даних, покращувати прогнозування та підвищувати рівень обслуговування клієнтів. Інтеграція ШІ-агента, що працює в режимі реального часу з ERP, WMS і CRM-системами, дозволяє автоматизувати контроль товарних залишків, формувати транспортні заявки, синхронізувати клієнтські дані та генерувати управлінські звіти з рекомендаціями. Такий підхід сприяє зменшенню трудових витрат, підвищенню точності інформаційних записів та

ефективності використання робочого часу персоналу. Економічна оцінка впровадження проекту, включаючи позитивне значення NPV, рентабельність інвестицій 14% та дисконтований період окупності 1,7 року, підтверджує фінансову доцільність реалізації та одночасно забезпечує стратегічні переваги у вигляді підвищення конкурентоспроможності, оптимізації логістики та покращення внутрішніх комунікацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абакуменко О., Деркач А., Корнєєва М. Діджиталізація банківського сектору України. Фінансові дослідження. 2016. № 1 (1). С. 69–75.
2. Андрухів І. Оцінювання ефективності впровадження інформаційних технологій в системи менеджменту підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3978>
3. Анісімова О. М. Інформаційна підтримка стратегічного управління. Інформація та соціум. 2023. С. 103-105.
4. Антонюк Б. П., Антонюк О. П. Технології інформаційного менеджменту: курс лекцій для студентів спеціальностей 014.09 Середня освіта (Інформатика) та 113 Прикладна математика. Луцьк: Вежа-друк, 2022. 95с.
5. Апостолук О. Інформаційний менеджмент – основа управлінської діяльності. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доп. II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (Тернопіль, 28 трав. 2021 р.)*. Тернопіль: ЗУНУ, Ч. 1. 2021. С. 15-18.
6. Битий А. В. Формування стратегії інформатизації та забезпечення ефективності управління інформаційним потенціалом підприємства. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2019. № 4. С. 193- 199.
7. Богач Ю.А., Кривокульська Н.М., Скочиляс С.М. Інформаційноаналітичне забезпечення як організаційний ресурс для прийняття управлінських рішень. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2021_5_8.
8. Бойченко Е. Б., Костенко А. М. Концепція формування інформаційного менеджменту в Україні. Ефективна економіка. 2018. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/15.pdf
9. Бондарчук Н.В., Наливайко Л.В. Інформаційне забезпечення управління процесом реалізації на підприємстві. Економіка і суспільство. 2016. № 7. С. 880-884.

10. Вакульчик О.М., Дрей В.В. Визначення складу якісних характеристик управлінської інформації та їх ознак в системі контролінгу на підприємстві. *Механізми регулювання економіки*. 2019. № 4. Т. 1(43). С. 79-87.

11. Галан Л., Борисевич Є. Роль інформаційного менеджменту в умовах цифрової економіки. Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики: збірник тез доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Мукачево, 11 квітня 2025р.). – Мукачево: МДУ, 2025. С. 100-102.

12. Гарафонова О. І., Жосан Г. В. Діджиталізація та автоматизація бізнес-процесів: відмінність дефініцій та місце в менеджменті підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 15. С. 161–162. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.19>

13. Гевчук А.В., Шевчук А.А. Штучний інтелект в управлінні бізнес-процесами та захисті інформації в умовах формування цифрової економіки. In The VIII International Scientific and Practical Conference «Modern technologies of human development», November 06-08, 2023, Bordeaux, France, pp. 66-69.

14. Голіонко Н., Кондратьєва К. Методичні підходи до оцінювання цифрової зрілості організації. *Молодий вчений*. 2023. № 1(113). С. 145–150. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-1-113-29>.

15. Графська О. І., Павленчик Н. Ф., Босчко Л. А. Економіка даних у структурі цифрового ринку як новий формат капіталізації інформаційних потоків. *Академічні візії*. 2025. № 46. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/2225>.

16. Гребешков О.В. Інформаційне забезпечення діяльності підприємства: інформаційні джерела та джерела їх задоволення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. №6. С. 205-208.

