

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

Кафедра менеджменту
ІТ-сфери

Допускається до захисту
“_____” _____ 2025 р.
Зав. кафедри _____
(підпис)

к.е.н., доц. Кіндрат О. В.
наук. ступ., вчене звання ініціали і прізвище

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

студента(ки) **Лунь Степана Ігоровича**

на тему:

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ІТ-КОМПАНІЙ

на присвоєння кваліфікації – Магістр менеджменту ІТ-сфери

Керівник роботи _____
(підпис)

к.е.н., доц. Вовк М. В.
(вчене звання, посада, ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет	<u>Менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування</u>
Кафедра	<u>Менеджменту і бізнес-адміністрування</u>
Галузь знань	<u>07 Управління та адміністрування</u>
Спеціальність	<u>073 Менеджмент</u>
Освітньо-професійна програма	<u>Менеджмент ІТ-сфери</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

наук. ступ., вчене звання ініціали і прізвище

“ ____ ” _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Луць Степана Ігоровича

1. Тема проєкту (роботи) Удосконалення інформаційного забезпечення діяльності ІТ-компанії

керівник проєкту (роботи) к.е.н., доцент Вовк М. В.,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від
“ ____ ” _____ 20__ року № ____

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) _____

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні і методологічні основи системи інформаційного забезпечення діяльності ІТ-компанії. 1.1 Сутність та значення інформаційного забезпечення в діяльності ІТ-компаній. 1.2 Сучасні підходи до організації інформаційної інфраструктури. 1.3 Проблеми та виклики інформаційного забезпечення в умовах цифрової трансформації. Розділ 2. Аналіз стану інформаційного забезпечення ІТ-

компанії ТОВ «***». 2.1 Загальна характеристика ІТ-компанії та її інформаційної інфраструктури. 2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «***». 2.3 Аналіз впливу факторів на забезпечення стратегічного розвитку інформаційних ресурсів. Розділ 3. Напрями удосконалення інформаційного забезпечення діяльності ТОВ «***». 3.1 Пропозиції щодо оптимізації інформаційних потоків. 3.2 Впровадження сучасних цифрових рішень та інструментів. 3.3 Використання інформаційних ресурсів в системі здійсненні міжнародної діяльності. Висновки. Список літературних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1.	Вступ. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ІТ-КОМПАНІЇ	Травень - червень 2025	
2.	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІТ-КОМПАНІЇ ТОВ «***»	Липень - вересень 2025	
3.	РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «***»	Жовтень - листопад 2025	
4.	Висновки і пропозиції	Листопад 2025	
5.	Список літературних джерел	Листопад 2025	

Студент

(підпис)

Луць С. І.
(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Вовк М. В.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Луць С. І. «Удосконалення інформаційного забезпечення діяльності ІТ-компанії». – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня Магістр за спеціальністю 073 Менеджмент ОПП «Менеджмент ІТ-сфери» – Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького, Львів. 2025.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновку, списку літературних джерел. Кваліфікаційна робота викладена на 81 сторінці, містить 9 таблиць, 7 рисунків, містить посилання на 25 літературних джерел.

У першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто теоретичні і методологічні основи інформаційного забезпечення процесу управління та сучасні підходи до організації інформаційної інфраструктури ІТ-компаній.

У другому розділі роботи подано характеристику досліджуваної ІТ-компанії ТОВ «***» та поточну ефективність її інформаційного забезпечення.

У третьому розділі роботи викладено напрями удосконалення інформаційного забезпечення діяльності ТОВ «***» та пропозиції щодо оптимізації інформаційних потоків.

На основі одержаних результатів дослідження зроблені висновки та пропозиції.

Ключові слова: ІТ-компанія, інформаційне забезпечення, процес управління, інформаційна структура.

SUMMARY

Lun S. I. 'Improving Information Support for IT Companies.' – Manuscript.

Research for obtaining a Master's degree in speciality 073 Management of the OPP «Management of the IT sphere», Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies named after S. Z. Gzhytskyi, Lviv. 2025.

The thesis consists of an introduction, 3 chapters, a conclusion, and a list of references. The thesis is 81 pages long, contains 9 tables, 7 figures, and references to 25 sources.

The first chapter of the thesis examines the theoretical and methodological foundations of information support for the management process and modern approaches to the organisation of the information infrastructure of IT companies.

The second chapter of the thesis provides a description of the IT company *** LLC and the current effectiveness of its information support.

The third chapter outlines areas for improvement in the information support of *** LLC's activities and proposals for optimising information flows.

Conclusions and recommendations are made based on the results of the study.

Keywords: IT company, information support, management process, information structure.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ІТ-КОМПАНІЇ	9
1.1 Сутність та значення інформаційного забезпечення в діяльності ІТ-компаній.....	9
1.2 Сучасні підходи до організації інформаційної інфраструктури ...	17
1.3 Проблеми та виклики інформаційного забезпечення в умовах цифрової трансформації.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІТ-КОМПАНІЇ ТОВ «***».....	29
2.1 Загальна характеристика ІТ-компанії та її інформаційної інфраструктури	29
2.2 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «***».....	41
2.3 Аналіз впливу факторів на стратегічний розвиток інформаційного забезпечення ТОВ «***».....	55
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «***».....	61
3.1 Пропозиції щодо оптимізації інформаційних потоків.....	61
3.2 Впровадження сучасних цифрових рішень та інструментів.....	62
3.3 Використання інформаційних ресурсів в системі здійсненні міжнародної діяльності	66
Висновки і пропозиції.....	76
Список використаної літератури.....	79

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку цифрових технологій та глобалізації бізнес-середовища ефективне інформаційне забезпечення є одним з ключових чинників успішної діяльності ІТ-компаній. Конкуренція в галузі інформаційних технологій змушує компанії постійно вдосконалювати внутрішні процеси, зокрема ті, що стосуються збору, обробки, зберігання та передачі інформації. Надійна, структурована та оперативна інформація забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підвищує продуктивність праці, сприяє оптимізації ресурсів і зниженню ризиків.

Удосконалення інформаційного забезпечення передбачає використання сучасних інструментів управління даними, впровадження автоматизованих систем, покращення інфраструктури, а також розвиток політик безпеки. Особливу актуальність ця тема має для малих і середніх ІТ-компаній, які стикаються з викликами швидкого масштабування, необхідністю гнучкої адаптації до змін та обмеженими ресурсами.

Актуальність дослідження зумовлена потребою в системному підході до інформаційного забезпечення, який дозволяє підтримувати стратегічні цілі компанії, забезпечувати високу якість надання ІТ-послуг та ефективну взаємодію між внутрішніми підрозділами.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення інформаційного забезпечення в ІТ-компанії на основі аналізу поточного стану, виявлення недоліків та впровадження сучасних інформаційних рішень.

Для досягнення мети поставлено наступні *завдання*:

- дослідити теоретичні основи інформаційного забезпечення в ІТ-сфері;
- проаналізувати існуючу систему інформаційного забезпечення в конкретній ІТ-компанії;
- визначити основні проблеми та недоліки;
- запропонувати напрями та інструменти для вдосконалення інформаційної системи компанії;

- оцінити ефективність запропонованих змін.

Об'єктом дослідження є процеси інформаційного забезпечення в діяльності ІТ-компанії ТОВ «***», яка працює у сфері інформаційних технологій.

Предметом дослідження виступають методи, засоби та підходи до вдосконалення інформаційної інфраструктури підприємства.

Методи дослідження, використані у роботі, включають аналіз літературних джерел, спостереження, порівняльний аналіз, моделювання та системний підхід.

Структура роботи складається з трьох розділів: теоретичного, аналітичного та практичного. У першому розділі розглянуто наукові основи інформаційного забезпечення. У другому – здійснено аналіз поточного стану ІТ-компанії. У третьому – розроблено практичні рекомендації щодо його вдосконалення.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ІТ-КОМПАНІЇ

1.1 Сутність та значення інформації та інформаційного забезпечення в діяльності ІТ-компаній

Інформація є життєвою силою сучасного суспільства, пронизуючи всі аспекти нашого життя і формуючи спосіб взаємодії з навколишнім світом. Це більше, ніж просто сукупність фактів або даних; це основа, на якій приймаються рішення, здійснюються дії і досягається прогрес. Незалежно від того, чи це у формі усних слів, письмових текстів, цифрового контенту або візуальних засобів масової інформації, інформація дозволяє окремим особам, організаціям і цілим суспільствам ефективно функціонувати. У нашому повсякденному житті інформація керує всім: від найпростіших рішень, таких як вибір їжі або маршруту, до найскладніших, таких як розробка політики, наукові дослідження та технологічні інновації [11].

Інформація також є рушійною силою суспільного прогресу. Вона сприяє інноваціям, стимулює економічне зростання та сприяє науковим відкриттям, надаючи знання, необхідні для вирішення проблем і дослідження нових горизонтів. Наприклад, технологічний прогрес був стимульований безперервним потоком інформації, що трансформувало галузі, створювало нові можливості та кардинально змінило те, як ми живемо, працюємо та спілкуємося. Цифрова революція посилила силу інформації, уможлививши глобальну комунікацію в режимі реального часу, аналіз даних та доступ до величезних сховищ знань.

Інформація - це широке і багатогранне поняття, яке можна розуміти по-різному залежно від контексту, в якому воно використовується. В основі інформації лежать дані, які були оброблені або організовані таким чином, щоб стати значущими і корисними. На відміну від необроблених даних, які складаються з неорганізованих фактів і цифр, інформація структурована

таким чином, щоб люди могли її зрозуміти, зробити висновки і прийняти обґрунтовані рішення. Вона може бути представлена в багатьох формах, включаючи текст, цифри, зображення, звуки і навіть дії або поведінку, які мають значення, коли інтерпретуються в конкретному контексті [7].

У сфері комунікації інформація часто розглядається як повідомлення або знання, що передається від однієї особи до іншої. Це може бути усно, у письмовій формі або за допомогою цифрових засобів масової інформації. У більш технічному сенсі інформація також може розглядатися як набір сигналів, що кодують або представляють знання, які можуть передаватися, оброблятися та зберігатися. Наприклад, інформація, закодована в послідовності ДНК, несе генетичні інструкції, необхідні для життя, тоді як дані, що проходять через Інтернет, представляють обмін знаннями та ідеями по всьому світу.

З філософської точки зору, інформація іноді відрізняється від знань і даних. Дані є сировиною - необробленими фактами, - тоді як інформація виникає, коли дані інтерпретуються і надаються в контексті. З іншого боку, знання - це розуміння або мудрість, отримані на основі інформації, часто накопичені з часом і завдяки досвіду. Таким чином, інформацію можна розглядати як сходинку в прогресі від необроблених даних до практичних знань, які потім керують прийняттям рішень і вирішенням проблем [21].

Значення інформації виходить за межі її ролі як інструменту комунікації або аналізу; вона також є фундаментальним рушієм змін та інновацій у суспільстві. Наприклад, поява цифрових технологій змінила спосіб створення, обміну та споживання інформації. Завдяки здатності швидко зберігати та обробляти величезні обсяги даних, сучасні інформаційні системи революціонізували галузі, поліпшили доступ до освіти та сприяли розвитку глобальних зв'язків. Сьогодні інформація є одним з найцінніших ресурсів, що формує все, від бізнес-стратегій до державної політики, і впливає на те, як люди живуть своїм повсякденним життям.

Суть інформації полягає в її здатності формувати розуміння, направляти рішення та стимулювати зміни. По суті, інформація - це оброблена та змістовна організація даних, що робить їх корисними та зрозумілими. На відміну від необроблених даних, які складаються з необроблених фактів або цифр, інформація надає контекст і розуміння, дозволяючи людям і організаціям приймати обґрунтовані рішення і вживати ефективних заходів. Вона є основою знань і впливає на все, від особистих виборів до глобальних інновацій. Наприклад, одна інформація, така як знання симптомів хвороби, може вплинути на те, як людина звертається за медичною допомогою, демонструючи, як інформація спонукає до дії [1].

Однією з визначальних характеристик інформації є її здатність впливати на поведінку. Вона інформує, переконує та мотивує. На особистому рівні інформація, з якою ми стикаємося щодня, чи то через новинні статті, дописи в соціальних мережах, чи робочі електронні листи, відіграє значну роль у формуванні наших думок, емоцій та рішень. Наприклад, добре досліджена стаття про зміну клімату може надихнути людину на впровадження екологічно дружніх практик. У світі бізнесу інформація є незамінною для прийняття стратегічних рішень. Компанія може покладатися на ринкові дані, щоб випустити новий продукт або адаптувати свою маркетингову стратегію, забезпечуючи відповідність своїх дій потребам споживачів та тенденціям галузі. В освіті інформація є ключовим фактором навчання та інтелектуального зростання - студенти збирають, аналізують та застосовують інформацію для вирішення проблем і просування у своїх галузях. Дослідження також глибоко вкорінені в інформації, оскільки вчені покладаються на величезні обсяги даних, щоб перевіряти гіпотези та розширювати межі знань [22].

Адаптивність інформації є ще одним важливим аспектом її сутності. Вона існує в багатьох формах - письмових текстах, числових даних, зображеннях, звуках і навіть фізичних діях. Ця універсальність дозволяє передавати інформацію через різні канали, будь то книги, промови чи

цифрові платформи. Наприклад, соціальні мережі передають інформацію у вигляді тексту, зображень та відео, роблячи її доступною для широкої аудиторії в режимі реального часу. Розвиток цифрових технологій значно посилив роль інформації, забезпечивши миттєвий доступ до глобальних знань. Онлайн-бази даних, веб-сайти та цифрові архіви - це лише кілька прикладів того, як інформація зберігається та поширюється серед широкої аудиторії, сприяючи зв'язності та співпраці.

Інформація є надзвичайно важливою в демократичних суспільствах, де вона дає громадянам можливість приймати обґрунтовані рішення. Доступ до надійної та своєчасної інформації допомагає людям брати участь у виконанні громадянських обов'язків, таких як голосування або участь у публічних дебатах. Наприклад, знання програм політичних кандидатів допомагає виборцям робити вибір, що відповідає їхнім цінностям. Аналогічно, інформація забезпечує прозорість та підзвітність в управлінні, оскільки громадяни використовують її для моніторингу дій уряду та притягнення чиновників до відповідальності за їхні рішення. Однак ця сила також несе етичну відповідальність. У сучасну цифрову епоху дезінформація та неправдива інформація можуть швидко поширюватися, що призводить до плутанини та маніпуляцій. Тому надзвичайно важливо забезпечити точність, правдивість та етичність інформації [3].

По суті, інформація є не просто інструментом комунікації, а рушійною силою прогресу, інновацій та суспільного розвитку. Вона надає можливості окремим особам, сприяє зростанню бізнесу, стимулює наукові відкриття та зміцнює демократичну участь. Роль інформації у формуванні нашого життя буде тільки зростати в міру розвитку технологій. Наприклад, досягнення в галузі штучного інтелекту та машинного навчання революціонізують спосіб обробки та використання інформації, роблячи її більш доступною та придатною для використання. Зрештою, розуміння сутності інформації та її глибокого впливу на всі аспекти життя є необхідним для орієнтування у складнощах сучасного світу, де доступ до

правильної інформації може мати вирішальне значення для досягнення успіху, вирішення проблем та поліпшення життя.

Цифрова епоха кардинально змінила спосіб створення, обміну, доступу та споживання інформації. Цей період, що характеризується швидким технологічним прогресом у сфері комунікацій та обчислювальної техніки, революціонізував практично всі аспекти сучасного життя. Інформація, яка колись була обмежена фізичними книгами, документами та особистими взаємодіями, тепер є глобально доступною, миттєво доступною для обміну та часто автоматизованою. Вплив цієї зміни є далекосяжним і позначається на особистій поведінці, діловій діяльності, управлінні, освіті та навіть глобальних справах. Хоча цифрова ера створила безпрецедентні можливості для обміну знаннями та інновацій, вона також принесла значні виклики, такі як інформаційне перевантаження, проблеми безпеки та поширення дезінформації. У цій статті досліджується багатогранний вплив інформації в цифрову епоху, аналізуються її можливості, виклики та зміни, які вона спричинила в різних сферах [1].

Одним з найважливіших наслідків цифрової ери стала демократизація інформації. Історично доступ до знань часто обмежувався географічним положенням, соціально-економічним статусом або фізичними ресурсами. Бібліотеки, університети та інші установи були основними джерелами інформації, і доступ до цих знань часто вимагав часу, зусиль та фізичної присутності. Однак із розвитком Інтернету інформація стала доступнішою, ніж будь-коли раніше. Цифрові платформи, пошукові системи, онлайн-бази даних та освітні ресурси тепер доступні кожному, хто має підключення до Інтернету.

