



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет імені Петра
Могили
Кафедра менеджменту

Тарнаруцька Марина Володимирівна

ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Кваліфікаційна робота магістра на здобуття
ступеня вищої освіти магістр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073
«Менеджмент» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра: канд.
екон. наук, доцент Дранус Л.С.
Рецензент:
канд. екон. наук, доцент Дранус В.В.

Миколаїв 2024

Зміст

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СУТНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	
1.1 Сутність, класифікація та функції інформаційних технологій у системі управління підприємством.....	5
1.2 Вплив інформаційних технологій на ефективність управління підприємством.....	9
1.3 Виклики та перспективи інтеграції інформаційних технологій у систему управління підприємством.....	13
РОЗДІЛ II. МЕТОДОЛОГІЯ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	
2.1. Підходи до оцінки ефективності використання інформаційних технологій.....	17
2.2. Фінансово-економічна оцінка ефективності впровадження інформаційних технологій.....	23
2.3. Нематеріальні аспекти оцінки ефективності інформаційних технологій.....	29
РОЗДІЛ III. ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	
3.1 Аналіз бізнес-середовища підприємства «Універсал Банк».....	33
3.2 Аналіз реалізації використання інформаційних технологій в системі управління банком.....	53
РОЗДІЛ IV. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В	

ПІДПРИЄМСТВОМ.....

ВИСНОВКИ.....

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....

ВСТУП

В наш час інформаційні технології набули дуже швидкого розвитку. Зараз вже жоден бізнес, підприємство, компанія чи банківська установа не може обійтись без застосування таких технологій у себе в бізнес діяльності. Інформаційні технології та системи це інструмент, який допомагає підприємства автоматизувати свої мануальні задачі, робити аналіз своїх показників, знаходити свої сильні та слабкі сторони, будувати та змінювати свої бізнес-стратегії, бути конкурентоспроможним на фінансовому ринку та адаптувати своє управління до норм сучасності..

Актуальність. Інформаційні технології зараз дуже швидко розвиваються та застосовуються у всіх сферах нашого життя. Для підвищення ефективності бізнесів та підприємств вони повинні застосовувати усі наявні інструменти, тим паче, що інформаційні технології в рази полегшують бізнес діяльність. Проте багато компаній мають проблеми з цим інструментом, адже не до кінця розуміють його доцільність запровадження та бояться змін. Саме тому ця тема потребує додаткового аналізу.

Метою цього дослідження є вивчення та аналіз особливостей використання інформаційних технологій в системі управління бізнесів, підприємств та банківських установ і після цього надання рекомендацій для покращення ефективності процесу управління з використанням інформаційних технологій.

Об'єктом цього дослідження є система банківського та корпоративного управління, які в себе включають планування, контроль, аналіз та прийняття управлінських рішень.

Завдання дослідження:

- Розглянути теоретичні основи використання інформаційних технологій, їх класифікацію та функції;

- Проаналізувати сучасні інформаційні системи та їх вплив на ефективність управління;
- З'ясувати виклики та перспективи інтеграції інформаційних технологій у систему управління підприємством;
- Розглянути підходи до оцінки ефективності використання інформаційних технологій
- Ознайомитись з досвідом впровадження інформаційних систем на конкретних прикладах підприємства;
- Розробити рекомендації щодо оптимізації процесів управління з використанням інформаційних технологій.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СУТНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність та класифікація інформаційних технологій у системі управління підприємством

В наш час інформаційні технології (ІТ) відіграють надважливу роль в усіх аспектах діяльності підприємств та бізнесу. Вони буквально стали невід'ємною частиною продуктивного управління, оскільки допомагають оптимізувати усі наявні на підприємстві процеси, підвищують ефективність і облегшують прийняття рішень для управлінців та керівників.

Застосовуючи інформаційні технології компанія йде в ногу з часом, оскільки впроваджує інновації в свої бізнес процеси, може максимально об'єктивно реагувати на зміни на ринку і достовірно аналізувати конкурентів.

Джессіка Шульце в статті «Що таке інформаційні технології? Керівництво 2024» дала визначення інформаційним технологіям як використання комп'ютерних систем за-для обробки даних, управління, аналізу та обміну даної інформації та результатів. Загалом інформаційні технології можна описати як набір методів та програмних рішень, які люди можуть використовувати для того щоб збирати інформацію, зберігати, оброблювати її та передавати іншим людям.

Для підприємств та бізнесів ІТ життєвонеобхіді, оскільки саме завдяки інформаційним технологіям відбувається обмін даними між працівниками та підрозділами, автоматизуються мануальні завдання, тому вірогідність появи помилок зменшується в рази і майже дорівнює нулю, і на основі зібраних даних та їх аналізу підприємству набагато легше приймати буденні та стратегічні рішення.