17. Гринчук Ю. С., Ляшенко Н. А., Васирик С. К. Штучний інтелект і стратегічне управління: тенденції взаємодії у цифрову добу. *Інтернаука. Серія: «Економічні науки»*. 2025. № 6. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-6-11076>

18. Грінка Т. І. Цифровізація менеджменту: актуальні проблеми теорії та практики. Центральнотраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2023. № 9 (42). С. 100-107.
19. Гудзь О., Федюнін С. Диджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 3 (29). С. 18–24.
20. Дрік І. А., Белозерцев В. С. Виклики сучасного менеджменту. Інформаційні системи у бізнесі. Innovation and Sustainability. 2023. № 1. С. 239–245.
21. Єсіна О. Г. Оцінка економічної ефективності застосування інформаційних технологій на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 16. С. 972–976.
22. Єсіна О. Г., Гуляєва О. М. Штучний інтелект та машинне навчання в контексті управління інформацією. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (присвяченої пам'яті професора Григорія Євтіювича Мазнева). 2025. С. 273–275.
23. Загальний регламент про захист даних (GDPR). URL: <https://gdpr-text.com/uk/>
24. Звіт незалежного аудитора щодо фінансової звітності за 2024 рік. URL: <https://iceteam.com.ua/finansova-zvitnist-za-2024-rik>
25. Зеркіна О.О., Євстаф'єв С.М. Діджиталізація підприємництва в Україні: поняття та значення. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4131/4061>
26. Інформаційний менеджмент: навч. посібник / О. П. Ващенко.- Київ: ДУІКТ, 2024. 132 с.
27. Калініченко Л. Л. Інформаційне забезпечення процесів розвитку на промислових підприємствах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 32. С. 196–199.
28. Клименко К.В. Діджиталізація як інноваційний розвиток підприємств: досвід України. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 4. Том 3. С. 13– 18.

29. Коваленко Ю. О. Роль і місце інформаційного менеджменту у соціально-економічному розвитку регіону. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 27, Ч. 2. С. 97–100.

30. Ковалів М. В., Єсімов С. С., Ярема О. Г. Інформаційне право України : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 416 с.

31. Колесніков А. П., Біловус Л. І., Олійничук О. І. Інформаційний менеджмент: окремі практичні аспекти в освіті. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 15. С. 25–30.

32. Кононенко Л., Юрченко О. Інформаційне забезпечення формування стратегії підприємства: сучасний стан, проблеми та перспективи. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 66-69.

33. Конституція України : Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>

34. Коптева Г., Хабалевський В. Алгоритм прийняття рішень у гібридній холакратичній системі з віртуальними ролями. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. № 10. С. 97–107.

35. Кравчук І., Лавриненко С., Зелінська А. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3277/3201>

36. Кузів Р. В., Гарафонова О. І. Штучний інтелект як фактор підвищення ефективності інвестицій у людський капітал. *Economic Synergy*. 2025. № 2. С. 28–40. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-2-3>.

37. Кузьменко О., Сергєєва О., Орлова В. Використання інформаційних систем в управлінні торговельним підприємством: оцінка ефективності та перспективи впровадження. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6107/6048>

38. Кулик В. А., Похідня Б. А. Інформаційний менеджмент на підприємстві. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 96-99.

39. Ланде Д.В., Субач І.Ю., Бояринова Ю.Є. Основи теорії і практики інтелектуального аналізу даних у сфері кібербезпеки: навчальний посібник. К.: ІСЗЗІ КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2018. 300 с.

40. Лук'яненко Д. І. Розвиток інформаційного менеджменту як наукової категорії. *Економіка, організація і управління підприємством. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 1(56). С. 183–187.

41. Миколук О.А., Бобровник В.М. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 3. С. 48-49.

42. Ольховая І. О. Оцінка інформаційного забезпечення підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. № 23 (2). С. 43-46.

43. Основи інформаційно-аналітичної діяльності : навч. посіб. / І. В. Захарова, Л. Я. Філіпова, І. С. Задорожний, Д. А. Тарасенко ; 2-е вид., випр. і допов. Черкаси: Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, 2024. 347 с.

44. Панчишин Б. О. Інформаційне забезпечення процесу управління на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 326–329.