Наприклад, такі платформи, як Google Scholar, Coursera та Khan Academy, зробили академічні знання доступними для всіх, хто зацікавлений у навчанні, незалежно від їхнього місцезнаходження чи фінансових ресурсів. Завдяки цим платформам люди можуть отримати доступ до курсів, наукових робіт, навчальних посібників та безлічі інших ресурсів одним

натисканням кнопки. Це мало глибокий вплив на освіту, дозволивши людям у віддалених або слаборозвинених районах отримати знання та навички, які раніше були недоступними. Крім того, поширення журналів з відкритим доступом та цифрових бібліотек зробило наукові дослідження та наукову роботу більш доступними, сприяючи глобальній співпраці та прискорюючи темпи відкриттів.

Цифрова ера також змінила спосіб передачі та обміну інформацією. Соціальні мережі, блоги та месенджери замінили традиційні канали комунікації, що дозволило інформації вільно та швидко поширюватися по всьому світу. Соціальні мережі, такі як Facebook, Twitter та Instagram, дали можливість людям ділитися особистим досвідом, новинами та думками з аудиторією по всьому світу. Ці платформи революціонізували спосіб взаємодії людей, створивши віртуальні спільноти, що виходять за межі географічних кордонів [21].

Хоча надлишок інформації в цифрову епоху приніс багато переваг, він також створив нові виклики, зокрема у вигляді інформаційного перевантаження. З кожним секундою генеруються мільйони нових даних, тому людям та організаціям стає все складніше обробляти та осмислювати всю доступну інформацію. Перенасичений потік даних із новинних джерел, соціальних мереж, реклами та особистого спілкування може призвести до втоми від прийняття рішень, плутанини та навіть стресу. Люди часто змушені боротися, щоб відфільтрувати зайву інформацію та визначити найбільш релевантну або надійну.

Крім того, цифровий розрив - розрив між тими, хто має доступ до цифрових технологій, і тими, хто його не має - залишається значною проблемою. Незважаючи на широку доступність інформації, не всі мають рівний доступ до Інтернету, комп'ютерів або смартфонів. Ця нерівність особливо помітна в країнах, що розвиваються, або в сільських районах, де обмеження інфраструктури перешкоджають доступу до цифрових ресурсів. Відсутність рівного доступу до інформації сприяє збереженню соціальної та

економічної нерівності, оскільки особи, які не мають доступу до технологій, часто відстають у питаннях освіти, зайнятості та громадянської активності.

Цифрова ера також революціонізувала бізнес-практики завдяки появі великих даних та штучного інтелекту (ШІ). Компанії тепер мають доступ до величезних обсягів даних, які вони можуть аналізувати, щоб отримати уявлення про поведінку споживачів, ринкові тенденції та операційну ефективність. Наприклад, такі компанії, як Amazon і Netflix, використовують аналітику даних і алгоритми ШІ, щоб рекомендувати продукти або фільми на основі індивідуальних уподобань. Ці технології дозволяють підприємствам адаптувати свої послуги, передбачати потреби клієнтів і оптимізувати свою діяльність способами, які раніше були немислимыми.

Вплив інформації в цифрову епоху є одночасно трансформаційним і складним. З одного боку, цифрова ера демократизувала доступ до знань, розширила можливості окремих осіб і сприяла глобальній взаємодії. З іншого боку, вона принесла з собою виклики, пов'язані з інформаційним перевантаженням, цифровою нерівністю та поширенням дезінформації. У міру розвитку технологій суспільству вкрай важливо розробляти стратегії управління, фільтрації та критичної оцінки величезних обсягів доступної інформації. Цифрова грамотність, етичне управління даними та відповідальний обмін інформацією будуть ключовими факторами для забезпечення того, щоб переваги інформації в цифрову епоху переважали її потенційні ризики. Зрештою, у міру того, як ми просуваємося в цій новій ері, здатність ефективно використовувати інформацію залишатиметься визначальним фактором у формуванні майбутнього окремих осіб, підприємств та суспільств у всьому світі [18].

Як уже зазначалось вище, у сучасному цифровому середовищі інформація виступає одним із найважливіших ресурсів підприємства, а її ефективне використання є основою прийняття управлінських рішень. Для ІТ-компаній, діяльність яких безпосередньо пов'язана з розробкою,

впровадженням та супроводом інформаційних технологій, інформаційне забезпечення набуває особливої значущості. Воно охоплює не лише технічні аспекти роботи з даними, а й організаційні, нормативні та управлінські складові.

Інформаційне забезпечення - це система методів, засобів, процедур і ресурсів, яка забезпечує збирання, обробку, зберігання, передачу та використання інформації, необхідної для функціонування підприємства. У контексті ІТ-компанії це включає управління внутрішніми й зовнішніми інформаційними потоками, забезпечення прозорості процесів, доступність даних для співробітників, автоматизацію операцій та збереження конфіденційності [21].

Основними компонентами інформаційного забезпечення ІТ-компаній є:

- ✓ інформаційні ресурси (бази даних, документообіг, корпоративні знання);
- ✓ інформаційні системи (CRM, ERP, системи керування проєктами тощо);
- ✓ інфраструктура (сервери, мережі, хмарні технології, сховища);
- ✓ технологічні рішення (програмне забезпечення, автоматизовані платформи);
- ✓ кадрове забезпечення (ІТ-фахівці, аналітики, адміністратори) [5].

Завдяки ефективному інформаційному забезпеченню ІТ-компанія отримує ряд переваг, зокрема:

- підвищення продуктивності праці та якості обслуговування клієнтів;
- скорочення часу на пошук і обробку інформації;
- покращення комунікації між підрозділами;
- можливість гнучкого прийняття управлінських рішень;
- підвищення конкурентоспроможності за рахунок впровадження сучасних цифрових рішень [11].

Інформаційне забезпечення також слугує фундаментом цифрової трансформації компанії - тобто переходу від традиційних моделей діяльності до більш адаптивних, автоматизованих та дано-орієнтованих. Воно дозволяє зменшити вплив людського чинника, покращити контроль за виконанням завдань та прискорити реалізацію бізнес-процесів.

В умовах постійного зростання обсягів даних, інформаційна система компанії має бути не лише масштабованою, але й надійною, захищеною, інтегрованою з іншими системами. Тому інформаційне забезпечення не є одноразовим процесом - це динамічна система, яка потребує постійного вдосконалення, оновлення та адаптації до нових умов ринку.

Таким чином, інформаційне забезпечення є критично важливим елементом функціонування ІТ-компанії, що забезпечує її ефективність, гнучкість та здатність до інноваційного розвитку.

1.2. Сучасні підходи до організації інформаційної інфраструктури

Інформаційна інфраструктура є техніко-технологічною основою функціонування будь-якої сучасної ІТ-компанії. Вона охоплює сукупність апаратних, програмних, мережевих, інформаційних та організаційних ресурсів, які забезпечують збирання, обробку, зберігання, передачу та використання інформації для підтримки бізнес-процесів.

Зі стрімким розвитком інформаційних технологій зростає потреба в адаптації до нових вимог ринку [11]. Це зумовлює появу нових підходів до організації інформаційної інфраструктури, серед яких можна виділити такі ключові тенденції, які представлені в таблиці 1.1.

Основні підходи до організації інформаційної інфраструктури ІТ-компаній

Підхід	Суть	Переваги
<i>Хмарні технології</i>	Надання інфраструктури як послуги через Інтернет	Зменшення витрат, масштабованість, доступність
<i>Віртуалізація</i>	Створення віртуальних машин на фізичному сервері	Економія ресурсів, гнучкість, ізоляція середовищ
<i>Контейнеризація та мікросервіси</i>	Розгортання програм як незалежних компонентів	Простота оновлення, масштабування, гнучкість у розробці
<i>Інтеграція з корпоративними системами</i>	Зв'язок із CRM, ERP, DevOps-інструментами тощо	Єдність даних, автоматизація процесів, покращення управління
<i>Кібербезпека</i>	Забезпечення захисту інформації та доступу до неї	Захист даних, довіра клієнтів, відповідність нормативам
<i>Планування безперервності бізнесу</i>	Впровадження резервних систем, відновлення після збоїв	Стійкість до аварій, стабільність роботи
<i>Автоматизація та моніторинг</i>	Автоматичне відстеження та управління інфраструктурою	Швидке реагування, зменшення людського чинника, вища продуктивність
<i>DevOps та IaC</i>	Автоматизація розгортання інфраструктури як коду	Прискорення циклів розробки, узгодженість середовищ, менше помилок
<i>Edge Computing</i>	Розподілення обчислень ближче до джерел даних	Менша затримка, швидкість обробки, ефективність у реальному часі
<i>Zero Trust Security</i>	Безумовна перевірка всіх користувачів і запитів	Вища безпека, контроль доступу, запобігання внутрішнім загрозам
<i>Green IT</i>	Енергоефективна організація ІТ-інфраструктури	Зниження споживання енергії, екологічна відповідальність

1. Хмарні технології (Cloud Computing)

Використання хмарних рішень дозволяє компаніям зменшити витрати на апаратне забезпечення, підвищити масштабованість та забезпечити доступ до ресурсів з будь-якої точки світу. Найпоширеніші моделі хмарних послуг:

- IaaS (Infrastructure as a Service) - оренда інфраструктури (серверів, сховищ, мереж).
- PaaS (Platform as a Service) - оренда платформ для розробки додатків.
- SaaS (Software as a Service) - оренда готового програмного забезпечення.

Ці моделі дозволяють компаніям швидко впроваджувати нові сервіси, масштабуватися та забезпечити високу доступність інформаційних систем.

2. Віртуалізація

Віртуалізація забезпечує ефективніше використання апаратних ресурсів шляхом створення віртуальних машин, що працюють на одному фізичному сервері. Вона дозволяє розмежовувати середовища, тестувати програмне забезпечення, створювати резервні копії та швидко відновлювати системи після збоїв.

3. Контейнеризація та мікросервіси

Підхід на основі контейнерів (Docker, Kubernetes) дозволяє розгортати додатки у вигляді незалежних компонентів, що спрощує управління, масштабування та оновлення систем. Впровадження мікросервісної архітектури дає змогу будувати гнучкі, адаптивні рішення, в яких кожен сервіс виконує окрему функцію та може незалежно оновлюватися чи масштабуватися.

4. Інтеграція з корпоративними системами

Сучасна інфраструктура повинна підтримувати інтеграцію з CRM-, ERP-системами, інструментами DevOps, системами управління проектами (Jira, Trello, Asana), аналітичними платформами (BI-системи) тощо. Це

забезпечує узгодженість даних, підвищує прозорість процесів і сприяє швидшому прийняттю рішень.

5. Кібербезпека як обов'язковий елемент

Зростання обсягів оброблюваної інформації супроводжується збільшенням ризиків витоку чи несанкціонованого доступу. Тому сучасні ІТ-компанії впроваджують багаторівневі системи кіберзахисту: шифрування даних, двофакторну автентифікацію, системи виявлення загроз (IDS/IPS), регулярний аудит безпеки.

6. Орієнтація на безперервність бізнес-процесів (Business Continuity Planning)

Організація інформаційної інфраструктури все частіше враховує сценарії аварійного відновлення (Disaster Recovery), використання резервного копіювання, географічного дублювання даних та інших механізмів забезпечення безперебійної роботи компанії.

7. Автоматизація та моніторинг

Системи моніторингу (наприклад, Zabbix, Prometheus, Grafana) дозволяють відстежувати стан інфраструктури в реальному часі та оперативно реагувати на збої. Також активно впроваджуються системи автоматичного розгортання, оновлення та тестування (CI/CD), що підвищує ефективність DevOps-процесів.

8. DevOps-підхід до побудови інфраструктури

Одним із найновіших і найбільш ефективних підходів є впровадження DevOps-культури, яка поєднує розробку (Development) та експлуатацію (Operations). У межах цього підходу інфраструктура розглядається як програмний код (*Infrastructure as Code, IaC*), що дає змогу автоматизувати її розгортання, тестування та масштабування.

Переваги DevOps-підходу:

- ✓ швидше впровадження оновлень;
- ✓ зниження кількості помилок при розгортанні;
- ✓ забезпечення узгодженості середовища розробки та продакшену;

- ✓ можливість швидкого відновлення у разі збоїв.

Інструменти: Terraform, Ansible, Puppet, Chef, Jenkins, GitLab CI/CD.

9. Edge Computing та розподілена інфраструктура

З розвитком IoT та зростанням вимог до швидкості обробки даних виникає потреба у розподілених обчисленнях (Edge Computing), де частина обробки здійснюється ближче до джерела даних, а не в централізованому дата-центрі. Це особливо актуально для великих IT-компаній або проєктів, що працюють у режимі реального часу (наприклад, штучний інтелект, аналітика відео, мобільні застосунки).

10. Green IT та екологічні аспекти інфраструктури

Сучасна практика також орієнтується на принципи енергоефективності та сталого розвитку. IT-компанії все частіше впроваджують "зелені" дата-центри, використовують відновлювані джерела енергії, оптимізують апаратне навантаження для зменшення вуглецевого сліду.

11. Підхід Zero Trust до безпеки інфраструктури

У класичних моделях інфраструктури зазвичай передбачається довіра до внутрішніх користувачів. Проте з огляду на зростання атак із середини, компанії переходять до моделі Zero Trust, що базується на принципі: *"нікому не довіряй, завжди перевіряй"*. Це означає, що кожен запит до системи, навіть зсередини компанії, проходить перевірку на автентичність, авторизацію та відповідність політикам доступу.

На рисунку 1.1 зображено узагальнену модель інформаційної інфраструктури IT-компанії, що включає ключові її компоненти: хмарні сервіси, сервери, бази даних, програмні сервіси (CRM, ERP, CI/CD), системи моніторингу, резервування та інтеграції. Центральним елементом виступає IT-інфраструктура, яка забезпечує зв'язок між користувачами (співробітниками) та всіма технологічними складовими компанії [23].

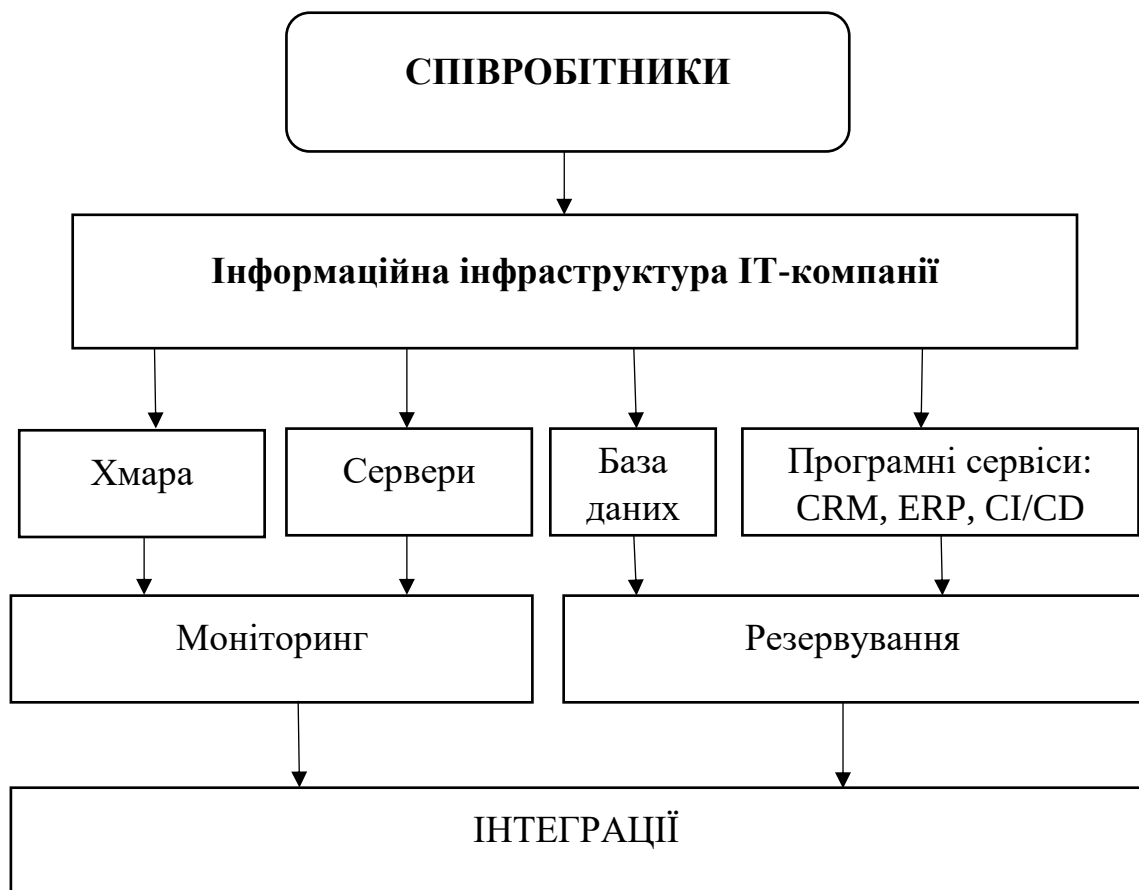


Рисунок 1.1. Структура інформаційної інфраструктури ІТ-компанії

Сучасні підходи до організації інформаційної інфраструктури спрямовані на забезпечення гнучкості, надійності, масштабованості та безпеки. ІТ-компанії, що адаптують свою інфраструктуру до нових технологічних вимог, отримують конкурентні переваги, здатність швидко реагувати на зміни ринку та підтримувати високий рівень якості послуг. Таким чином, сучасна інформаційна інфраструктура ІТ-компанії – це не просто набір технічних рішень, а комплексна, динамічна система, яка має адаптуватися до змін середовища, забезпечувати безперервну роботу та підтримувати інноваційний розвиток компанії. Її ефективна організація потребує інтеграції новітніх технологій, гнучкого управління та стратегічного бачення [19].