ІТ системи інтегруються в наше життя способом застосування різноманітних інструментів для управління бізнесом та підприємствами, серед яких можна назвати:

- автоматизовані системи обліку,
- програми, які використовуються для фінансового аналізу,
- CRM системи (використовуються для управління та налагодження відносин з клієнтами),
- ERP системи (використовуються для планування та оцінки ресурсів підприємства).

Інформаційні технології для бізнесів та підприємств забезпечують здатність швидко реагувати на різні зміни в ринковому середовищі завдяки інструментам аналітики, які дають змогу спостерігати та аналізувати тенденції ринку та формувати прогнози.

Найголовніше в інформаційних технологіях те, що вони можуть забезпечити високоточність інформації та мають змогу на її швидку обробку, що покращує та оптимізує усі процеси управління. Менеджери та керівники мають змогу приймати найоптимальніші рішення, виодячи з аналітичних даних, що допомагає їм підвищити ефективність роботи бізнесу та підприємства загалом.

В таблиці 1.1 наведена класифікація інформаційних технологій в системі управління бізнесом.

Таблиця 1.1

«Класифікація інформаційних технологій в системі управління бізнесом»

Категорія	Підкатегорія	Опис	Приклади
Операційні IT	ERP-системи	Інтегровані системи для управління ресурсами підприємства.	SAP, Oracle ERP, Microsoft Dynamics
	CRM-системи	Системи управління відносинами з клієнтами.	Salesforce, HubSpot, Zoho CRM
	SCM-системи	Системи управління ланцюгами постачання.	SAP SCM, Oracle SCM, Blue Yonder
Аналітичні IT	Системи BI	Інструменти для аналізу даних і бізнес-аналітики.	Tableau, Power BI, QlikView
	Системи великих даних (Big Data)	Технології для аналізу великих обсягів даних.	Apache Hadoop, Spark, Snowflake
	Інструменти прогнозування	Системи для моделювання і прогнозування.	IBM SPSS, SAS, Google Cloud AI
Цифрові IT	E-commerce	Інструменти для онлайн-	Shopify,

	платформи	продажів і маркетингу.	WooCommerce, Magento
	Платформи цифрової взаємодії	Системи для управління цифровими каналами зв'язку.	Slack, Microsoft Teams, Zoom
	Маркетингові автоматизовані системи	Технології для автоматизації маркетингових процесів.	Marketo, Pardot, MailChimp
Інноваційні IT	Технології штучного інтелекту (AI)	Системи на основі AI для автоматизації процесів і прийняття рішень.	IBM Watson, OpenAI, Google AI
	Інтернет речей (IoT)	Технології для моніторингу та управління фізичними об'єктами через інтернет.	AWS IoT, Google Cloud IoT, Azure IoT
	Блокчейн	Технології для забезпечення прозорості та безпеки бізнес-процесів.	Hyperledger, Ethereum, Corda
Безпекові IT	Системи кібербезпеки	Інструменти для захисту даних та IT-інфраструктури.	Symantec, McAfee, Palo Alto Networks
	Системи резервного копіювання	Технології для створення резервних копій даних.	Veeam, Acronis, AWS Backup
	Інструменти управління доступом	Системи для контролю доступу користувачів до даних.	Okta, RSA, Microsoft Azure AD

Відповідно до цього можна дійти висновку, що на даний момент існує безліч технологій для полегшення та кращої роботи бізнесу. Операційні системи стануть в нагоді коли підприємство хоче оптимізувати свою роботу, налагодити роботу з клієнтами. Аналітичні системи дають змогу проаналізувати стан справ на підприємстві, допомагають зробити найточніший прогноз. Цифрові системи допомагають просувати бізнес онлайн. Інноваційні забезпечують прозорість бізнесу, дають змогу йти в ногу з часом та використовувати усі наявні інструменти для полегшення роботи. Безпекові відповідають за захист від шахраїв та кібербезпеки, дають змогу правильно зберігати дані клієнтів.

Також інформаційні технології та системи мають свої окремі функції, які наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

«Функції інформаційних систем в системі управління бізнесом»