45. Паращич М. І., Ноджак Л. С. Діджиталізація та її роль у діяльності українських підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (Вип. 4). С. 192-200.

46. Пеннер С., Римарцов В., Лобай Р. Інформаційні технології як інструмент стратегічного управління інноваціями в організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 6. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4759/4700>

47. Петренко Т., Задорожний А. Платформа для інтеграції інструментів та сервісів обробки метеоданих з використанням штучного інтелекту. *Інноваційні технології та наукові рішення для галузей*. 2025. № 3(33). С. 73–87. URL: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2025.3.073>.

48. Приклади штучних інтелектуальних агентів: Остаточний посібник для розуміння та впровадження автоматизованих рішень. *Getguru*. 2025. URL: <https://www.getguru.com/uk/reference/ai-agents-examples>.

49. Про електронні документи та електронний документообіг. Закон України від 22.05.2003 р. № 851-IV (зі змінами): URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15>

50. Про електронні комунікації. Закон України від 16.12.2020 р. № 1089-IX (зі змінами): URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20>

51. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах. Закон України від 05.07.1994 р. № 80/94-ВР: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80>

52. Про захист персональних даних. Закон України від 01.06.2010 р. № 2297-VI (зі змінами): URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>

53. Про захист прав споживачів. Закон України від 12.05.1991 р. № 1023-XII (зі змінами): URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>

54. Про інформацію. Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII (зі змінами): URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>

55. Про науково-технічну інформацію. Закон України від 25.06.1993 р. № 3322-XII (зі змінами): URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3322-12>

56. Пушкар Т. Цифрові платформи як інструмент оптимізації стратегічних рішень підприємств у контексті розвитку бізнесу. Сталий розвиток економіки. 2025. № 2 (53). С. 213-220.

57. Редько К. Ю. Проблеми, виклики та перспективи інформаційної підтримки підприємств в сучасних економічних умовах. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. № 4-5. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/25/21>

58. Руденко В., Марухленко О., Олещенко В. Digital management як фактор підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 3 (43). С. 56–68.

59. Русин-Гриник Р., Гриновець М., Борсук О., Фтемов Е., Круглов С. Сутність та види інформаційного забезпечення підприємства. *SWorldJournal*. 2023. Вип. 22 (3). С. 7-15.

60. Самойлов О. О., Самойлова І. І. Управління інформаційними ресурсами на підприємстві. Просторовий розвиток територій : традиції та інновації. Ін-т іннов. Освіти КНУБА. Київ. 2024. № 4. С. 285-288.

61. Скібська К. О., Старіков В. Г. Інформаційний менеджмент у малому та середньому бізнесі. *Бізнес Інформ*. 2024. №4. С. 284–290.

62. Сучасні інформаційні технології в кібербезпеці : монографія / А. С. Довбиш, В. К. Ободяк, І. В. Шелехов та ін. ; за ред. В. К. Ободяка, І. В. Шелехова. Суми : Сумський державний університет, 2021. 348 с.

63. ТОВ «АЙС ТІМ». Youcontrol. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31133719/

64. ТОВ «АЙС ТІМ». Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/31133719>

65. ТОВ «АЙС ТІМ». Офіційний сайт. URL: <https://iceteam.com.ua/>

66. Топалов В. Забезпечення інформаційної безпеки бізнесу України в умовах сучасних загроз. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 6 (15). С. 157-161.

67. Трут О.О. Інформаційно-комунікаційний механізм реалізації стратегії організації. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2021. № 62. С. 38-44

68. Тягунова З. О., Косогов Т. Л. Вплив штучного інтелекту на бізнес-моделі компаній із різним рівнем цифрової зрілості. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. № 80. С. 174–179.

69. Удовиченко С. О., Мазоренко О. В. Цифрова культура як основа успішної трансформації компаній. Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність «Форвард–2024»: твори 15-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених, 25 грудня 2024 р. Харків: НТУ «ХП». 2024. С. 144-147.

70. Управління інформаційними зв'язками: Конспект лекцій. Для студентів усіх форм навчання спеціальностей 074 «Публічне управління та адміністрування» / Р. А. Оксентюк. – Тернопіль, ТНТУ, 2016. – 130 с.