1.3. Проблеми та виклики інформаційного забезпечення в умовах цифрової трансформації

У сучасних умовах цифрової трансформації інформаційне забезпечення ІТ-компаній зазнає значного тиску з боку як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. З одного боку, цифровізація відкриває нові можливості для автоматизації, аналітики та обміну даними, з іншого - породжує нові ризики, виклики та складнощі в управлінні інформаційними потоками та технологіями (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні виклики інформаційного забезпечення ІТ-компаній у цифрову епоху

Категорія проблеми	Суть виклику	Наслідки для компанії
<i>Технологічна застарілість</i>	Швидкий розвиток технологій → труднощі з оновленням ІТ-інфраструктури	Втрата конкурентоспроможності, технічний борг
<i>Інформаційна безпека</i>	Зростання кіберзагроз та ускладнення захисту	Витік даних, фінансові збитки, шкода репутації
<i>Інтеграційна фрагментація</i>	Низька сумісність між різними системами	Зниження ефективності, дублювання даних
<i>Кадровий дефіцит</i>	Нестача фахівців з DevOps, кібербезпеки, хмарних технологій	Уповільнення впроваджень, погіршення якості технічних рішень
<i>Управління змінами</i>	Опір персоналу, відсутність культури цифрового мислення	Зрив трансформаційних проєктів, внутрішній конфлікт
<i>Фінансові обмеження</i>	Висока вартість нових рішень і систем	Відмова від модернізації, зниження темпів розвитку
<i>Відсутність уніфікованих стандартів</i>	Розрізнені формати даних і програмні платформи	Ускладнення інтеграції та масштабування
<i>Недостатній захист даних</i>	Помилки у зберіганні, резервуванні або обробці інформації	Втрата важливої інформації, зупинка бізнес-процесів

Джерело: [3].

1. Швидкі темпи технологічних змін

Інформаційна інфраструктура потребує постійного оновлення, адаптації до нових технологічних стандартів і платформ. Часто ІТ-компанії не встигають інтегрувати новітні рішення через брак ресурсів, персоналу або часові обмеження, що призводить до технічного боргу.

2. Інформаційна безпека та кіберзагрози

Зі збільшенням обсягів оброблюваних і передаваних даних зростає і ризик кіберзлочинності. Частими є атаки типу ransomware, фішинг, витік конфіденційної інформації, компрометація доступів. В умовах цифрової трансформації системи стають складнішими, а захист - дорожчим і більш трудомістким.

3. Недостатня інтеграція ІТ-систем

У багатьох компаніях існує проблема "розірваних" інформаційних систем: CRM, ERP, документообіг, аналітика, служби підтримки функціонують відокремлено, без наскрізної інтеграції. Це призводить до дублювання даних, помилок в обробці, затримок в ухваленні рішень.

4. Дефіцит кваліфікованих кадрів

Цифрова трансформація вимагає не лише нових технологій, а й фахівців, здатних їх реалізувати: DevOps-інженерів, аналітиків даних, спеціалістів з кібербезпеки, архітекторів хмарної інфраструктури тощо. Брак кадрів гальмує впровадження рішень і знижує ефективність існуючих систем.

5. Складність управління змінами

ІТ-компанії, що мають усталені бізнес-процеси, нерідко стикаються з опором до змін. Цифрова трансформація вимагає адаптації організаційної культури, нових підходів до управління проєктами, відкритості до експериментів та навчання.

6. Висока вартість модернізації

Оновлення інформаційної інфраструктури часто вимагає суттєвих інвестицій: у хмарні сервіси, нове обладнання, ліцензії, консультаційні послуги, навчання персоналу. Це особливо критично для малого та середнього бізнесу, де ресурси обмежені.

7. Проблеми сумісності та стандартизації

Використання різноманітного програмного забезпечення та обладнання створює труднощі з інтеграцією та масштабуванням систем. Відсутність єдиних стандартів обміну даними ускладнює співпрацю з партнерами або клієнтами.

8. Ризики втрати або пошкодження даних

Недостатній контроль за резервним копіюванням, слабкий Disaster Recovery-план або помилки персоналу можуть призвести до втрати критично важливої інформації, що завдає серйозної шкоди бізнесу.

Цифрова трансформація - це процес глибоких змін у діяльності організації, що відбувається шляхом інтеграції цифрових технологій у всі аспекти бізнесу, включаючи процеси, продукти, моделі управління, взаємодію з клієнтами та працівниками.

Іншими словами, це не просто впровадження IT-рішень, а кардинальне переосмислення того, як компанія створює цінність, працює та взаємодіє з середовищем у цифрову епоху.

Цифрова трансформація для IT-компанії може означати:

- перехід від локальних серверів до хмарної інфраструктури;
- впровадження автоматизованих CI/CD-процесів (безперервної інтеграції та доставки);
- використання аналітики користувацької поведінки для адаптації продуктів;
- застосування чат-ботів або штучного інтелекту для обслуговування клієнтів;

- цифрове управління проєктами, командною взаємодією та документообігом [9].

У таблиці 1.3 представлено основні характеристики цифрової трансформації.

Таблиця 1.3

Основні характеристики цифрової трансформації

Ознака	Пояснення
<i>Технологічна основа</i>	Використання хмарних обчислень, штучного інтелекту, великих даних (Big Data), IoT, блокчейну тощо.
<i>Інноваційність</i>	Постійний пошук нових бізнес-моделей, цифрових продуктів і сервісів.
<i>Автоматизація процесів</i>	Перехід від ручних до автоматизованих і цифрових процесів.
<i>Організаційна гнучкість</i>	Швидка адаптація до змін завдяки цифровим платформам і аналітиці.
<i>Фокус на даних</i>	Прийняття рішень на основі аналізу великих обсягів даних.
<i>Цифрова культура</i>	Формування мислення, орієнтованого на інновації, експерименти і навчання.

Ключова мета цифрової трансформації – підвищення ефективності, гнучкості, клієнтоорієнтованості та здатності компанії до швидких змін у мінливому цифровому середовищі.

На рисунку 1.2 представлено ключові групи викликів, з якими стикаються ІТ-компанії в процесі цифрової трансформації: технологічні, організаційні та фінансові. Кожна з груп породжує специфічні проблеми, зокрема застарілу інфраструктуру, нестачу кваліфікованого персоналу, фрагментацію систем або недостатнє фінансування. Сукупність цих чинників призводить до зниження ефективності функціонування

інформаційного забезпечення, уповільнення інновацій та зростання ризиків безпеки.



Рисунок 1.2. Ключові групи викликів, з якими стикаються ІТ-компанії в процесі цифрової трансформації

Отже, в умовах стрімкої цифрової трансформації інформаційне забезпечення ІТ-компаній стикається з низкою суттєвих викликів, які потребують системного підходу до їх подолання. Основні проблеми пов'язані з технологічною застарілістю інфраструктури, низьким рівнем інтеграції систем, нестачею кваліфікованого персоналу, загрозами інформаційній безпеці, а також з недостатнім фінансуванням інноваційних змін.

Ці виклики не тільки знижують загальну ефективність управління інформаційними потоками, а й ставлять під загрозу стійкість компаній на ринку. Особливо критичними є питання кібербезпеки, інтеграційної

сумісності та гнучкості у впровадженні нових технологій, що є необхідними умовами для успішної цифрової трансформації.

Для успішного подолання окреслених проблем ІТ-компанії мають приділяти увагу стратегічному плануванню розвитку інформаційної інфраструктури, впровадженню сучасних стандартів безпеки, автоматизації процесів та розвитку цифрової культури серед працівників. Також важливими є інвестиції в навчання персоналу та забезпечення безперервної адаптації до нових технологій.

Таким чином, ефективне інформаційне забезпечення в умовах цифрової трансформації потребує не лише технічного оновлення, але й глибоких організаційних змін, спрямованих на формування цілісної, гнучкої та безпечної цифрової екосистеми компанії.

РОЗДІЛ 2. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ІТ-КОМПАНІЇ ТОВ «*»**

2.1. Загальна характеристика ІТ-компанії та її інформаційної інфраструктури

Об'єктом дослідження в рамках цієї кваліфікаційної роботи виступає сучасне підприємство ТОВ «***», що здійснює діяльність у сфері інформаційних технологій. Компанія була заснована у 2012 році в місті Львів і з самого початку орієнтувалася на ринок аутсорсингу цифрових послуг. Сьогодні вона є прикладом успішної трансформації малого ІТ-бізнесу у міжнародну компанію, яка працює з клієнтами по всьому світу [18].

ТОВ «***» є юридичною особою, має банківський рахунок, печатку та повністю відповідає чинному законодавству України щодо ведення комерційної діяльності. Основною спеціалізацією компанії є надання міжнародних аутсорсингових ІТ-послуг, включно з розробкою програмного забезпечення, підтримкою цифрових продуктів та впровадженням інноваційних рішень для клієнтів у різних галузях.

На етапі заснування в компанії працювало лише 5 осіб. Протягом перших шести місяців було розроблено офіційний вебсайт і розпочато активний пошук перших замовників. Уже на початку 2013 року компанія залучила свого першого іноземного клієнта - агентство цифрового маркетингу "Light Logic", що спеціалізується на розробці продуктів для автомобільної галузі. Цей кейс став поштовхом для масштабування бізнесу.

У 2014 році штат компанії збільшився до 26 співробітників, що дозволило значно розширити клієнтську базу. Період 2016–2017 років став знаковим: створено відділ продажів (Sales Department), кількість клієнтів сягнула п'ятнадцяти, а також були відкриті офіси в Чехії та США. У 2025 році компанія обслуговує 17 активних клієнтів, має близько 250

співробітників, з яких 150 працюють в Україні, а решта - у закордонних офісах [18].

ТОВ «***» позиціонує себе як міжнародний постачальник ІТ-рішень, що підтримує моделі гнучкого виробництва, індивідуального підходу до клієнта та повної інтеграції команди спеціалістів у внутрішні процеси замовника. Ключовою довгостроковою метою компанії є побудова автономних, ефективних команд, які органічно вбудовуються у структуру замовника і забезпечують його стратегічні цілі.

В основі комунікації - сучасні інструменти: відеоконференції, месенджери (Slack, Cisco Spark тощо), які дозволяють забезпечувати постійну взаємодію між замовником і виконавцем.

Однією з особливостей компанії є впровадження системи загального управління якістю (TQM), яка охоплює всі етапи розробки та надання послуг. Ця система спрямована на усунення помилок, підвищення ефективності внутрішніх процесів, задоволення потреб клієнтів та розвиток людського капіталу. Зокрема, компанія практикує використання методів "точно в строк" (Just in Time) для оптимізації ресурсів і процесів [18].

ТОВ «***» активно застосовує гнучкі методології (Agile, Enterprise Agile Framework), що дозволяють швидко адаптуватися до змін вимог, управляти програмами, портфелями проєктів та ефективно координувати релізи цифрових продуктів. Команди компанії формуються за принципом «команда під клієнта» і включають 5–6 осіб, включно з тим-лідером. Групи об'єднуються під керівництвом менеджерів вищого рівня, що забезпечує ефективну комунікацію та гнучке управління.

Корпоративна культура компанії базується на принципах взаємної довіри, професійного розвитку, колективної відповідальності та дотримання стратегічних цілей. Кожен працівник усвідомлює власну відповідальність перед командою та компанією, що формує єдине середовище одностудійців.

Інформаційні ресурси та технологічна інфраструктура ТОВ «***» сприяють ефективній реалізації проєктів, масштабуванню послуг та

досягненню високих фінансових показників. Це робить компанію цікавим прикладом для аналізу з точки зору вдосконалення інформаційного забезпечення, що є центральною темою цієї роботи [18].

1. Проект «Light Logic».

Одним із перших і водночас найбільш успішних проєктів ТОВ «***» є співпраця з компанією «Light Logic», яка розпочалась ще у 2014 році. Цей проєкт не лише заклав фундамент подальшого розвитку компанії в сфері міжнародного аутсорсингу, але й став ефективною моделлю побудови внутрішньої організаційної структури для обслуговування складних цифрових рішень [18].

На поточному етапі реалізації проєкту в ньому залучено 16 висококваліфікованих спеціалістів ТОВ «***», які згруповані у чотири функціональні команди, кожна з яких виконує окремий спектр завдань. Така структуризація дозволяє забезпечити максимальну ефективність управління, мінімізувати ризики дублювання функцій та сприяє гнучкому розподілу ролей.

Основна мета проєкту «Light Logic» полягає у створенні, запуску та технічному супроводі відеореклами на популярних платформах цифрової реклами, таких як Google Ads (GoogleAward) та Microsoft Bing Ads. Зокрема, фахівці ТОВ «***» відповідають за повний цикл роботи - від планування рекламної кампанії до оптимізації та звітності перед замовником.

Організаційна модель проєкту базується на ієрархічно-функціональному підході, що ілюструє рисунок 2.1.

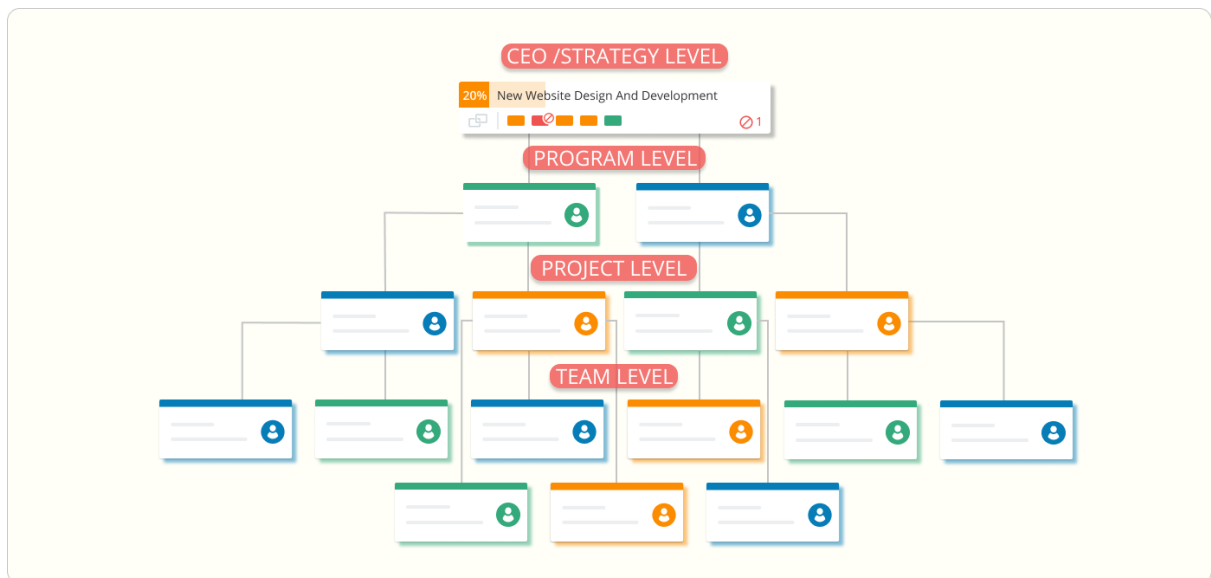


Рисунок 2.1. Організаційна структура проєкту «Light Logic»

У межах даного проєкту виділяються такі структурні команди:

- **Команда Strategy Level** - відповідає за стратегічне управління проєктом, координацію між командами, розподіл завдань і контроль дотримання цілей клієнта та строків реалізації. У складі цієї групи зазвичай працюють проєктний менеджер, аналітик і старший координатор;
- **Команда Program Level** - займається безпосередньою розробкою та оновленням контенту для медійної реклами. Крім цього, до сфери її відповідальності належить формування рекламного бюджету, планування обсягів охоплення та взаємодія з клієнтським кабінетом Google Ads;
- **Команда Project Level** - здійснює аудит рекламних кампаній на відповідність вимогам клієнтів, технічну перевірку на відповідність політикам Google/Bing, а також налаштування CRM-системи для інтеграції нових замовників до проєкту;
- **Команда Team Level** - зосереджується на створенні текстового наповнення контекстної реклами, адаптації контенту під конкретну

цільову аудиторію, а також редагуванні існуючих кампаній з урахуванням актуальних змін на рекламних платформах.