Категорія функцій	Опис	Приклади реалізації
Управління ресурсами	Планування, моніторинг і оптимізація використання ресурсів (матеріальних, людських, фінансових).	ERP-системи для управління запасами, кадрами, фінансами.
Підтримка прийняття рішень	Надання аналітичної інформації для вибору оптимальних варіантів рішень.	BI-системи для аналізу даних і створення прогнозів.
Автоматизація бізнес-процесів	Скорочення ручної праці шляхом автоматизації повторюваних завдань.	CRM-системи для автоматизації комунікації з клієнтами.
Фінансовий облік і контроль	Ведення фінансових операцій, підготовка звітності, контроль витрат і доходів.	Системи бухгалтерського обліку, такі як 1С, SAP ERP.
Управління взаємовідносинами	Підтримка комунікацій з клієнтами, партнерами, постачальниками.	CRM для обслуговування клієнтів, SCM для управління постачаннями.
Моніторинг і звітність	Збір, аналіз і представлення даних для оцінки ефективності бізнесу.	Інструменти BI, панелі моніторингу KPI.
Управління знаннями	Збереження, організація і доступ до корпоративної інформації та знань.	Системи управління документами, наприклад SharePoint.
Підтримка комунікацій	Забезпечення ефективного обміну інформацією між співробітниками і зовнішніми сторонами.	Платформи співпраці, такі як Slack, Microsoft Teams.
Безпека і захист даних	Забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності інформації.	Системи кібербезпеки та управління доступом, наприклад Okta.
Інтеграція систем	Об'єднання різних інформаційних систем для покращення взаємодії між ними.	API-інтеграції, системи EAI (Enterprise Application Integration).
Маркетинг і просування	Автоматизація маркетингових кампаній, аналіз ринку та поведінки клієнтів.	Системи автоматизації маркетингу, такі як HubSpot.
Логістика і управління поставками	Планування і контроль за ланцюгами постачання та транспортними операціями.	SCM-системи, наприклад Oracle SCM.

Також інформаційні технології в бізнес середовищі можуть класифікуватись за типом використовуваних цих технологій:

- Хмарні технології – це системи, які дозволяють мати доступ до будь-якої інформації та функціонують на основі інтернет-інфраструктури.
- Big Data та аналітика. Це дозволяє підприємствам швидко аналізувати дуже великі обсяги інформації, бачити закономірності та приймати кращі стратегічні рішення.
- Штучний інтелект (AI) та машинне навчання дають змогу автоматизувати складні та найчастіше мануальні управлінські процеси, дають чіткі прогнози щодо стану ринку та клієнтів, а також оптимізують процеси бізнес діяльності.

1.2 Вплив інформаційних технологій на ефективність управління підприємством

В час швидких змін у бізнес середовищі, коли ефективність управління є найголовнішим фактором для стабільної роботи усіх підприємств, інформаційні технології є дійсно важливим інструментом, завдяки якому підприємства та бізнеси мають змогу до адаптації та викликів сучасності. Один з нещодавніх прикладів це робота підприємств під час пандемії, коли ті хто зміг адаптуватись та правильно застосувати інформаційні технології виграв, а ті хто не зміг швидко зрозуміти нові правила гри – програли. Вплив, який зробили інформаційні технології на розвиток бізнесу в останній час, важко недооцінити.

Інформаційні технології відіграють велику роль у покращенні ефективності управлінських процесів. Саме вони створюють можливість автоматизувати мануальні операції, зменшують кількість витраченого часу та людських ресурсів. Також інформаційні технології дають змогу забезпечити впровадження нових функціональних підрозділів, покращують та облегшують обмін необхідними даними та пришвидшують прийняття оперативних та стратегічних рішень на основі аналітики.

Найголовнішою перевагою інформаційних технологій є можливість обробки великих об'ємів даних. Завдяки цьому керівники та менеджери підприємств мають найактуальнішу інформацію щодо кожного аспекту свого бізнесу та роботи на даний момент. На цій основі рішення приймаються швидко та якісно (за умови коректних даних для аналізу), що сприяє ефективності роботи.

Також ІТ напряму впливають на фінансове планування, виробництво, ланцюги постачання. Інформаційні технології дають змогу машинам робити мануальні справи, а людям залишає простір для іншої роботи. Наприклад, системи ERP (Enterprise Resource Planning) автоматизує управлінські процеси, зменшує витрати та вірогідність помилки через людський ресурс і значно покращує координацію між підрозділами. За даними деяких досліджень підприємства, які використовують ERP-систему зменшують час на виконання рутинних операцій на 25-30%, в той час як кількість помилок зменшується на 15-20%.

Як приклад можна навести підприємство Нова Пошта, яка після запровадження ERP-системи зазначила, що на 20% зменшились витрати на обробку даних та на 30% зросла швидкість, з якою почали обслуговувати клієнтів. Також це підприємство застосувало в своєму бізнесі не одну інформаційну систему. Наприклад, застосування BI (бізнес аналітики) системи дало змогу дуже оперативно обробляти великі масиви даних, що впливало на прийняття управлінських рішень. Це допомогло відслідковувати KPI (ключові показники ефективності), покращило логістику, що зменшило витрати перевезень на 15% та допомогло краще аналізувати регіони, що допомогло в подальшому відкривати все більше відділень Нової Пошти по всій країні.

Інформаційні технології дають змогу оптимізувати процеси постачання та виробництва. Під час використання автоматизованих систем управління запасами підприємство має змогу скоротити втрати від надлишкових запасів. Саме система CRM (Customer Relationship Management) орієнтується на покращення взаємодії з клієнтами та завдяки цьому збільшує свої доходи.