71. Холей Ю., Дрік І. Аналіз використання штучного інтелекту в системах управління бізнес-процесами: переваги та недоліки. *Виклики та проблеми сучасної науки*. 2023. № 1. С. 382–386. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/73>.

72. Чорна Л. О., Коваленко О. О, Гончар О. І. Інтеграція інформаційних та управлінських процесів в системі менеджменту сучасного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 5. Т. 2. С. 209–211.

73. Чубаєвський В. І., Богма О. С., Сілакова Г. В. Методика оцінки ефективності систем захисту корпоративної інформації вітчизняних підприємств. *Економічний простір*. 2022. № 177. С. 56–57. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/177-10>

74. Юрик Н. Є., Кужда Т. І., Шведа Н. М. Застосування інформаційних технологій при бізнес-аналізі діяльності організації в кризових умовах. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 81, № 2. С. 96–105. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02.096.

75. Юрчук Н. П., Кіпоренко С. С. Інформаційні системи як драйвер цифрового менеджменту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 135-142.

76. Digitalization. Cambridge Dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/uk/dictionary/english/digitalization>

77. ISO/IEC 27001:2022. Information security, cybersecurity and privacy protection – Information security management systems – Requirements. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_iec_27001_2023.pdf

ДОДАТКИ

Класифікація інформації в інформаційному менеджменті

Класифікація	Вид інформації	Пояснення
За повнотою охоплення явища	Повна	Інформація, що вичерпно характеризує явище або процес.
	Часткова	Інформація, що відображає лише окремий аспект явища або процесу.
	Надлишкова	Інформація, що містить дані, які не є необхідними для розуміння суті явища або процесу, або дублює вже наявну інформацію.
За періодом дії	Разова	Інформація, актуальна для одноразового використання або стосується події, що відбулася один раз.
	Періодична	Інформація, що регулярно оновлюється або надається через певні проміжки часу (наприклад, щомісячні звіти).
	Довгострокова	Інформація, що зберігає свою актуальність протягом тривалого періоду (наприклад, стратегічні плани).
За змістом	Планово-економічна	Дані, що стосуються планування діяльності підприємства, економічних показників, ресурсів тощо.
	Фінансова	Інформація про фінансовий стан підприємства, рух грошових коштів, доходи, витрати, інвестиції тощо.
	Облікова	Дані, що використовуються для ведення різних видів обліку (управлінського, статистичного тощо).
	Бухгалтерська	Інформація, що використовується для ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності.
	Технологічна	Дані про виробничі процеси, технології, обладнання, технічні характеристики продукції тощо.
	Довідкова	Допоміжна інформація, нормативи, стандарти, словники, каталоги тощо.
	Адміністративна	Інформація, що стосується управління організацією, внутрішніх правил, процедур, наказів, розпоряджень.
За рівнем достовірності	Достовірна	Перевірена, правдива інформація, що відповідає дійсності.
	Недостовірна	Інформація, що не відповідає дійсності, є помилковою, неперевіреною або спотвореною.
За відношенням до системи	Внутрішня	Інформація, що генерується та циркулює всередині підприємства (звіти підрозділів, дані обліку тощо).
	Зовнішня	Інформація, що надходить ззовні підприємства (дані ринку, звіти урядових агенств, інформація від конкурентів, ЗМІ тощо).

Джерело: складено автором на основі даних [26].

[illegible]

5. Захищеність інформації

Рівень захисту даних від несанкціонованого доступу, кібератак та втрат

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

6. Автоматизація управлінських процесів

Використання програмних рішень для планування, контролю, звітності

[illegible]

7. Доступність інформації для працівників

Можливість швидкого доступу до потрібних даних на різних рівнях управління

[illegible]

8. Якість комунікацій між підрозділами

Ефективність обміну інформацією між відділами (логістика, склад, бухгалтерія, продажі)

[illegible]

9. Використання аналітичних інструментів

Наявність BI-систем, звітів, дашбордів для аналізу діяльності

[illegible]

10. Цифровізація інформаційних процесів

Рівень впровадження цифрових технологій для збору, обробки, зберігання та обміну інформацією на підприємстві

[illegible]