Цей проєкт продовжує розвиватися, постійно оновлюються інструменти та алгоритми роботи, застосовуються новітні практики цифрового маркетингу, що робить його не лише ефективним у короткостроковій перспективі, але й стратегічно важливим для компанії. Водночас, «Light Logic» слугує яскравим прикладом того, як правильно побудована система інформаційного забезпечення дозволяє обслуговувати масштабні та динамічні міжнародні IT-проєкти.

2. Проєкт «e Team Inc».

«e Team Inc» - це міжнародна компанія, основна місія якої полягає в ефективному поєднанні висококваліфікованих фахівців з провідними глобальними компаніями. Метою діяльності є створення значущої, продуктивної та цінної взаємодії між талантами й роботодавцями, яка забезпечує взаємовигідний результат [18].

Ключові принципи, якими керується компанія «e Team Inc» у своїй діяльності:

- ✓ **Внутрішнє навчання та розвиток:** компанія надає співробітникам усі необхідні інструменти для досягнення професійного зростання та підвищення ефективності.
- ✓ **Орієнтація на результативність:** корпоративна культура базується на чітких показниках ефективності та відповідальності за кінцевий результат.
- ✓ **Необмежений потенціал кар'єрного росту:** внутрішні співробітники, які демонструють стабільну продуктивність, мають можливість постійного професійного розвитку та просування.

Сьогодні проєкт «e Team Inc» є другим за масштабом серед міжнародних проєктів ТОВ «***». У ньому задіяно 16 фахівців компанії, які

виконують завдання, пов'язані із комплексною технічною підтримкою кінцевих користувачів продуктів та сервісів «e Team Inc».

Основні функції команди підтримки полягають у:

- ✓ обробці звернень, які надходять від користувачів або технічних фахівців клієнта;
- ✓ аналізі причин виникнення проблем;
- ✓ самостійному вирішенні інцидентів або передаванні запитів на вищі рівні технічної підтримки, залежно від складності питання;
- ✓ комунікації з внутрішніми та зовнішніми структурами клієнта;
- ✓ підтримці життєвого циклу продукту після його випуску (post-release support).

Навіть після завершення розробки продукту або впровадження його оновленої версії, в процесі експлуатації можуть виникати непередбачувані труднощі, пов'язані з:

- неможливістю врахування усіх варіантів використання продукту під час тестування;
- зовнішніми змінами середовища або оновленнями операційних систем;
- можливими програмними збоями або апаратними дефектами.

У таких випадках користувачі звертаються до служби технічної підтримки «e Team Inc», яка діє за трирівневою структурною моделлю.

Організація технічної підтримки в межах цього проєкту поділяється на три функціональні рівні:

1-й рівень технічної підтримки (Level 1 Support):

- ✓ Перший контакт із клієнтом: обробка електронних звернень, виявлення спаму, базова перевірка запитів.
- ✓ Надання відповідей на типові питання в межах компетенції.
- ✓ Якщо питання виходить за межі їх знань, оператори перенаправляють звернення на наступний рівень.

2-й рівень технічної підтримки (Level 2 Support):

- ✓ Робота безпосередньо з кінцевими клієнтами та глибоке розуміння функціональності продукту.
- ✓ Надання детальних технічних консультацій, участь у діагностиці проблем.
- ✓ Проведення навчальних тренінгів та презентацій щодо продуктів для зацікавлених клієнтів.
- ✓ Доступ до внутрішніх інструментів: систем управління запитами (bug trackers), журналів подій, баз знань.

3-й рівень технічної підтримки (Level 3 Support):

- ✓ Робота на глибинному технічному рівні, тісна взаємодія з системними адміністраторами та DevOps-командами.
- ✓ Вирішення проблем, пов'язаних з інфраструктурою, архітектурою продукту або його внутрішніми компонентами.
- ✓ Немає прямого контакту з клієнтами, тому знання мови замовника або розвинені комунікативні навички не є пріоритетними.
- ✓ Основні обов'язки - оперативне реагування на критичні технічні інциденти, підтримка стабільності та надійності продукту.

Таким чином, участь ТОВ «***» у реалізації проєкту «e Team Inc» демонструє високий рівень професіоналізму в наданні аутсорсингових послуг з технічної підтримки, а також ефективну інтеграцію у глобальні процеси обслуговування цифрових продуктів. Цей проєкт є важливим прикладом гнучкої організаційної моделі, що дозволяє швидко реагувати на запити клієнтів і підтримувати якість сервісу на стабільно високому рівні.

3. Проєкт «EASY CITY».

Проєкт «EASY CITY» є третім за масштабами співпраці серед міжнародних клієнтів ТОВ «***». Він охоплює значний обсяг робіт, спрямованих на технічну підтримку кінцевих користувачів мобільного

застосунку «EASY CITY» - цифрового рішення, орієнтованого на підвищення зручності користування міською інфраструктурою [18].

Компанія-замовник спеціалізується на розробці мобільних додатків, які допомагають жителям міст у вирішенні повсякденних питань - від навігації громадським транспортом до організації комунальних послуг, паркування, замовлення сервісів міської інфраструктури тощо. Основна мета додатку «EASY CITY» - інтеграція користувача в «розумне» міське середовище (smart city) через інтуїтивно зрозумілий мобільний інтерфейс.

ТОВ «***» забезпечує комплексну технічну та інформаційну підтримку клієнтів цієї цифрової платформи. Завдання фахівців полягає не лише у вирішенні типових проблем користувачів, а й у тісній співпраці з командами розробників, аналітиків і менеджерів продукту для удосконалення функціоналу додатку на основі отриманого зворотного зв'язку.

За своєю організаційною структурою підтримки проєкт «EASY CITY» має багато спільного з проєктом «e Team Inc», оскільки також реалізується за принципом багаторівневої технічної підтримки, що охоплює усі ключові аспекти життєвого циклу цифрового продукту. Модель реалізації базується на чіткій ієрархії функціональних рівнів обслуговування:

1-й рівень (First Line Support):

- Первинна обробка звернень користувачів мобільного додатку.
- Верифікація отриманої інформації, відсів спам-звернень, відповідь на часті запитання (FAQ).
- Надання базових інструкцій із користування функціями застосунку, оновленнями або налаштуванням акаунту.
- У разі неможливості вирішення питання самостійно - передача звернення на другий рівень.

2-й рівень (Second Line Support):

- Взаємодія з користувачами, які зіткнулися зі складнішими технічними проблемами або нестандартними ситуаціями.

- Аналіз логів системи, діагностика помилок у функціонуванні застосунку.
- Надання детальних відповідей щодо роботи окремих модулів, взаємодія з API, мобільними платформами (Android, iOS) тощо.
- Часто працівники другого рівня підтримки також виступають посередниками між користувачами і командами розробки, передаючи зворотний зв'язок щодо помилок, недоліків або побажань до функціоналу.

3-й рівень (Third Line / Infrastructure Support):

- Високотехнічний рівень підтримки, де фахівці мають справу з проблемами, що виникають на рівні бекенду, серверної інфраструктури або взаємодії з міськими цифровими сервісами.
- Робота з базами даних, мікросервісною архітектурою, оптимізація запитів, інтеграція з зовнішніми системами (наприклад, транспортні системи міст або платіжні шлюзи).
- Співпраця із системними адміністраторами, девопсами та провайдерами інфраструктурних рішень.

Функціональні обов'язки спеціалістів проєкту «EASY CITY» охоплюють:

- ✓ Аналіз користувацьких звернень щодо стабільності роботи мобільного додатку.
- ✓ Виявлення і реєстрація багів (помилки у програмному забезпеченні).
- ✓ Сприяння у вирішенні питань щодо реєстрації, логіну, транзакцій, навігації по сервісах.
- ✓ Оперативна передача складних запитів відповідальним фахівцям.
- ✓ Регулярне оновлення баз знань і створення внутрішніх технічних інструкцій.

Завдяки участі ТОВ «***» у реалізації проєкту «EASY CITY», забезпечується стабільна робота додатку, позитивний досвід користувачів та оперативне реагування на збої або технічні неполадки. Крім того,

постійна комунікація з клієнтом дозволяє адаптувати систему підтримки до змін у функціоналі або політиці обслуговування, що, своєю чергою, підвищує лояльність користувачів до бренду «EASY CITY».

Такий досвід свідчить про високу гнучкість, адаптивність і технологічну зрілість ТОВ «***» у реалізації аутсорсингових послуг для клієнтів з різних галузей, включаючи динамічний сектор мобільних рішень для міського населення.

4. Проект «InTime».

Проект «InTime» займає четверте місце серед ключових напрямів співпраці ТОВ «***», як за обсягом виконуваних завдань, так і за значущістю для стратегічного розвитку компанії. Основна мета цього проекту - забезпечення клієнта аналітичною, сегментованою управлінською інформацією, яка дозволяє глибше розуміти поведінку користувачів, оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати ефективність залучення клієнтів [18].

Компанія-замовник проекту «InTime» працює в сфері цифрового маркетингу, CRM-систем, або бізнес-аналітики (залежно від контексту), а ТОВ «***» надає для неї аналітико-консультативну та операційну підтримку, допомагаючи інтегрувати зібрані дані в управлінські рішення.

Ключові напрями діяльності у рамках проекту «InTime»:

- Збір, обробка та сегментація даних про клієнтів кінцевого замовника, включаючи поведінкові моделі, географічні особливості, історії покупок чи запитів.
- Формування управлінських звітів і інформаційних дашбордів, які дозволяють керівництву клієнта приймати обґрунтовані, даними підтверджені рішення.
- Аналіз ефективності маркетингових кампаній: виявлення найрезультативніших каналів комунікації, оптимізація рекламних витрат, вивчення конверсійних показників.

- Підтримка процесу прийняття рішень у режимі реального часу, шляхом надання актуальної інформації та адаптивних інструментів управління.
- Налаштування інструментів Business Intelligence (BI) та CRM-систем згідно зі специфікою замовника.

Одна з ключових переваг ТОВ «***» у межах цього проєкту полягає у високій гнучкості організаційної структури та її здатності швидко адаптуватися до постійних змін як у внутрішньому середовищі компанії, так і у зовнішніх ринкових умовах. Саме ця адаптивність забезпечується завдяки ефективному впровадженню принципів Agile-менеджменту, який дозволяє:

- ✓ швидко реагувати на нові вимоги замовника;
- ✓ здійснювати поступову інтеграцію покращень у процеси аналітики;
- ✓ забезпечити прозору комунікацію між усіма учасниками проєкту;
- ✓ підтримувати безперервну оптимізацію робочих процесів.

Організаційні особливості реалізації проєкту:

У роботі над «InTime» задіяна мультифункціональна команда фахівців, яка охоплює аналітиків, системних адміністраторів, координаторів проєктів, а також консультантів з цифрового маркетингу. Їхня діяльність координується через гнучку матричну структуру, де розподіл ролей ґрунтується на завданнях і компетенціях, а не на жорсткій ієрархії.

Крім того, ефективна реалізація проєкту підтримується за допомогою таких інструментів:

- ❖ **Jira, Trello** – для управління завданнями та спринтами;
- ❖ **Google Data Studio, Power BI** – для побудови інтерактивних звітів і візуалізацій;
- ❖ **Slack, Zoom** – для внутрішньої комунікації та щоденних сесій синхронізації.

Завдяки участі у проєкті «InTime», ТОВ «***» не лише демонструє свою аналітичну компетентність, а й підтверджує спроможність діяти в умовах динамічного інформаційного середовища, ефективно реагуючи на виклики та надаючи клієнтам високоякісні, персоналізовані управлінські рішення.

5. Проєкт «Forstability».

Метою участі ТОВ «***» у проєкті «Forstability» є забезпечення ефективної та результативної маркетингової підтримки для клієнтів замовника. В рамках цієї співпраці фахівці компанії зосереджені на розробці, впровадженні та постійному вдосконаленні стратегій цифрового просування, які дозволяють клієнтам отримати конкурентні переваги на ринку та забезпечити високий рівень впізнаваності бренду [18].

Ключові завдання проєкту «Forstability»:

- Розробка маркетингових кампаній на основі аналітики споживчої поведінки та поточних трендів у галузі;
- Оптимізація існуючих стратегій просування, адаптованих до мінливих умов онлайн-середовища та цільової аудиторії;
- Розміщення таргетованої реклами на цифрових платформах, включаючи Google, Meta (Facebook/Instagram), LinkedIn тощо;
- Визначення найбільш ефективних каналів комунікації з потенційними клієнтами;
- Моніторинг ефективності кампаній через системи аналітики, з подальшим коригуванням рекламних заходів.

Завдяки залученню до проєкту «Forstability», команда маркетингового відділу ТОВ «***» отримала змогу реалізовувати інноваційні підходи у сфері digital-маркетингу, включаючи:

- використання контекстної та програматик-реклами;
- застосування A/B тестування для оцінки результативності різних рекламних варіантів;

- інтеграцію інструментів автоматизації реклами, зокрема Google Ads Scripts, Meta Ads Manager, CRM-платформ.

Особливий акцент робиться на персоналізацію маркетингових повідомлень, що дозволяє досягати більшої залученості з боку цільової аудиторії. Всі рекламні кампанії створюються з урахуванням маркетингової аналітики, яка базується на даних про поведінку користувачів, ефективність ключових слів та показники конверсії.

Проект «Forstability» також передбачає постійну комунікацію з відділом замовника, що відповідає за стратегічне планування маркетингу. Це дозволяє узгоджувати тактичні дії з довгостроковими цілями бізнесу, а також оперативно реагувати на зміни в запитах аудиторії або на ринку загалом.

Завдяки цій співпраці ТОВ «***» підтверджує свій професіоналізм у сфері інтернет-маркетингу, SEO, SMM, медійної реклами та оптимізації конверсій, сприяючи зростанню впізнаваності бренду та стабільному припливу клієнтів до компаній-замовників.

2.2. Організаційно-економічна характеристика

ТОВ «*»**

Вибір організаційної структури підприємства є ключовим елементом його стратегічного управління та визначається низкою факторів, що безпосередньо впливають на ефективність функціонування компанії. У випадку ТОВ «***», формування організаційної структури відбувалося з урахуванням наступних визначальних чинників [9]:

- специфіка діяльності підприємства (вид послуг, їх номенклатура, обсяг, цільова аудиторія);
- масштаби діяльності (кількість персоналу, обсяг виконаних проєктів, територіальне охоплення);
- організаційно-правова форма (товариство з обмеженою відповідальністю);

- цільові ринки та географія діяльності (вітчизняні та міжнародні ринки IT-послуг);
- використовувані технології (в тому числі хмарні сервіси, системи автоматизації, цифрові платформи);
- інформаційні потоки (внутрішні й зовнішні канали комунікації, системи управління проєктами та обміну даними);
- ресурсне забезпечення, включаючи кадрові, технічні, інформаційні й фінансові ресурси [8].

Важливу роль у виборі типу структури управління також відіграє внутрішня організація підприємства, яка визначає механізми координації, підзвітності та взаємодії між окремими підрозділами.

З урахуванням вищенаведених особливостей, ТОВ «***» сформувало гнучку функціонально-орієнтовану організаційну структуру, адаптовану до умов динамічного цифрового середовища та відповідну принципам гнучкого управління (Agile-підходу) [18]. Схематичне зображення структури управління представлено на рисунку 2.2.

Представлена на рисунку організаційна модель свідчить про застосування функціонального типу структури управління, що є типовим для сервісних компаній з проєктною орієнтацією. Такий підхід передбачає створення окремих функціональних підрозділів, кожен з яких спеціалізується на конкретному напрямі діяльності - маркетинг, технічна підтримка, проєктна розробка, управління персоналом, аналітика тощо.

Характерними рисами функціональної структури управління є:

- чітке розмежування обов'язків між підрозділами та спеціалістами;
- високий рівень спеціалізації працівників у межах своїх компетенцій;
- формалізованість управлінських процедур та взаємодії між відділами;
- можливість масштабування структури відповідно до потреб нових проєктів чи клієнтів;
- координованість і контроль з боку керівництва над основними функціональними зонами.