В компанії Нова Пошта також була застосована система CRM-система для автоматизації та підвищення ефективності. Це забезпечило швидкісну обробку звернень від клієнтів, була додана функція, де клієнти можуть відслідковувати свої посилки, що позитивно вплинуло на клієнтоорієнтованість. Також що стосується маркетингу, то деякі персоналізовані маркетингові рішення (такі як персональні знижки, колаборації з великими магазинами, тощо) збільшило продажі на 20%

Також якщо брати досвід великих підприємств, то досвід застосування інформаційних технологій зазвичай позитивний. Наприклад, після застосування CRM системи Rozetka зазначила що це сприяло оптимізації клієнтської підтримки та допомогло автоматизувати зворотній зв'язок компанії, що позитивно вплинуло на програму лояльності. Також CRM систему використовувало таке підприємство як Київтар, а саме Salesforce, за-для персоналізації обслуговування клієнтів, що допомогло автоматизувати зворотній зв'язок та дало змогу додати персональні пропозиції для клієнтів. Як наслідок середній клієнтський чек зріс на 15%, а рівень утримання клієнтів на 10%.

Якщо говорити про ВІ-інструменти, то їх активно використовує Metro для побудови прогнозів та підвищення ефективності складськими запасами. Це дало змогу зменшити частку витрат через надлишкові товари. Компанія Укрпошта зазначає, що після впровадження ВІ системи вона змогла оптимізувати логістику та значно зменшились витрати на перевезення. У відсотковому значенні витрати на логістику зменшились на 12%.

Компанія Маніфест за допомогою ВІ системи SAP Analytics Cloud змогло аналізувати свої виробничі дані в реальному часі, що призвело до скорочення операційних витрат на 8%. Завдяки аналітиці клієнтських транзакцій компанія Монобанк надає своїм клієнтам персональні пропозиції, окремі програми лояльності, кешбеки. Як результат банк отримав утримання клієнтів на рівні 90% та зростання доходу на додаткових сервісах на 20%. Компанія Епіцентр використовує систему CRM для покращення свого таргетингу, а ВІ за-для аналітики купівельної поведінки,

що допомагає розуміти який асортимент є актуальним, а який вже ні. Також зазначають, що після впровадження таких інформаційних технологій середній чек покупця зріс на 18%.

Якщо говорити про міжнародні приклади, то компанія Coca-Cola для аналізу даних від своїх продажів використовує програму Microsoft Power BI. Це допомагає слідкувати за регіональними продажами та давати швидку реакцію на зміну попиту. Саме це допомогло збільшити обсяг продажів на 12%. Компанія Amazon завдяки CRM системі має змогу відслідковувати вподобання кожного покупця, що як наслідок призвело до зростання доходів через гарну клієнтоорієнтовність.

Також використання інформаційних технологій дає змогу підприємствам шукати та випробовувати різні моделі ведення бізнесу. Зараз, наприклад, активно розвивається електронна комерція, адже бізнеси зрозуміли, що тільки фізичних точок збуту вже недостатньо, збільшення доходу відбувається саме через вихід на цей ринок. Це дозволяє значно розширити ринки збуту та залишатись конкурентоспроможними. Особливо якщо брати до уваги хмарні ресурси, які дають змогу підприємствам (навіть найменшим) значно маґтабуватись, знаходити свою нішу та нових клієнтів.

В наш час також активно застосовуються такі технології як Big Data, яка дає можливість менеджерам та директорам бачити певні закономірності ринку, розуміти де на підприємстві є певні прогалини, аналізувати та робити прогнози, розробляти майбутні бізнес стратегії. Як приклад, за допомогою штучного інтелекту компанії легко можуть скласти прогнози попиту на їхні товари або послуги та краще розуміти поведінку своїх клієнтів.

Інформаційні технології також впливають на прозорість ведення бізнесу та управлінських процесів. Автоматизовані системи контролю дають змогу швидко реагувати на помилки та проблеми і зазвичай одразу пропонують як краще вчинити в такій ситуації. Це допомагає підприємствам виднайти стабільність та мінімізувати рівень невизначеності майбутніх планів та бізнес стратегій.

Також інформаційні технології допомагають набагато швидше та ефективніше приймати рішення, оскільки усі наявні системи дають змогу менеджерам та директорам в доволі короткі терміни отримати швидкий аналіз ситуації та відповіді на усі їхні питання та зважено прийняти найкраще із запропонованих рішень.

Завдяки інформаційним технологіям врази збільшується ефективність взаємодії між працівниками підприємства та підрозділами. Це дає змогу працівникам долучатись до різних проєктів, де б вони не знаходились.

І звичайно ж інформаційні технології мають змогу надавати обмін важливою інформацією з партнерами, постачальниками і клієнтами. Це будує прозові стосунки між усіма ланками бізнес процесів, який в подальшому забезпечує покращення показників підприємства та його репутацію.