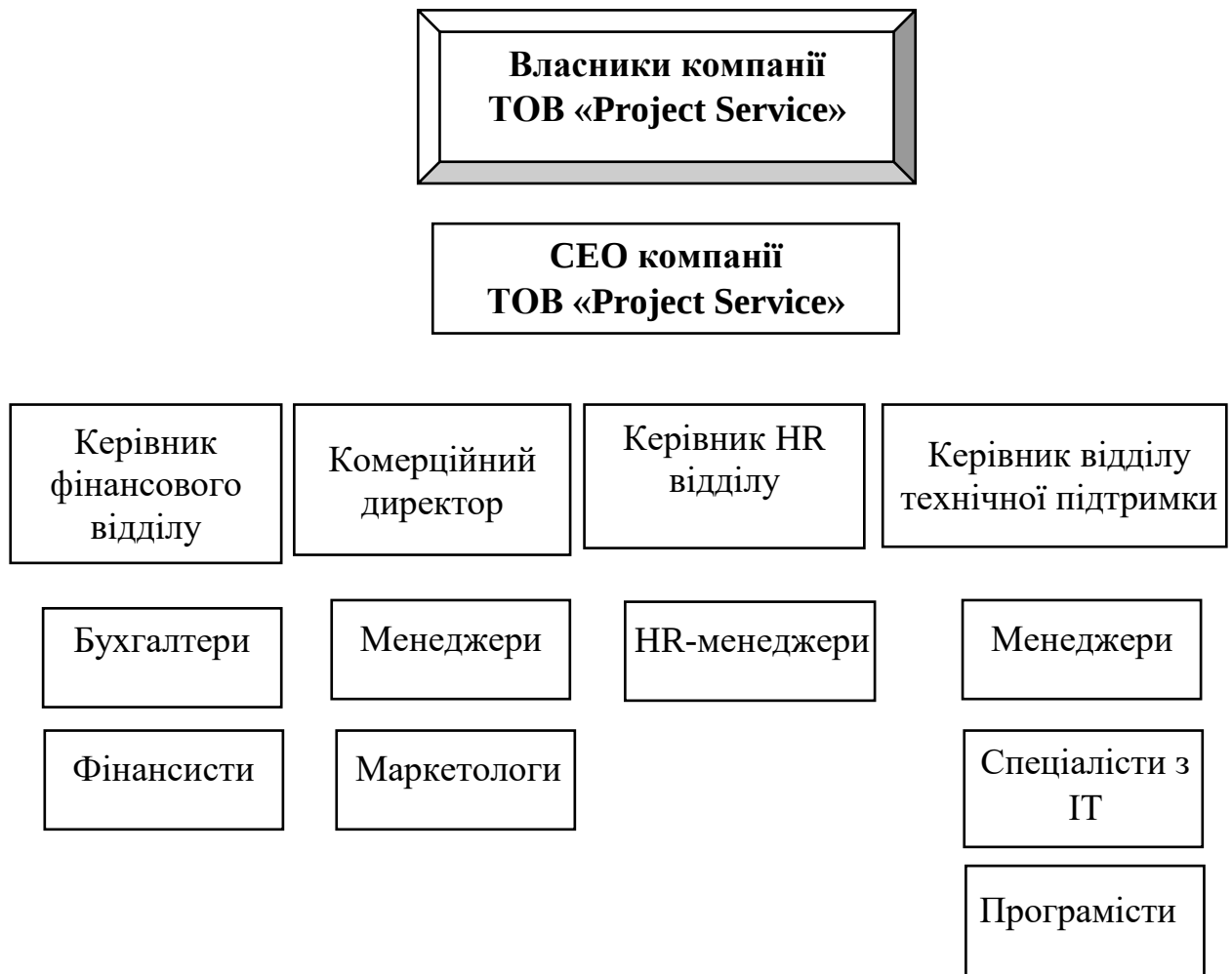


Рисунок 2.2. Організаційна структура управління ТОВ «***»

Завдяки такій структурі ТОВ «***» досягає високого рівня гнучкості та швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища, ефективно розподіляє ресурси між проектами та забезпечує належну якість надання послуг своїм замовникам. Крім того, функціональна модель дозволяє ефективно впроваджувати інноваційні підходи в управлінні та реалізовувати складні міжфункціональні проекти в умовах цифрової трансформації.

Функціональні підрозділи ТОВ «***» та їх основні функції

1. Відділ управління проектами

Центральна ланка в реалізації всіх замовлень і зовнішніх ініціатив компанії. До його обов'язків входить:

- ✓ планування, запуск та контроль реалізації проектів;
- ✓ розподіл ресурсів між командами;

- ✓ взаємодія з клієнтами на етапі ініціації та узгодження ТЗ;
- ✓ контроль за виконанням строків, бюджетів та якості робіт;
- ✓ управління ризиками й оцінка ефективності проєктів.

2. Відділ технічної підтримки

Забезпечує повний цикл обслуговування клієнтів у частині роботи програмних продуктів:

- ✓ обробка вхідних запитів (1-й, 2-й, 3-й рівні техпідтримки);
- ✓ діагностика, усунення збоїв, надання інструкцій користувачам;
- ✓ комунікація з розробниками у випадках виявлення багів;
- ✓ оновлення баз знань і технічної документації;
- ✓ проведення навчань для користувачів.

3. Відділ розробки (R&D)

Ключовий технічний підрозділ, що відповідає за:

- ✓ створення, тестування та впровадження нових програмних продуктів;
- ✓ модифікацію та оптимізацію вже існуючих рішень;
- ✓ роботу з програмними платформами клієнтів;
- ✓ використання сучасних фреймворків, мов програмування та архітектурних підходів;
- ✓ інтеграцію з API, сторонніми сервісами, CRM та ERP-системами.

4. Відділ маркетингу

Відповідає за просування послуг клієнтів компанії (в рамках проєктів) та самої компанії:

- ✓ аналіз ринку, конкурентного середовища та ЦА;
- ✓ розробка і реалізація digital-стратегій;
- ✓ таргетинг та розміщення реклами в Google Ads, Bing, Meta та інших платформах;
- ✓ SEO, контент-маркетинг, email-кампанії;
- ✓ участь у формуванні бренду клієнта.

5. Відділ персоналу (HR)

Забезпечує роботу з кадровими ресурсами:

- ✓ підбір, адаптація та навчання персоналу;
- ✓ організація корпоративної культури та заходів;
- ✓ розробка систем мотивації та оцінки ефективності;
- ✓ участь у формуванні кадрового резерву;
- ✓ забезпечення дотримання трудового законодавства.

6. Фінансово-економічний відділ

Здійснює фінансове планування та облік:

- ✓ складання кошторисів проєктів;
- ✓ контроль витрат і фінансових потоків;
- ✓ взаємодія з банками, податковими органами;
- ✓ аналітика доходів, рентабельності проєктів;
- ✓ участь у ціноутворенні послуг.

7. Відділ аналітики та контролю якості

Формує основу для прийняття управлінських рішень:

- ✓ аналіз результативності проєктів;
- ✓ аудит процесів розробки й обслуговування;
- ✓ моніторинг КРІ підрозділів;
- ✓ впровадження систем якості та контроль відповідності стандартам;
- ✓ підготовка звітів для керівництва.

8. Юридичний відділ

Забезпечує правову підтримку діяльності компанії:

- ✓ супровід договорів із замовниками та партнерами;
- ✓ захист інтелектуальної власності;
- ✓ участь у врегулюванні спірних ситуацій;
- ✓ моніторинг змін законодавства;
- ✓ внутрішній комплаєнс і підтримка правової безпеки компанії.

Ця багаторівнева функціональна структура дозволяє ТОВ «***» ефективно реалізовувати велику кількість проєктів одночасно, адаптуватися до нових викликів ринку, мінімізувати внутрішні ризики та надавати послуги високої якості. Водночас гнучкість побудови структури дозволяє

швидко масштабувати її у разі зростання компанії або відкриття нових напрямів діяльності.

У сучасних ринкових умовах ефективна діяльність кожного суб'єкта підприємництва неможлива без глибокого аналізу економічної інформації та прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо раціонального розміщення власних матеріальних ресурсів. Інвестування капіталу у підприємницькі структури з метою отримання прибутку потребує чіткої оцінки їх фінансового стану та потенціалу. У зв'язку з цим економічна характеристика діяльності ТОВ «***» на основі фінансового аналізу виступає ключовим інструментом для визначення його стабільності, ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

З метою об'єктивної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства доцільно провести розрахунок основних економічних показників ТОВ «***», які наведено у таблиці 2.1.

Аналіз показників підприємницької діяльності ТОВ «***» свідчить про те, що компанія є прибутковою. Це підтверджується такими фінансовими показниками, як чистий прибуток і дохід. Зокрема, у 2022 році чистий дохід становив 40 913 тис. грн, а в 2024 році він значно зріс на 29 213 тис. грн, або на 71,3 % порівняно з 2022 роком. Чистий прибуток компанії також має вагомі розміри і демонструє позитивну динаміку зростання у період 2022–2024 років. Якщо у 2022 році він становив 3 405 тис. грн, то у 2024 році виріс до 7 678 тис. грн, що становить 125,51 % від рівня 2022 року.

Показники середньорічної вартості необоротних та оборотних активів також мали тенденцію до зростання. Так, у 2022 році їхні значення були 12 527 тис. грн та 4 937 тис. грн відповідно, а у 2024 році вони збільшились до 17 489 тис. грн (зростання на 39,57 %) та 8 768 тис. грн (зростання на 39,59 %).

Економічні показники підприємницької діяльності**«***», тис. грн**

Показники, тис. грн.	Роки			Відхилення, %, 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+ / -	%
Чистий дохід (виручка)	40913	45589	70126	29213	71,3
Валовий прибуток	12307	10641	21621	9314	75,65
Чистий прибуток	3405	2073	7678	4273	125,51
Середньорічна вартість					
- необоротних активів	12527	15065	17489	4602	39,57
- оборотних активів	4937	6075	8768	3821	77,54
Середньоспискова чисельність працівників, ос.	202	332	250	-48	-17,76
Продуктивність праці	108,53	125,25	226,24	117,71	108,46
Коефіцієнт оборотності активів	7,28	6,96	5,89	-1,41	-19,74
Фондовіддача, гривень	5,47	5,25	6,98	1,51	27,0
Рентабельність, %	8,33	4,56	10,97	2,64	-

Рентабельність активів, яка характеризує ефективність використання основних засобів, у 2024 році становила 10,97 грн., що на 2,64 пункти вище показника 2022 року. Негативним фактором для діяльності ТОВ «***» є зниження ефективності використання оборотних активів: якщо у 2022 році цей показник дорівнював 7,28 оборотів, то у 2024 році він знизився на 19,74 %. Проте загалом компанія залишається прибутковою, хоча у 2023 році спостерігалось незначне зниження рівня рентабельності порівняно з 2022 роком [18].

За даними фінансової звітності були розраховані показники майнового стану ТОВ «***», наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка майнового стану ТОВ «*»**

Показники, тис. грн	2022	2023	2024	Зміна 2024 р. порівняно з 2022 р.
Сукупні активи підприємства	19 561	22 733	30 782	+11 221
Оборотні ресурси	5 617	6 541	11 998	+6 381
Необоротні ресурси	13 945	16 193	18 787	+4 842
Матеріальні оборотні ресурси	3 822	3 687	5 475	+1 653
Дебіторська заборгованість	1 687	2 803	1 625	–62
Короткострокові зобов'язання	1 923	3 025	3 405	+1 482
Капітал власників	17 633	19 705	27 384	+9 751
Позикові кошти (залучений капітал)	1 923	3 025	3 405	+1 482
Чистий оборотний капітал	3 687	3 513	8 593	+4 906
Частка власних коштів в оборотних активах	0,65	0,55	0,78	+0,13
Співвідношення оборотних і необоротних ресурсів	0,41	0,42	0,66	+0,25
Співвідношення необоротних і оборотних активів	2,47	2,49	1,58	–0,89

Аналіз динаміки майнового стану ТОВ «***» свідчить про суттєве зростання основних фінансових показників у період 2022–2024 років. Загальна вартість активів підприємства за цей час збільшилася на 11 221 тис. грн, що вказує на інтенсивний розвиток ресурсної бази та розширення операційної діяльності. Таке зростання зумовлене як нарощуванням оборотних активів, так і збільшенням обсягу необоротних ресурсів.

Оборотні активи продемонстрували найбільш динамічний темп приросту: з 5 617 тис. грн у 2022 році до 11 998 тис. грн у 2024 році. Їхній приріст становив 6 381 тис. грн, що майже удвічі більше початкового значення. Це може свідчити про активніше використання оборотних ресурсів у виробничо-господарському процесі, зростання запасів або збільшення обсягів операційної діяльності. Водночас необоротні активи також зросли, однак їхній темп був помірнішим: збільшення на 4 842 тис. грн за два роки. Така динаміка може бути пов'язана з оновленням або модернізацією основних засобів, але без різких інвестиційних стрибків.

Серед матеріальних оборотних активів спостерігається зростання на 1 653 тис. грн, що характеризує підприємство як таке, що нарощує виробничі запаси або товарні ресурси, необхідні для забезпечення поточної діяльності. Проте дебіторська заборгованість у 2024 році зменшилася до 1 625 тис. грн, що на 62 тис. грн менше порівняно з 2022 роком. Це є позитивним сигналом, адже свідчить про ефективнішу роботу з дебіторами, прискорення повернення коштів або зниження ризиків неплатежів.

Поточні зобов'язання зросли майже на півтора мільйона гривень. З одного боку, це може свідчити про активніше використання короткострокових фінансових ресурсів, а з іншого - про збільшення поточної кредиторської заборгованості. Поряд з цим власний капітал підприємства зріс на 9 751 тис. грн, що значно перевищує приріст зобов'язань. Така тенденція свідчить про зміцнення фінансової незалежності підприємства, збільшення його внутрішніх джерел фінансування та покращення платоспроможності.

Чистий оборотний капітал також демонструє позитивну динаміку. Його зростання з 3 687 тис. грн до 8 593 тис. грн свідчить про посилення фінансової стійкості та здатність підприємства фінансувати оборотні активи переважно власними ресурсами. Це підтверджується і зростанням частки власних оборотних коштів у структурі активів до 0,78 у 2024 році, що є доволі високим показником для підприємства цього масштабу.

Співвідношення оборотних і необоротних активів збільшилося з 0,41 до 0,66, що може свідчити про зміщення акцентів у структурі активів у бік більшої гнучкості та оперативності. Натомість співвідношення необоротних до оборотних активів зменшилося з 2,47 до 1,58. Таке зниження вказує на зростання частки оборотних ресурсів, що може бути пов'язаним зі збільшенням масштабів господарських операцій або потребою у більших обсягах поточних запасів.

Отже, аналіз показує, що майновий стан ТОВ «***» упродовж 2022–2024 років характеризується позитивною тенденцією до зростання ресурсного потенціалу, зміцненням фінансової незалежності та покращенням структури активів. Підприємство демонструє стабільний розвиток, оптимізує співвідношення між оборотними і необоротними засобами та ефективно управляє обсягами заборгованості.

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «***» відображено в таблиці 2.3.

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «***» за 2022–2024 роки свідчить про відносно стабільний стан підприємства, хоча окремі коефіцієнти демонструють певні коливання, які потребують детальнішого розгляду. Показник автономії протягом аналізованого періоду знизився з 0,91 до 0,88. Незважаючи на незначне зменшення на 0,03 пункту, рівень автономії залишається досить високим, що означає значну частку власного капіталу в структурі фінансування. Підприємство й надалі зберігає фінансову незалежність та здатність покривати більшу частину своїх активів за рахунок власних ресурсів.

Показник фінансової залежності, який є оберненим до коефіцієнта автономії, демонструє аналогічну тенденцію. Його зростання з 1,12 до 1,13 підтверджує деяке збільшення ролі позикових коштів, однак ці зміни є незначними та не мають критичного впливу на загальну стабільність підприємства. Концентрація позикового капіталу зросла з 0,11 до 0,13, що свідчить про збільшення частки залучених ресурсів, проте в цілому

підприємство продовжує працювати з низькою залежністю від зовнішнього фінансування.

Таблиця 2.3.

Показники фінансової стійкості ТОВ «*» (2022–2024 рр.)**

Показники, умовні одиниці	2022	2023	2024	Зміна 2024 р. порівняно з 2022 р.
Частка власного капіталу в загальних ресурсах (коеф. автономії)	0,91	0,88	0,88	–0,03
Співвідношення позикових та власних ресурсів (коеф. фінансової залежності)	1,12	1,14	1,13	+0,01
Рівень мобільності робочого капіталу	1,02	1,04	0,73	–0,29
Маневреність власного капіталу	0,22	0,17	0,27	+0,05
Частка позикових коштів у структурі капіталу	0,11	0,12	0,13	+0,02
Забезпеченість власним капіталом	0,65	0,55	0,79	+0,14
Співвідношення залученого та власного капіталу	0,12	0,14	0,13	+0,01
Загальний показник фінансової стійкості	9,15	6,52	8,07	–1,08
Частка власних оборотних коштів у структурі оборотних активів	0,64	0,53	0,68	+0,04
Забезпеченість запасів власними оборотними коштами	0,96	0,94	1,37	+0,41

Окрему увагу заслуговує динаміка коефіцієнтів маневреності. Коефіцієнт маневреності робочого капіталу за два роки знизився з 1,02 до 0,73. Це вказує на зменшення частки мобільних коштів у структурі поточних

активів, що може свідчити про деяке погіршення здатності підприємства швидко реагувати на зміни в операційній діяльності. Водночас коефіцієнт маневреності власного капіталу зріс з 0,22 до 0,27. Таке зростання означає покращення структури власного капіталу та збільшення можливостей підприємства забезпечувати гнучкість фінансування за рахунок внутрішніх ресурсів.