1.3 Виклики та перспективи інтеграції інформаційних технологій у систему управління підприємством

Сьогодення змушує підприємства працювати в умовах вічних змін у бізнес середовищі, де успіх визначається тим наскільки швидко компанія прийме те чи інше рішення і наскільки добре вона може аналізувати свою та ринкову діяльність. За-для покращення своїх показників та збільшення доходів компанії почали інтегрувати інформаційні технології в свої бізнес процеси, адже саме вони допомагають оптимізувати роботу, амортизувати мануальні задачі та покращити взаємодію між працівниками. Проте, на жаль, існують і неприємні виклики для такого хорошого інструменту, які уповільнюють, а деколи навіть зупиняють усі процеси.

Найглобальніша проблема полягає у тому, що інтегрувати інформаційні технології на підприємство доволі важко, адже це довгий та дорогий процес. Під час цього етапу можуть виникнути технічні та організаційні проблеми. У таблиці 1.3 можна побачити середні витрати на інформаційні технології для різних видів підприємств.

Таблиця 1.3

Середні витрати на впровадження ІТ у підприємствах різного масштабу

Категорія підприємства	Середні витрати, \$	Частка від річного бюджету, %
Мале підприємство	20,000	10–15%
Середнє підприємство	50,000	8–12%
Велике підприємство	200,000+	5–8%

Малі підприємства зазвичай витрачають до 20 тис дол на інтеграцію ІТ в свій бізнес, що складає близько 10-15% від їхнього бюджету, що є доволі значною часткою. Середні підприємства в середньому вкладають близько 8-12% свого бюджету в інтеграцію ІТ, а великі підприємства 5-8%. З цих даних можна зрозуміти, що підприємства використовують значні суми на впровадження інформаційних технологій, тому аналіз сильних та слабких сторін є доволі актуальним в цьому питанні, оскільки згідно статистиці, близько 30% українських бізнесів на початковому етапі не встановлюють собі ІТ через брак фінансових ресурсів, що обмежує роботу та розвиток бізнесу, бо такі великі витрати найчастіше перевищують запланований бюджет. Адже інформаційні технології мають під собою купівлю обладнання, програмного забезпечення та плати за послуги кваліфікованим професіоналам, які будуть підтримувати усі технічні нововведення у життєвому стані.

Також окрім фінансової сторони питання на заваді успішної інтеграції інформаційних технологій можуть стати співробітники, а саме відсутність бажання змін. Зазвичай така людська природа і зміни одразу сприймаються негативно (скорочення робочих місць, складності в адаптації та вивчення нових технологій), хоча й націлені на покращення та оптимізацію процесів. PwC опублікував звіт, згідно якого близько 40% працівників не мають бажання використовувати нові технології. Саме це створює ризик, за якого впроваджені технології будуть використовуватись неефективно, що буде знижувати результативність та погіршувати результат.

Також із запровадженням інформаційних технологій на підприємстві зростає ризик кіберзлочинності. Зловмисники можуть викрасти клієнтські бази даних, вивести з роботи сайт, зупинити виробництво. Такі атаки є дуже серйозними, оскільки в такому випадку компанія втрачає як дохід, так і репутацію. Тому це також потребує додаткових фінансових витрат, оскільки спеціалісти з кібербезпеки будуть робити усе, щоб все працювало правильно.

Також одним з викликів може стати те, що на підприємстві вже існувала якась система для врегулювання усіх задач, але йдучи в ногу з часом це також потребує змін. Це може загрожувати відсутністю синхронізації між різними видами систем, як наслідок втратою великого масиву інформації (клієнтських та внутрішніх даних). Такі дії можуть призводити до затримок у виробництві та збільшення витрат на технічну підтримку.

Виходячи з попереднього абзацу слід зазначити, що технології доволі швидко застарівають і їх слід вчасно оновлювати щоб йти в ногу з часом, що також несе за собою додаткові витрати та необхідність технічної підтримки. Перед підприємством постає вибір: інвестувати величезні кошти в оновлення її технічних складових або використовувати вже наявні, але менш ефективні.

В Україні є декілька шляхів подолання цих викликів:

- Підтримка від держави. Програма цифровізації «Дія. Бізнес» дає змогу малим бізнесам розвиватись, оскільки надає доступ до грантів та пільгових кредитів;
- Освітні ініціативи. Програма IT Generation дає змогу отримати усі необхідні знання для роботи в IT та наповнити ринок кваліфікованими кадрами;
- Хмарні технології. Щоб зменшити витрати на інфраструктуру підприємства можуть використовувати Microsoft Azure або Google Cloud.
- Штучний інтелект. Допомагає автоматизувати бізнес процеси та допомагає знайти найкраще рішення для наявних проблем.