Позитивною є тенденція зростання коефіцієнта забезпеченості власними коштами: з 0,65 до 0,79. Це свідчить про те, що підприємство має достатній обсяг власного капіталу для покриття значної частини потреб у фінансуванні, що зміцнює його фінансову стійкість. Аналогічні зміни спостерігаються і в коефіцієнті забезпеченості власними оборотними коштами оборотних активів, який підвищився з 0,64 до 0,68 і свідчить про покращення структури фінансового забезпечення поточної діяльності.

Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами продемонстрував найбільш динамічне зростання - з 0,96 до 1,37, тобто на 0,41 пункту. Це свідчить про те, що підприємство значно збільшило здатність фінансувати запаси власними оборотними коштами, що позитивно впливає на його ліквідність і знижує ризики дефіциту оборотних ресурсів.

Разом із тим коефіцієнт фінансової стійкості знизився з 9,15 до 8,07. Хоча значення показника все ще залишається високим, його спад свідчить про певне зменшення запасу фінансової міцності, що може бути пов'язане зі збільшенням обсягів позикових ресурсів або зміненою структурою активів та пасивів.

Узагальнюючи проведений аналіз, можна зазначити, що ТОВ «***» демонструє достатньо стійке фінансове становище у 2022–2024 роках. Підприємство зберігає високу частку власного капіталу, покращує забезпеченість оборотними коштами та посилює можливість фінансувати запаси за рахунок власних ресурсів. Незначні коливання у рівні фінансової стійкості та маневреності робочого капіталу не мають критичного

характеру, проте можуть свідчити про потребу оптимізації структури капіталу та підвищення ефективності управління ліквідністю.

Наступним ми дослідили показники рентабельності (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Рівень рентабельності та ефективності діяльності ТОВ «*» (2022–2024 рр.)**

Показники, % / коефіцієнти	2022	2023	2024	Зміна 2024 р. порівняно з 2022 р.
Валова рентабельність витрат на операції	43,01	30,43	44,58	+1,57
Рентабельність операційних доходів	16,36	6,37	17,49	+1,13
Коефіцієнт окупності витрат на операційну діяльність	2,31	3,27	2,25	–0,06
Рентабельність господарської діяльності	15,37	15,86	17,35	+1,98
Чистий показник рентабельності від реалізації послуг	8,33	4,54	10,96	+2,63
Загальна рентабельність підприємства	9,65	4,83	12,85	+3,20
Рентабельність активів	19,46	19,81	28,67	+9,21
Співвідношення покриття операційних витрат	0,85	0,95	0,83	–0,02
Покриття витрат основної діяльності	0,72	0,76	0,70	–0,02
Покриття адміністративних витрат	0,13	0,13	0,12	–0,01
Покриття витрат на збут	0,05	0,06	0,07	+0,02
Коефіцієнт покриття активів	0,44	0,47	0,37	–0,07
Комерційна рентабельність	43,03	30,45	44,59	+1,56
Загальна економічна ефективність	31,34	31,94	39,18	+7,84

Аналіз показників рентабельності та ефективності діяльності ТОВ «***» за 2022–2024 роки свідчить про позитивну динаміку основних

фінансових результатів та покращення використання ресурсів підприємства.

Валова рентабельність витрат на операційну діяльність зросла з 43,01% у 2022 році до 44,58% у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності використання операційних витрат у формуванні доходу. Незважаючи на тимчасове зниження цього показника у 2023 році, у 2024 році підприємство відновило високий рівень валової рентабельності, що свідчить про оптимізацію витрат та покращення контролю за операційними процесами.

Рентабельність операційних доходів демонструє схожу тенденцію. Після падіння у 2023 році до 6,37% цей показник у 2024 році зріс до 17,49%, перевищивши рівень 2022 року. Така динаміка вказує на більш ефективне управління операційною діяльністю та підвищення прибутковості основних видів діяльності підприємства.

Коефіцієнт окупності витрат на операційні процеси залишився відносно стабільним, незначне зменшення до 2,25 у 2024 році не має критичного впливу на фінансову ефективність, однак вказує на тимчасове зростання витрат або зміни у структурі доходів.

Рентабельність господарської діяльності зросла з 15,37% до 17,35%, що свідчить про поліпшення загальної прибутковості підприємства. Чистий показник рентабельності доходу від реалізації послуг збільшився більш суттєво - з 8,33% до 10,96%, що демонструє ефективність управління витратами та здатність підприємства отримувати більший прибуток від своєї основної діяльності.

Загальна рентабельність підприємства підвищилася з 9,65% до 12,85%, а рентабельність активів - з 19,46% до 28,67%. Таке зростання є ознакою більш ефективного використання всіх ресурсів підприємства та підвищення фінансової результативності.

Аналіз коефіцієнтів покриття показує, що співвідношення покриття операційних витрат знизилося незначно з 0,85 до 0,83, а покриття витрат

основної діяльності зменшилося до 0,70. Це може свідчити про підвищення обсягу витрат або зміни у структурі доходів, які потребують додаткового контролю. Водночас коефіцієнт покриття витрат на збут зріс до 0,07, що демонструє підвищення здатності підприємства фінансувати ці витрати за рахунок доходів.

Показник покриття активів знизився з 0,44 до 0,37, що вказує на зменшення частки активів, покритих доходами, однак загальна рентабельність та ефективність використання ресурсів залишаються високими. Комерційна рентабельність та загальна економічна ефективність демонструють позитивну тенденцію: перший показник зростає до 44,59%, другий - до 39,18%, що підтверджує стабільний розвиток підприємства та підвищення його економічної привабливості.

Узагальнюючи, можна констатувати, що ТОВ «***» протягом 2022–2024 років демонструє позитивну динаміку рентабельності та ефективності діяльності. Підприємство підвищує прибутковість операційних та господарських процесів, ефективно використовує активи та ресурси, зберігає стабільний рівень комерційної рентабельності та зміцнює фінансову стійкість. Незначні коливання у показниках покриття витрат свідчать про потребу постійного контролю витрат та оптимізації структури доходів, але вони не впливають критично на загальну ефективність діяльності.

2.3 Аналіз впливу факторів на стратегічний розвиток інформаційного забезпечення ТОВ «*»**

Інформаційне забезпечення є ключовим елементом сучасної системи управління підприємством, що значною мірою впливає на його стратегічний розвиток, конкурентоспроможність і адаптивність до змін зовнішнього середовища. Для ТОВ «***» стратегічний розвиток інформаційного забезпечення визначається сукупністю як зовнішніх, так і внутрішніх

факторів, які впливають на обсяг, якість, своєчасність та ефективність обробки інформації у процесі прийняття управлінських рішень.

Внутрішні фактори впливу:

1. **Рівень технічної оснащеності** - використання сучасної комп'ютерної техніки, серверного обладнання та хмарних технологій дозволяє підтримувати стабільну роботу інформаційної системи та забезпечує масштабованість при зростанні обсягів інформації.

2. **Кваліфікація персоналу** - підготовленість ІТ-спеціалістів, менеджерів і рядових користувачів інформаційної системи визначає ефективність її використання. У ТОВ «***» постійне підвищення кваліфікації ІТ-персоналу позитивно впливає на впровадження нових рішень.

3. **Інвестиційна політика** у сфері інформаційних технологій - обсяг і цільова спрямованість вкладень у модернізацію ІТ-інфраструктури, розробку програмного забезпечення та автоматизацію процесів.

Зовнішні фактори впливу:

1. **Рівень технологічного розвитку галузі** - зростання цифровізації та конкуренція на ринку спонукають до активного впровадження інноваційних рішень у сфері інформаційного забезпечення.

2. **Законодавчі вимоги** - необхідність дотримання норм у сфері захисту даних, електронного документообігу та кібербезпеки вимагає постійного оновлення ІТ-систем та їх захисту.

3. **Зміна потреб споживачів** - клієнти очікують швидкого реагування, прозорості комунікації та цифрових каналів взаємодії, що потребує розвитку CRM-систем та цифрових сервісів.

Взаємозв'язок факторів і стратегічного розвитку

Комплексна оцінка впливу перелічених факторів дозволяє сформувати бачення стратегічного розвитку інформаційного забезпечення ТОВ «***». Зокрема, спостерігається чітка залежність між інвестиціями в ІТ та підвищенням загальної ефективності управління компанією. Внутрішня

політика цифровізації, яка включає оновлення технічних засобів, впровадження нових програмних продуктів і навчання персоналу, створює основу для стійкого довгострокового розвитку.

На рисунку 2.3 подано схему впливу основних факторів на стратегічний розвиток інформаційного забезпечення підприємства.

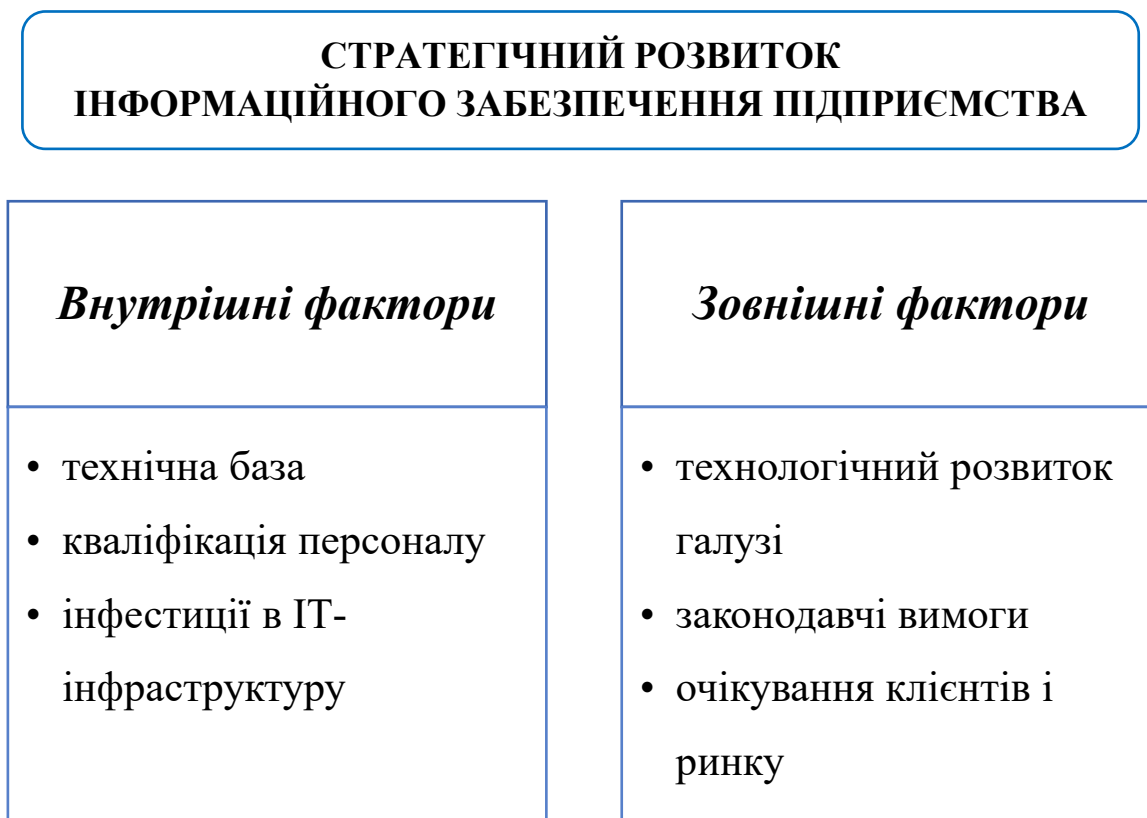


Рисунок 2.3. Схема впливу основних факторів на стратегічний розвиток інформаційного забезпечення підприємства

Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів засвідчив, що ТОВ «***» успішно реалізовує стратегічний курс на цифрову трансформацію, поступово вдосконалюючи інформаційне забезпечення. Врахування цих факторів дозволяє формувати гнучку IT-стратегію, орієнтовану на довгострокову конкурентоспроможність та ефективність управління.

У таблиці 2.5 відображено оцінку значущості факторів, що впливають на розвиток інформаційного забезпечення.

Таблиця 2.5

**Оцінка значущості факторів, що впливають на розвиток
інформаційного забезпечення**

Група факторів	Фактор	Оцінка впливу*	Коментар
Внутрішні	Рівень технічної оснащеності	5	Наявність сучасної техніки підтримує стабільну роботу ІТ-систем
	Кваліфікація персоналу	4	Високий рівень підготовки сприяє ефективному використанню систем
	Інвестиції в ІТ-інфраструктуру	5	Суттєво впливають на оновлення систем, підвищення продуктивності
Зовнішні	Технологічний розвиток галузі	4	Стимулює компанію впроваджувати інновації
	Законодавчі вимоги	3	Вимагають дотримання норм кібербезпеки та захисту даних
	Зміна потреб клієнтів	5	Потребує цифровізації сервісів і оперативного реагування

*Оцінка впливу здійснена за 5-бальною шкалою (1 – мінімальний вплив, 5 – максимальний вплив)

Отже, з метою аналізу факторів впливу на забезпечення стратегічного розвитку ТОВ «***» побудовано матрицю SWOT-аналізу, яка наведена в табл. 2.6.

Аналіз впливу факторів на забезпечення стратегічного розвитку

ТОВ «***» на основі методу SWOT-аналізу

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
✓ Високий попит на ІТ-фахівців на ринку праці. ✓ Підвищений інтерес до ІТ-сфери серед співробітників та клієнтів. ✓ Сучасне комп'ютерне обладнання та програмне забезпечення. ✓ Високий рівень професійної компетентності спеціалістів у галузі ІТ. ✓ Можливості для подальшого навчання, опанування нових технологій та іноземних мов. ✓ Надання послуг високої якості. ✓ Гнучкий формат роботи для співробітників, зокрема онлайн. ✓ Наявність міжнародних партнерських відносин	✓ Відсутність в Україні сучасного законодавства для регулювання ІТ-сфери, що впливає на діяльність компанії. ✓ Висока вартість послуг для клієнтів. ✓ Недостатня поінформованість потенційних клієнтів про продукти та послуги компанії. ✓ Недосконала система внутрішнього планування. ✓ Висока ціна освітніх та навчальних ІТ-курсів, які надає компанія.
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
✓ Інтеграція України до євроатлантичних структур. ✓ Зростання економіки та підвищення рівня життя населення (до початку війни). ✓ Підвищення платоспроможного попиту серед громадян (до війни). ✓ Зростаючий інтерес до ІТ-сектору в Україні. ✓ Збільшення глобальної значущості ІТ-індустрії. ✓ Підтримка держави у розвитку ІТ-сфери. ✓ Невисокий рівень конкуренції на національному ринку.	✓ Агресія з боку росії та військові дії на території України. ✓ Економічна нестабільність у країні. ✓ Порушення комунікацій через військові дії. ✓ Ускладнене встановлення стабільних міжнародних відносин. ✓ Зменшення чисельності населення через воєнні обставини. ✓ Скорочення рентабельності діяльності. ✓ Зростання собівартості операцій. ✓ Зниження вартості капіталу.

На основі проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що серед ключових можливостей для успішного розвитку ТОВ «***» до початку військових дій були зростання економіки України, підвищення рівня життя населення та збільшення платоспроможного попиту. Втім, з

початком повномасштабної військової агресії ці можливості істотно обмежилися.

Попри складні умови, держава продовжує підтримувати розвиток ІТ-сектору, що створює умови для збереження робочих місць у компанії та сприяє зміцненню національної економіки.

Разом із тим, як і для більшості підприємств, початок бойових дій призвів до зростання зовнішніх загроз і посилення внутрішніх слабких сторін. ТОВ «***» також зіткнулося з цими викликами, що є очікуваною реакцією на загальнонаціональну кризу.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «***»

3.1 Пропозиції щодо оптимізації інформаційних потоків у ТОВ «***»

Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від організації його інформаційних потоків. Наявність дублюючої, надлишкової або несвоєчасної інформації може негативно впливати на управлінські процеси, знижуючи швидкість прийняття рішень та загальну продуктивність. У ТОВ «***» було виявлено низку вузьких місць в організації інформаційного обміну, що потребують оптимізації.

Основні проблеми:

- **Фрагментованість інформаційних систем** - окремі підрозділи використовують різне програмне забезпечення, що ускладнює централізований контроль і передачу даних.
- **Низький рівень автоматизації звітності** - значна частина інформації обробляється вручну або в Excel, що підвищує ризик помилок.
- **Відсутність єдиної платформи комунікації** - внутрішня комунікація ведеться через декілька каналів (електронна пошта, месенджери), що ускладнює пошук і контроль інформації.

Пропозиції щодо оптимізації:

1. Впровадження єдиної ERP-системи (Enterprise Resource Planning)

Це дозволить об'єднати фінансові, кадрові, виробничі та проєктні модулі в єдину інформаційну систему. Прикладом такої системи може бути SAP Business One, Odoo або Microsoft Dynamics 365.

2. Автоматизація формування звітності

Використання BI-платформ (Business Intelligence), наприклад Power BI або Tableau, для створення інтерактивної аналітики дозволить скоротити час на обробку даних і зменшити ймовірність помилок.

3. Впровадження корпоративного порталу

Це забезпечить централізований обмін інформацією між відділами, створить єдине середовище для роботи з документами, планування завдань та внутрішньої комунікації.

4. Удосконалення політики доступу до даних

Чітко регламентований розподіл прав доступу забезпечить безпеку критичних даних і знизить ризики несанкціонованого доступу.

5. Навчання персоналу

Оптимізація інформаційних потоків повинна супроводжуватись підвищенням цифрової грамотності працівників, що дозволить максимально ефективно використовувати нові інструменти.

Оптимізація інформаційних потоків у ТОВ «***» є ключовим напрямком підвищення ефективності діяльності компанії. Запропоновані заходи, такі як впровадження ERP-системи, автоматизація звітності за допомогою BI-платформ, створення корпоративного порталу, а також удосконалення політики доступу до даних і навчання персоналу, сприятимуть зниженню дублювання інформації, скороченню часу на її обробку та покращенню внутрішньої комунікації.

Реалізація цих пропозицій дозволить підвищити якість управлінських рішень, забезпечити більш прозорий та контрольований обмін інформацією, а також зміцнити інформаційну безпеку підприємства.

3.2 Впровадження сучасних цифрових рішень та інструментів у ТОВ «*»**

У сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій впровадження цифрових рішень стало не лише бажаним, а й необхідним фактором для забезпечення стабільності, зростання та конкурентоспроможності підприємств. Для ТОВ «***», що працює у динамічному і конкурентному середовищі, застосування сучасних

цифрових інструментів є ключовим напрямом удосконалення інформаційного забезпечення та оптимізації бізнес-процесів.

Цифрові технології відкривають широкі можливості для автоматизації різних операційних та управлінських функцій підприємства, що дозволяє зменшити людський фактор, знизити ймовірність помилок і прискорити процеси прийняття рішень. Впровадження сучасних рішень сприяє підвищенню ефективності роботи, поліпшенню якості обробки даних, а також забезпечує гнучкість та адаптивність до змін у ринковому середовищі.

Основні напрямки впровадження цифрових рішень:

1. Автоматизація бізнес-процесів

Системи управління бізнес-процесами (BPM) дозволяють стандартизувати та структурувати робочі операції, створюючи єдині алгоритми виконання завдань. Це допомагає уникнути дублювання функцій, скоротити час виконання, підвищити прозорість процесів і покращити контроль. Для ТОВ «***» впровадження BPM-системи може стати основою для інтеграції інформаційних потоків між різними підрозділами, що значно покращить координацію роботи і пришвидшить обробку замовлень.

2. Використання хмарних технологій

Хмарні сервіси надають можливість зберігати та обробляти інформацію без необхідності значних інвестицій в локальну інфраструктуру. Вони забезпечують мобільність і доступність даних з будь-якої точки, що особливо важливо в умовах дистанційної роботи чи розподілених команд. Крім того, хмарні платформи забезпечують масштабованість ресурсів, що дозволяє швидко адаптуватись до зростаючих обсягів інформації або нових вимог бізнесу.

3. Впровадження аналітичних інструментів та технологій Big Data

У сучасному бізнесі аналітика даних відіграє вирішальну роль у прийнятті стратегічних рішень. Використання платформ для аналізу

великих обсягів інформації дозволяє виявляти тенденції, прогнозувати попит, оптимізувати процеси та підвищувати якість обслуговування клієнтів. Для ТОВ «***» це означає можливість отримувати глибоке розуміння ринкових трендів і ефективніше реагувати на зміни.

4. Інтеграція систем кібербезпеки

Захист інформаційних ресурсів є однією з найважливіших складових цифрової трансформації. Впровадження сучасних засобів кібербезпеки, таких як системи шифрування, засоби виявлення вторгнень, багаторівнева аутентифікація, дозволяє захистити корпоративні дані від несанкціонованого доступу та кіберзагроз. Це особливо актуально для ТОВ «***», враховуючи високий рівень інформатизації та використання хмарних сервісів.

5. Підвищення цифрової компетентності працівників

Ефективність впровадження цифрових технологій багато в чому залежить від рівня підготовки персоналу. Організація регулярного навчання, тренінгів та підвищення кваліфікації співробітників дозволить забезпечити якісне використання нових інструментів та уникнути опору змінам. Це сприятиме створенню інноваційної культури на підприємстві та підвищенню загальної продуктивності.

Очікувані результати впровадження цифрових рішень:

- Значне скорочення часу на виконання ключових бізнес-процесів, що позитивно вплине на загальну продуктивність компанії.
- Підвищення точності та своєчасності інформації, що сприятиме прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень.
- Збільшення мобільності та гнучкості підприємства, що забезпечить адаптацію до мінливих умов ринку та потреб клієнтів.
- Поліпшення рівня безпеки інформаційних ресурсів і захист корпоративних даних від зовнішніх і внутрішніх загроз.

- Формування у працівників необхідних компетенцій для роботи з сучасними цифровими технологіями, що сприятиме довгостроковому розвитку підприємства.

Розглянемо проєкт впровадження системи автоматизованого управління проєктами (Project Management System) і надамо певні рекомендації щодо його покращення.

Для підвищення ефективності роботи команд та покращення контролю над виконанням завдань ТОВ «***» вирішило впровадити сучасну систему автоматизованого управління проєктами Jira.

Основні цілі впровадження:

- Забезпечення прозорості процесів розробки програмного забезпечення та інших ІТ-проєктів.
- Поліпшення комунікації між членами команд, відділами та керівництвом.
- Автоматизація постановки, контролю та звітності щодо завдань.
- Оптимізація розподілу ресурсів та часу.

Ключові етапи впровадження:

1. Аналіз потреб та вибір платформи.

Команда провела детальний аналіз існуючих процесів та визначила ключові вимоги до системи. Було обрано Jira як найбільш гнучкий та популярний інструмент у ІТ-сфері.

2. Інтеграція з існуючими інструментами.

Для забезпечення безперебійного обміну інформацією система була інтегрована з корпоративною поштою, системою контролю версій (Git), а також з внутрішнім чат-ботом для оперативного інформування.

3. Навчання співробітників.

Проведено тренінги для менеджерів проєктів і розробників щодо ефективного використання нової системи.

4. Пілотне впровадження та збір відгуків.

Запуск системи на одному з ключових проєктів із подальшим збором і аналізом відгуків користувачів для коригування налаштувань.

5. Повномасштабне впровадження та оптимізація процесів.

Після успішного пілоту система була поширена на всі проєкти компанії з регулярним моніторингом ефективності.

Результати:

- Зменшення часу на координацію робіт та уточнення завдань на 30%.
- Підвищення прозорості статусу проєктів для керівництва.
- Поліпшення дотримання термінів завдяки автоматичним нагадуванням і звітам.
- Підвищення задоволеності клієнтів через своєчасне виконання замовлень.

Впровадження сучасних цифрових рішень у ТОВ «***» є стратегічним кроком, який сприятиме не лише оптимізації поточних процесів, але й закладе міцну основу для майбутніх інновацій та розвитку.

3.3. Використання інформаційних ресурсів в системі здійсненні міжнародної діяльності

Використання інформаційних ресурсів у міжнародній діяльності ТОВ «***» безпосередньо пов'язане з наданням широкого спектру аутсорсингових послуг. Варто зазначити, що компанія орієнтується виключно на співпрацю з іноземними партнерами, тобто її діяльність спрямована на міжнародний аутсорсинговий ринок. Усі послуги, що надаються ТОВ «***» у сфері аутсорсингу, мають міжнародний характер, оскільки виконуються для клієнтів за межами України.

Аутсорсинг передбачає укладання договору між компанією-замовником та ТОВ «***» на виконання завдань, які зазвичай виконуються штатними працівниками замовника. До таких завдань можуть належати адміністрування заробітної плати, функції кол-центру, введення та обробка даних тощо. Використання аутсорсингу дозволяє підприємствам

оптимізувати витрати, підвищити ефективність і зосередити внутрішні ресурси на основних бізнес-процесах. Водночас така практика може супроводжуватися певними складнощами, пов'язаними з контролем якості, координацією процесів та інтеграцією зовнішніх послуг у загальну структуру компанії.

Аутсорсинг у ТОВ «***» передбачає не лише виконання конкретних завдань, а й можливу передачу частини бізнес-процесів або окремих бізнес-функцій від замовника для організаційного супроводу компанією-підрядником. У деяких випадках це може включати переведення працівників або активів замовника до складу підрядника для забезпечення безперервності процесів та ефективного управління ресурсами. Таким чином, діяльність ТОВ «***» в рамках аутсорсингу сприяє підвищенню гнучкості, зниженню витрат та оптимізації операційної структури міжнародних клієнтів.

Можна виділити кілька основних причин, чому підприємства-замовники обирають аутсорсинг і наймають для цього ТОВ «***»:

- ✓ високий рівень якості виконаних завдань при одночасному зниженні витрат замовника;
- ✓ збільшення складності бізнес-процесів, що потребує спеціалізованих знань;
- ✓ можливість звільнити внутрішні ресурси та зосередитися на основній діяльності компанії.

ІТ-аутсорсинг є швидкозростаючою галуззю та ефективним рішенням для різних підприємств. Як великі корпорації, так і стартапи використовують його переваги для оптимізації бізнес-процесів. Такий підхід дозволяє скоротити витрати, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити гнучке управління ресурсами. Згідно з дослідженням Deloitte, пандемія COVID-19 довела, що фізичне спільне розташування співробітників не є необхідною умовою для формування довірчих відносин і ефективної взаємодії на робочому місці.

ІТ-аутсорсинг у ТОВ «***» передбачає передачу компанії-замовником усіх або частини функцій, пов'язаних з інформаційними технологіями, зокрема:

- повне обслуговування та підтримка ІТ-інфраструктури (комп'ютери, мережеве обладнання, оргтехніка, АТС тощо);
- проектування та розробка автоматизованих бізнес-систем з подальшим постійним удосконаленням і технічною підтримкою (впровадження інформаційних баз даних, систем управління та обліку, новітніх технологій у ІТ-інфраструктуру);
- створення, адміністрування та підтримка веб-серверів;
- управління інформаційними системами підприємства.

Таким чином, ІТ-аутсорсинг ТОВ «***» дає змогу компанії-замовнику передати частину розробки та обслуговування програмного забезпечення зовнішньому підряднику, зберігаючи при цьому контроль над процесами та забезпечуючи ефективність використання ресурсів. По суті, замовник делегує виконання завдань ТОВ «***», спостерігаючи та координуючи процеси за власною структурою управління.

Послуги ІТ-аутсорсингу ТОВ «***» можна умовно поділити на три основні групи:

- **Фінансово-адміністративні** – включають управління окремими проектами для прискорення їх реалізації та оптимізації витрат підприємства-замовника.
- **Виробничо-технологічні** – передбачають використання необхідних апаратних і професійних потужностей аутсорсера для забезпечення виконання завдань.
- **Професійні** – надають доступ до висококваліфікованих фахівців, рівень компетенцій яких перевищує наявні ресурси компанії-замовника.

ІТ-аутсорсинг від ТОВ «***» дозволяє підприємствам як отримати оперативну підтримку, так і забезпечити довгострокове супроводження процесів, максимізуючи гнучкість і контроль над бізнес-процесами.

Основні переваги ІТ-аутсорсингу ТОВ «***» включають:

1. Гнучкість у підборі персоналу – компанія-замовник може скоротити штат власного ІТ-персоналу, передавши частину завдань на аутсорсинг, який надається в міру необхідності.

2. Відсутність зобов'язань щодо повної зайнятості – ІТ-підтримка надається без прив'язки до постійних ресурсів або довгострокових співробітників, що дозволяє економити кошти та оптимізувати використання ресурсів.

3. Простий доступ до технічних проєктів – аутсорсинг забезпечує можливість передавати проєкти ТОВ «***», не ризикуючи витоком конфіденційної інформації.

4. Економія витрат на оплату праці – оплата здійснюється лише за фактично надані послуги, що дозволяє уникнути зайвих витрат на утримання штатних співробітників або обладнання, яке не використовується постійно.

5. Підвищений контроль над технологічними рішеннями – аутсорсинг дозволяє забезпечити захист конфіденційних даних і контролювати процеси без постійного перебування співробітників на підприємстві.

6. Вища якість послуг завдяки спеціалізації – виконання завдань завжди відбувається швидко і ефективно завдяки професійній експертизі ТОВ «***».

7. Можливість розміщення ІТ-персоналу на території підприємства-замовника – при необхідності спеціалісти аутсорсера можуть працювати безпосередньо на місці для реалізації складних проєктів або проведення тренінгів, при цьому додаткові команди можуть підключатися в міру потреби.

Таким чином, ІТ-аутсорсинг ТОВ «***» дозволяє підприємствам оптимізувати ресурси, підвищити ефективність і гнучко реагувати на зміни в бізнес-процесах, забезпечуючи при цьому високий рівень якості послуг.

Аутсорсинговий ІТ-персонал ТОВ «***» надає компаніям доступ до висококваліфікованих фахівців із галузевою сертифікацією у сфері ІТ. Це дозволяє виконувати проекти без ризику витоку конфіденційної інформації, адже компанії не обмежені стандартними угодами про конфіденційність, які часто супроводжують внутрішніх ІТ-фахівців або стандартні пакети послуг. Такий підхід є економічно ефективним, оскільки дозволяє зменшити витрати на утримання штатних працівників та інвестиції у ресурси, які не використовуються постійно.

Однією з ключових переваг є можливість інновацій. Відсутність постійних штатних співробітників звільняє ІТ-команди від рутинних завдань, що може гальмувати впровадження нових рішень. Аутсорсинг від ТОВ «***» дозволяє ІТ-спеціалістам фокусуватися на інноваціях, експериментувати з новими технологіями та покращувати існуючі процеси.

ІТ-аутсорсинг також забезпечує ефективне відновлення після непередбачуваних ситуацій. Кваліфіковані фахівці компанії можуть оперативно реагувати на збої в ІТ-системах, мінімізуючи втрати продуктивності, ризики порушення безпеки та втрати даних. Це значно знижує стрес співробітників у періоди технічних проблем.

Ще однією перевагою є можливість зосередитися на основній діяльності підприємства. Використовуючи аутсорсингові послуги ТОВ «***», компанії можуть делегувати управління ІТ-процесами зовнішньому підряднику, що дозволяє керівництву приділяти більше уваги стратегічним бізнес-цілям, не відволікаючись на технічні деталі.

ІТ-аутсорсинг сприяє також зниженню ризиків. ТОВ «***» володіє знаннями та досвідом у питаннях безпеки та відповідності галузевим стандартам, що дозволяє ефективно запобігати потенційним загрозам і захищати фінансову стабільність клієнтів. Компанія забезпечує

відповідність нормативним вимогам і підтримку ІТ-інфраструктури на високому рівні безпеки.

Крім того, аутсорсинг підвищує конкурентоспроможність підприємства, дозволяючи швидше реагувати на ринкові зміни, впроваджувати нові технології та брати участь у складних ІТ-проектах без ризику для внутрішніх операцій. Завдяки цьому компанії можуть залучати більше клієнтів та ефективніше реалізовувати свою унікальну торгову пропозицію, зосереджуючись на ключових перевагах свого бізнесу, тоді як ТОВ «***» забезпечує надійну ІТ-підтримку.

ІТ-аутсорсинг є вигідним інструментом для бізнесу, оскільки дозволяє зменшити витрати на персонал без необхідності залучення штатних співробітників або інвестування в ІТ-ресурси, які не використовуються постійно. Цей підхід також надає ІТ-командам можливість впроваджувати інновації та експериментувати з новими рішеннями, одночасно зосереджуючись на ключових завданнях, що забезпечують успішність компанії – управлінні основними бізнес-процесами.

Таким чином, ІТ-аутсорсинг дозволяє компаніям-замовникам оптимізувати витрати, знизити трудомісткість та витрати на обслуговування ІТ-систем, концентруючи ресурси на стратегічно важливих напрямках і не відволікаючись на допоміжні функції. Основою міжнародної діяльності ТОВ «***» є надання широкого спектру аутсорсингових послуг, що охоплюють різні напрямки роботи компанії на міжнародному ринку (рис. 3.1).