Проте незважаючи на усі недоліки є багато позитивних сторін інтеграції інформаційних технологій, адже такі сучасні рішення дають підприємствам змогу якісно адаптуватись до змін на ринку та покращувати свої управлінські процеси.

Підвищення ефективності внутрішніх процесів є однією з найвагоміших переваг інформаційних технологій. Адже інформаційні системи надають змогу автоматизувати мануальні щоденні задачі, скорочують час на їх виконання і роблять це майже безпомилково.

ІТ дають підприємствам величезний обсяг даних для аналізу і змогу їх конвертувати з мільйонів цифр у декілька таблиць та графіків, завдяки яким картинка ринку чи внутрішнього середовища стає зрозумілою набагато краще. Big Data дає змогу проаналізувати усі наявні тенденції, зробити точні прогнози та у випадку чого швидко підлаштовуватись під нові виклики.

Також підприємство стає більш гнучким, оскільки може аналізувати актуальні потреби своїх клієнтів в умовах нестабільного ринку.

ІТ також стимулюють ринок до інноваційного розвитку. Зараз активно використовуються такі технології як штучний інтелект, блокчейн та інші. Такий підхід оптимізує процеси на підприємстві та сприяє покращенню наявних бізнес моделей.

Укрзалізниця є одним із прикладів успішної інтеграції ІТ в українському бізнесі. До впровадження інформаційних технологій вони мали застарілу інфраструктуру та відсутність цифровізації бізнес процесів. Після того як вони застосували автоматизовані системи управління логістикою та квитками їх доходи зросли на 12%, а час на оброблення заявок зменшився на 25%.

Приватбанк також мав певні проблеми через відсутність якісних інформаційних технологій. В якийсь момент вони зіштовхнулись з проблемою занадто великої кількості транзакцій та клієнтських даних. Вирішенням цього стало хмарне сховище та система штучного інтелекту, яка допомогла оптимізувати усі

необхідні процеси. Як результат вони отримали скорочення витрат на обробку клієнтських даних на 30%.

РОЗДІЛ II. МЕТОДОЛОГІЯ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Підходи до оцінки ефективності використання інформаційних технологій

Інформаційні технології на теперішній момент є найважливішим елементом сучасного бізнесу, оскільки вони мають змогу забезпечувати автоматизацію мануальних процесів, аналізувати величезні масиви даних та покращувати наявні бізнес моделі. За даними Statista, в середньому витрати на інформаційні технології у 2023 році перевищили 4,6 трлн доларів, що каже про надважливість перегляду ефективності цих інвестицій. Правильно вибудована ефективність інформаційних технологій прямо впливає на конкурентоспроможність підприємства, адже згідно з дослідженням McKinsey & Company, компанії які впровадили в себе інформаційні системи зменшили свої операційні витрати на 15-20% та збільшили продуктивність праці до 30%.

Загалом ефективність є співвідношенням отриманого результату та витраченого на нього ресурсу. Проте чіткість оцінки ефективності є дуже важким процесом, адже деякі показники або не можна оцінити статистично або значення є доволі віддаленими від реальної картини життя. Для оцінки ефективності на початкових етап потрібно зрозуміти які цілі переслідує підприємство для впровадження інформаційних технологій в себе на виробництві. Зазвичай до таких цілей належать підвищення продуктивності, покращення обслуговування клієнтів та

отримання більшої клієнтської лояльності, покращення якості своїх товарів або послуг, зменшення витрат та оптимізація всіх необхідних процесів. На рисунку 2.1 зображено механізм, який допомагає оцінити чи потрібно впроваджувати інформаційні технології на підприємство.



Рис. 2.1 Механізм оцінки ефективності для впровадження інформаційних технологій на підприємстві.

Таким чином можна проаналізувати, що кожне підприємство першим ділом повинне зрозуміти ціль для інтеграції інформаційних технологій в свою систему управління, адже деколи зваживши всі за та проти менеджери можуть дійти висновку, що вкладати так багато ресурсу в ІТ для їх бізнесу недоцільно. Після визначення цілей йде аналіз ключових фінансових та економічних показників, що дає наглядну актуальну картинку справ на підприємстві. Після чого йде збір та

аналіз даних та розрахунок ефективності на майбутні періоди. Аналіз даних загалом є дуже важливим етапом, його можна здійснювати за допомогою:

SWOT аналізу;

Статистичного аналізу;

Порівняльного аналізу.

Після детального аналізу менеджери можуть розробити рекомендації по застосуванню інформаційних технологій (оптимізація процесів, покращення обладнання, більша увага до покращення кваліфікації працівників), після чого обговорити це з керівництвом та за необхідності впровадити необхідні зміни. Останнім кроком є постійний цикл вдосконалення усіх процесів на підприємстві (щоб наявні технології залишались актуальними і підприємство мало змогу йти в ногу з часом).

Ефективність також можна визначити за формулою:

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Отримані результати}}{\text{Витрачені ресурси}}$$

Тому підприємство має контролювати і результати і витрати, оскільки всі бізнеси бажають отримати максимум ефективності своєї роботи (збільшити результати і зменшити витрати), проте деколи перегони в зменшенні витрат ведуть до погіршення стану обладнання, економії на новітніх інформаційних технологіях, збільшенню навантаження для працівників.

Критерії ефективності підприємства показують менеджерам та директорам усі необхідні дані та показники, виходячи з яких вони можуть робити подальші рішення та у разі чого змінювати бізнес модель. Проте слід зауважити, що у разі поганих значень одного з показників підприємство має прийняти рішення про важливість тої чи іншої сфери діяльності. Наприклад якщо у разі погіршення показника задоволеності клієнтів збільшується кількість виробленої продукції (але погіршується якість), то слід приділити цьому увагу та орієнтуватись на кінцевий

результат та репутацію підприємства, а не кількісні показники. В таблиці 2.1 наведені критерії ефективності підприємства.

Таблиця 2.1

Критерії ефективності підприємства

Критерій	Опис	Статистика	Приклади
Фінансова рентабельність	Співвідношення чистого прибутку до витрат або доходів підприємства.	Середній рівень рентабельності українських підприємств у 2023 році – 7,5%.	Roshen після впровадження ERP-системи збільшила рентабельність на 10% за рік
Продуктивність праці	Обсяг продукції, виробленої одним працівником за одиницю часу.	Підвищення продуктивності на 20% при автоматизації виробництва	«Нова Пошта» підвищила продуктивність праці на 25% після інтеграції CRM-системи
Час виконання бізнес-процесів	Тривалість циклу виконання ключових процесів, таких як обробка замовлень чи логістика.	Скорочення часу обробки замовлень у 1,5 рази після впровадження автоматизованих систем	ПриватБанк скоротив час обробки транзакцій на 30% завдяки хмарним технологіям
Операційні витрати	Сума витрат на виконання операційної діяльності.	Підприємства з автоматизованими системами скорочують витрати до 20%	МХП знизив операційні витрати на 15% завдяки оптимізації логістичних процесів
Рівень задоволеності клієнтів	Показник задоволення споживачів якістю обслуговування чи продукції.	CSAT зріс на 25% у компаніях з активним використанням CRM-систем	Укрпошта підвищила рівень задоволення клієнтів після впровадження додатку для відстеження посилок
Доля ринку	Частка ринку, яку займає компанія у своїй галузі.	Українські компанії, що інвестують у ІТ, збільшують частку ринку в середньому	Rozetka збільшила свою частку на ринку електронної торгівлі завдяки

		на 5%	впровадженню AI для персоналізації пропозицій
Інноваційність	Рівень впровадження нових технологій, продуктів чи послуг.	35% компаній в Україні впровадили інноваційні технології у 2023 році	Vodafone Україна впровадив IoT-рішення для оптимізації енергоспоживання у мережі

Також ключовим індикатором ефективності є показники KPI, адже він допомагає оцінити управлінські рішення та дати швидку оцінку введеним змінам. Цей показник вимірює продуктивність, за чіткими критеріями, що зазвичай адаптується саме під роботу працівників. Згідно досліджень PwC близько 70% компаній в наш час використовують показники KPI для оцінки своїх співробітників та ефективності бізнес процесів та бізнес рішень. З недоліків KPI можна виділити:

- Неточність даних (існують певні показники, які важко вимірюються, відповідно вони можуть давати хибну картинку реальності)
- На розробку та інтеграцію KPI компаніями та співробітниками витрачається певна кількість робочого часу
- Співробітники можуть сильно акцентувати свою увагу саме на KPI і підлаштовувати робочі процеси під нього, що може нашкодити іншим робочим процесам
- Подекуди буває перенавантаження відслідковуванням KPI, краще не застосовувати його до кожного бізнес процесу, а брати до більш загальних показників.

KPI застосовується майже на кожному підприємстві, де менеджери зацікавлені в покращенні роботи та ефективності своїх працівників. В таблиці 2.2 наведені приклади застосування показників KPI у різних сферах бізнесу.

Таблиця 2.2

Приклади використання КРІ у різних сферах бізнесу

Сфера	Приклад КРІ	Ціль
Продажі	Кількість нових клієнтів на місяць	Збільшення клієнтської бази.
Маркетинг	Вартість залучення клієнта (CAC)	Оптимізація витрат на маркетинг.
ІТ	Час вирішення технічних проблем	Покращення підтримки користувачів.
Виробництво	Частка бракованої продукції	Зменшення витрат через контроль якості.
HR	Рівень утримання персоналу	Поліпшення корпоративної культури.