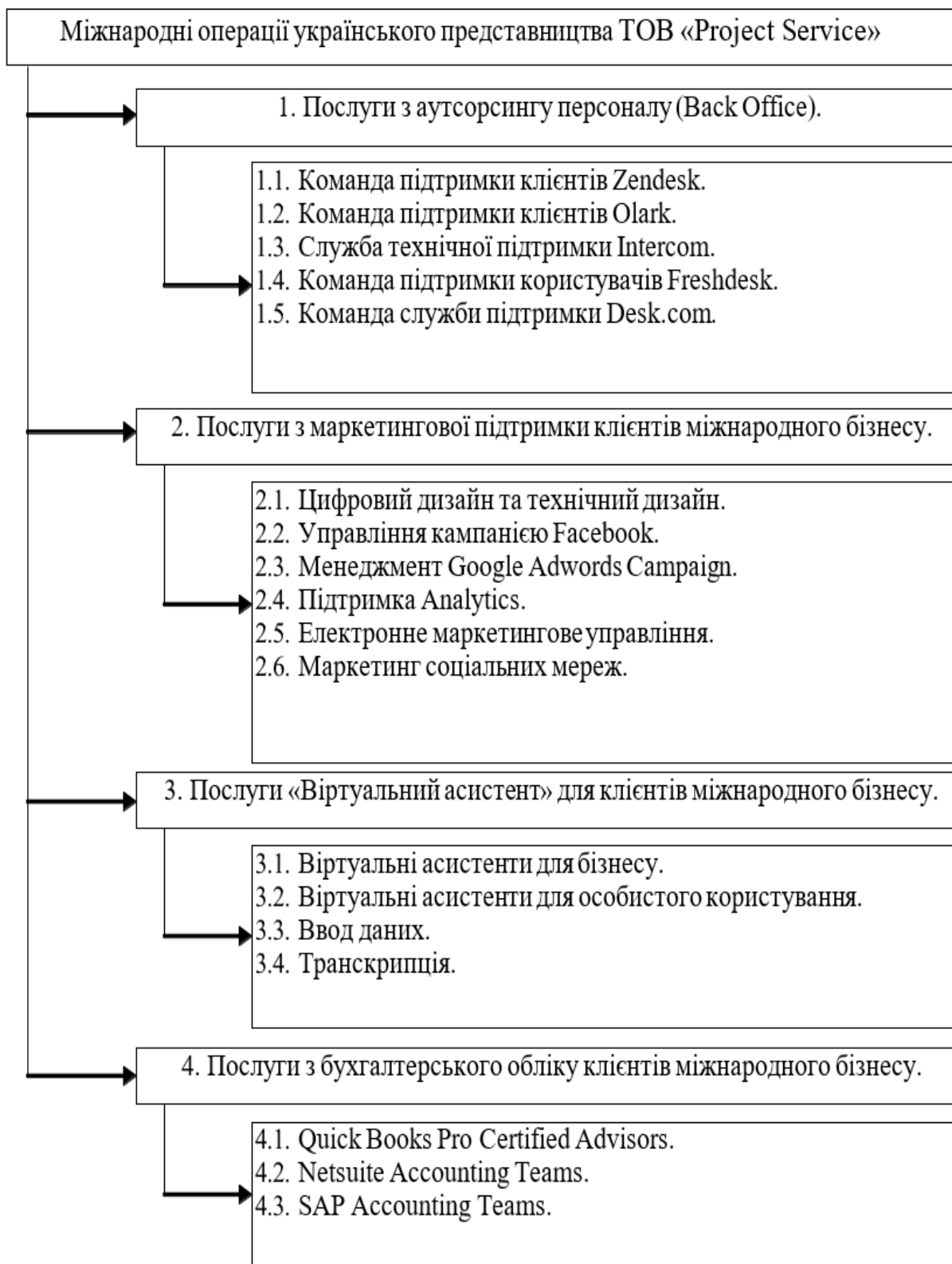


Рис. 3.1. Міжнародні аутсорсингові послуги надані підприємством

За результатами проведеного дослідження, ТОВ «***» є інноваційною та сучасною ІТ-компанією, що спеціалізується на наданні аутсорсингових ІТ-послуг міжнародним підприємствам та організаціям. Компанія веде свою діяльність на міжнародному ринку, дотримуючись принципів соціальної та корпоративної відповідальності, уникаючи практик недобросовісної конкуренції як на вітчизняному, так і на світовому ринках ІТ-послуг.

ТОВ «***» ефективно використовує свої інформаційні ресурси у висококонкурентному середовищі міжнародного аутсорсингу. Особливістю роботи на таких ринках є постійна динаміка, швидке оновлення технологій та розширення асортименту наданих послуг. Це потребує від компанії гнучкості, постійного вдосконалення процесів і оптимального використання наявних ресурсів.

На основі проведеного аналізу можна запропонувати впровадження альтернативних видів ІТ-операцій на міжнародному ринку, що дозволить ефективніше використовувати інформаційні ресурси ТОВ «***». Оптимізація діяльності у цьому напрямку сприятиме залученню нових клієнтів, підвищенню фінансових результатів та зростанню частки компанії на міжнародному ІТ-ринку.

Таким чином, стратегічне розширення діяльності ТОВ «***» на міжнародних ринках може бути досягнуте через більш ефективне використання інформаційних ресурсів, впровадження інноваційних ІТ-операцій та активне просування послуг компанії, що забезпечить стабільне зростання конкурентоспроможності та фінансових показників.



Рис. 3.2. Альтернативні види ІТ-операцій на міжнародному ринку та ефективне використання інформаційних ресурсів ТОВ «***»

Аналізуючи можливі альтернативні напрямки діяльності ТОВ «***» на міжнародному ринку ІТ-послуг, можна виділити такі ключові напрями:

1. Аутсорсинг процесів, заснованих на знаннях (КПЗ) – це укладання договору з зовнішнім постачальником на виконання конкретних бізнес-завдань або функцій, що потребують спеціалізованих знань і досвіду. Ця форма аутсорсингу дозволяє компаніям оптимізувати витрати та

підвищити ефективність роботи. Для ТОВ «***» ключовою перевагою є економія коштів, оскільки відпадає потреба у залученні штатних працівників для виконання певних завдань. Крім того, це звільняє час існуючого персоналу, даючи змогу зосередитися на стратегічно важливих напрямках діяльності. Додатково КПЗ забезпечує доступ до ширшого пулу професійних кадрів, що дозволяє залучати найкращих фахівців незалежно від їхнього місцезнаходження.

2. Аутсорсинг бізнес-процесів (BPO) – цей тип аутсорсингу передбачає передачу виконання однієї або кількох бізнес-функцій сторонньому постачальнику послуг. У цьому випадку відповідальність за здійснення всіх операцій, пов'язаних із конкретною бізнес-функцією, лежить на підряднику, що забезпечує ефективність та стабільність процесів.

3. ІТ-аутсорсинг або технологічні послуги – дозволяє ТОВ «***» залучати віддалені команди для організації роботи у дистанційному режимі. Даний вид аутсорсингу включає управління мережевими технологіями, підтримку додатків та цифрових платформ, що робить його одним із найбільш ефективних інструментів для розвитку цифрових операцій компанії та прискорення масштабування її міжнародної діяльності.

Таким чином, впровадження зазначених альтернативних видів ІТ-операцій дозволяє ТОВ «***» оптимально використовувати інформаційні ресурси, залучати нові ринки та підвищувати ефективність своєї міжнародної діяльності.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У першому розділі було розкрито теоретико-методологічні основи інформаційного забезпечення в діяльності ІТ-компаній, що є критично важливим компонентом ефективного функціонування сучасного цифрового бізнесу.

Проведений аналіз засвідчив, що інформаційне забезпечення охоплює сукупність ресурсів, процесів і технологій, які забезпечують збирання, обробку, зберігання та передачу інформації в організації. Його належна організація дозволяє ІТ-компаніям ефективно приймати рішення, адаптуватися до змін середовища, підвищувати продуктивність та забезпечувати інноваційний розвиток.

Розглянуто сучасні підходи до побудови інформаційної інфраструктури, включно з використанням хмарних технологій, платформ для автоматизації процесів, аналітичних систем та засобів кібербезпеки. Визначено, що ключовими ознаками сучасної інформаційної інфраструктури є масштабованість, інтегративність, мобільність і стійкість до загроз.

У процесі аналізу було також виокремлено основні проблеми інформаційного забезпечення, які загострюються в умовах цифрової трансформації: технологічна застарілість, фрагментація систем, дефіцит кваліфікованого персоналу, фінансові обмеження та загрози кібербезпеки. Їхнє своєчасне виявлення та вирішення є передумовою успішної цифрової адаптації ІТ-компаній.

Таким чином, розділ 1 закладає фундамент для подальшого дослідження практичних аспектів удосконалення інформаційного забезпечення, що розглядатимуться у наступних розділах кваліфікаційної роботи.

Об'єктом нашого дослідження стала сучасна компанія ТОВ «***», що працює у сфері інформаційних технологій. Компанія заснована у 2012 році у Львові. ТОВ «***» є міжнародною компанією з глобальним охопленням,

яка спеціалізується на наданні аутсорсингових послуг та має офіси в Україні, Чехії та США.

Фахівці компанії обслуговують як малі, так і великі підприємства по всьому світу, допомагаючи їхнім працівникам зосередитися на ключових стратегічних завданнях шляхом розвантаження рутинних процесів. При розробці продуктів та послуг у ТОВ «***» здебільшого використовується методологія Agile. Цей підхід базується на легких стандартних шаблонах, ролях, процесах і інструментах, що підтримують ефективну командну роботу. Команди спеціалістів, як правило, складаються з 5-6 осіб, включаючи капітана, що забезпечує оперативне управління та швидку реакцію на бізнес-потреби клієнтів.

У рамках дослідження було проаналізовано декілька найбільших ІТ-проектів компанії.

Проект «Light Logic» зосереджений на розробці та підтримці медійної й контекстної відеореклами на платформах «Bing» та «Google Award».

Другим за масштабом є проект «e Team Inc», у якому задіяно 16 спеціалістів ТОВ «***» і який орієнтований на надання комплексної технічної підтримки клієнтам замовника.

Третій за обсягом співпраці - проект «EASY CITY», де компанія надає підтримку споживачам.

Четвертий проект - «InTime», що дає змогу отримувати точну управлінську сегментовану інформацію, фокусуючись на залученні клієнтів та кращому розумінні продукту замовника.

Проект «Forstability» спрямований на надання ефективної маркетингової підтримки клієнтам, за що відповідає спеціальний відділ компанії.

За результатами SWOT-аналізу встановлено, що ключовими можливостями для успішного розвитку ТОВ «***» були зростання економіки України, підвищення рівня життя та збільшення платоспроможного попиту населення. Однак із початком військової агресії

в країні ці фактори значно погіршилися. Незважаючи на це, держава продовжує підтримувати ІТ-сферу, що дає можливість компанії утримувати персонал і сприяти економічній стабільності. Водночас, як і багато інших підприємств, ТОВ «***» зіткнулося зі зростанням загроз та посиленням слабких сторін своєї діяльності в умовах воєнного часу.

У результаті проведеного аналізу та розгляду пропозицій щодо оптимізації інформаційних потоків у ТОВ «***» було визначено ключові напрями покращення інформаційного забезпечення компанії. Запропоновані заходи, зокрема впровадження сучасних цифрових рішень та інструментів, спрямовані на підвищення ефективності управління інформацією, автоматизацію бізнес-процесів, а також зміцнення кібербезпеки підприємства.

Реалізація цих пропозицій дозволить не лише оптимізувати внутрішні інформаційні потоки, але й підвищити загальну продуктивність діяльності, знизити операційні витрати і покращити якість прийняття управлінських рішень. Особливо важливим є розвиток цифрової компетентності персоналу, що забезпечить ефективне використання новітніх технологій та сприятиме інноваційному розвитку компанії.

Впровадження сучасних інформаційних технологій є стратегічним кроком для ТОВ «***», що допоможе компанії адаптуватися до вимог сучасного ринку, підвищити конкурентоспроможність і закріпити лідерські позиції у своїй галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бардась А. В., Руденко Д. О. Управління масштабуванням діяльності ІТ-компаній в умовах цифровізації економіки. *Економічний вісник*. 2023 №3 (83). DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/83.074>.
2. Вінічук М. В., Коваль П. Є. Проблеми запобігання та протидії загрозам інформаційній безпеці ІТ-компаній. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2024. №1. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2024-1-13>.
3. Гримак О.Я., Вовк М.В., Кіндрат О.В., Інформаційні системи та технології в управлінні бізнес-процесами. *Наук. вісник ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького*. Львів, 2020. Т. 22. №95. С. 3-10. DOI: 10.32718/nvlvet-e9501.
4. Заяць О., Ярема Т., Чорномаз М. Особливості розвитку ІТ-галузі в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-20>.
5. Копитко М.І., Вінічук М.В. Конкурентоспроможність підприємств в умовах глобального інноваційного розвитку економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 3(67). С. 62–68. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-62-68>.
6. Коптева Г.М. Інформаційне забезпечення економічної безпеки бізнес процесів підприємства торгівлі. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. №4(115). С.85-90.
7. Леськів Г.З., Гобела В.В., Лесик Н.А. Характеристика основних проблем забезпечення інформаційної безпеки в умовах впливу цифрових технологій. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-8>.
8. Миколук О.А., Бобровник В.М. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №3. С. 48-52.
9. Новицький В.Я. Стратегічні засади забезпечення інформаційної

- безпеки в сучасних умовах. Інформація і право. 2022. № 1(40). С. 111–118. DOI: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2022.1\(40\).254349](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2022.1(40).254349)
10. Озарко К., Андрухів Т. Особливості формування оптимальних організаційних структур управління іт-бізнесом як елемент його інформаційної безпеки. Економіка та суспільство. 2022. № 43. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1709/1644>.
 11. Офіційний сайт компанії ТОВ «***». URL: [https:// ***s.io/](https://***s.io/).
 12. Палеха Ю. І., Горбань Ю. І. Інформаційний бізнес : підручник. Київ : Ліра-К, 2021. 492 с.
 13. Плisko І.М. Інформаційні технології та їх вплив на підвищення ефективності діяльності підприємств малого бізнесу. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2016. №2(6). С. 154-159.
 14. Про науково - технічну інформацію: Закон України: за станом на 19 квітня 2014 р. Офіц. вид. Відомості Верховної Ради України. 25.06.1993. №3322. - XII зі змінами і доповненнями. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3322_12#Text. (Дата звернення 22.10.2025).
 15. Савицька О. М., Салабай В. О. Особливості діджиталізації бізнесу компанії в умовах розвитку індустрії 4.0. Ефективна економіка. 2020. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/67.pdf.
 16. Сорока А. М. Інформаційні технології в управлінні бізнес-процесами на підприємствах. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 2. С.76–81.
 17. Русин-Гриник Р.Р., Гриновець М.В., Борсук О.О., Фтемов Е.Ю., Круглов С.В. Сутність та види інформаційного забезпечення підприємства. SWorldJournal. Issue 22 / Part 3. DOI: [10.30888/2663-5712.2023-22-03-013](https://doi.org/10.30888/2663-5712.2023-22-03-013).
 18. Федченко О. Аналіз факторів та сучасних загроз інформаційній безпеці держави у контексті забезпечення національної безпеки України. Journal of Scientific Papers «Social Development and Security». 2022. Vol. 12. № 3. С. 128–134. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2022.12.3.11>.

19. Черноіванова Г.С. Інформаційне забезпечення в системі управління інноваційною складовою підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія : Економіка і менеджмент. 2018. Вип. 31. С. 58-61.
20. Шаповалова А. П., Черевань А. А. Інформаційне забезпечення корпоративної соціальної відповідальності ІТ-компаній в Україні. *Accounting and auditing*. DOI: [10.51582/interconf.19-20.05.2024.016](https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.05.2024.016).
21. Шостак Л. В., Мохнюк А. М. Розвиток інтернет-бізнесу як важливого елементу комунікації в логістиці. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 60. С. 123–127. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/60_2021/25.pdf.
22. Schallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L. (2020). Digital transformation of business models-best practice, enablers, and roadmap. *Digital Disruptive Innovation*. 119-138. doi.org/10.1142/9781786347602_0005.
23. What's new with the Internet of Things< McKinsey. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/semiconductors/our-insights/whats-new-with-the-internet-of-things>.
24. Yiping Wang (2023). Design and Implementation of Enterprise Financial Management Information System Based on Internet. ICIDC EAI DOI: 10.4108/eai.2-6-2023.2334663.
25. Marinko Skare, Mariadelas Mercedesde Obesso, Samuel Ribeiro-Navarrete (2023). Digital transformation and European small and medium enterprises (SMEs): A comparative study using digital economy and society index data, *International Journal of Information Management*, Volume 68, 102594, URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102594>.