Таблиця. 2.3 налічує основні підходи до вимірювання ефективності, зокрема фінансовий, операційний, стратегічний і нематеріальний. Фінансовий підхід більше фокусується на точних показниках таких як ROI, NPV, IRR, TCO, що дозволяє оцінити економічний вплив підприємств. Операційний підхід в свою чергу більше фокусується на продуктивності, часі виконання завдань та оптимізації ресурсів. Стратегічний підхід дає можливість розглянути довгострокові перспективи та побудувати план на декілька періодів вперед, оскільки оцінює конкурентоспроможність та покращення місця підприємства на ринку. Нематеріальні підходи розглядають корпоративну культуру, рівень задоволеності працівників та клієнтів.

Порівняння демонструє, що фінансовий підхід дає найбільш актуальну та точну картинку справ на підприємстві, що важливо як для керівників, так і для інвесторів. Стратегічний і нематеріальний підходи дають змогу оцінити вплив інформаційних технологій на підприємство.

Таблиця 2.3

Порівняння підходів вимірювання ефективності

Підхід	Основна суть	Методи оцінки	Переваги	Недоліки
Економічний	Оцінює фінансовий вплив ІТ на бізнес: рентабельність, витрати, дохід.	ROI, NPV, TCO, IRR.	Простота аналізу, чіткість результатів.	Ігнорування нематеріальних вигод.
Організаційний	Аналізує вплив ІТ на ефективність бізнес-процесів і стратегічні цілі.	KPI, Balanced Scorecard, моделі продуктивності.	Узгодження із загальною стратегією компанії.	Складність вимірювання.
Технічний	Фокус на продуктивності, надійності, безпеці та масштабованості ІТ-систем.	Тестування, моніторинг, технічні аудити.	Виявлення технічних проблем, підвищення якості.	Не враховує бізнес-результати.
Соціальний	Досліджує вплив ІТ на задоволеність клієнтів, співробітників і суспільства.	Опитування, аналіз NPS, фокус-групи.	Увага до людського фактору.	Суб'єктивність оцінок.
Комплексний	Поєднує економічні, організаційні, технічні та соціальні аспекти оцінки.	Balanced Scorecard, багатofакторний аналіз.	Універсальність, стратегічний підхід.	Ресурсоемність, складність впровадження.

2.2. Фінансово-економічна оцінка ефективності впровадження інформаційних технологій

Економічні та фінансові методи оцінки ефективності впровадження ІТ надають підприємствам можливість оцінки вартісних та фінансових аспектів майбутніх або наявних проектів. Однак кожен метод має свої переваги та недоліки, які завжди слід враховувати при виборі кожному окремому підприємству. Комплексне використання

різних підходів дає змогу розглянути різноманітні аспекти впливу інформаційних технологій на діяльність організації, при цьому забезпечивши обґрунтованість інвестиційних рішень. Таблиця 2.4 надає порівняння фінансових та економічних показників, їх переваги та недоліки.

Таблиця 2.4

Порівняння фінансових та економічних методів оцінки ефективності

Критерій	Фінансові методи	Економічні методи
Основна мета	Оцінка впливу ІТ на фінансові показники, такі як прибуток, витрати та грошові потоки.	Врахування як фінансових, так і нефінансових вигод для організації, включаючи довгострокові економічні ефекти.
Приклади методів	ROI (Рентабельність інвестицій), NPV (Чиста теперішня вартість), Payback Period (Період окупності).	СВА (Аналіз співвідношення витрат і вигод), TCO (Сукупна вартість володіння), аналіз економії ресурсів.
Часовий горизонт оцінки	Коротко- та середньострокова перспектива; акцент на швидкий результат.	Довгострокова перспектива; оцінка стратегічного впливу.
Переваги	Простота розрахунків, швидкість отримання результатів, зрозумілість для інвесторів та менеджменту.	Комплексність підходу, врахування стратегічних і нефінансових факторів.
Недоліки	Ігнорування нефінансових аспектів, наприклад, впливу на конкурентоспроможність чи задоволеність клієнтів.	Складність розрахунків, необхідність у точних даних і часто суб'єктивний характер оцінок.
Сфера застосування	Оцінка окремих проєктів або їх елементів; підходить для оперативних рішень.	Розробка стратегій, оцінка комплексних програм впровадження ІТ.

Це порівняння дає усвідомлення, що кожен з цих методів є важливим і покриває своє поле діяльності, адже фінансові методи виграють в плані

короткострокового планування, а економічні допомагають будувати стратегію та краще аналізувати ринок та конкурентів.

Одним із методів фінансової оцінки ефективності є ROI (Return on Investment), який використовується підприємствами для оцінки ефективності вкладених інвестицій. Формула виглядає так:

$$ROI = \frac{\text{Прибутковість інвестицій} - \text{Вартість інвестицій}}{\text{Вартість інвестицій}} * 100\%$$

Де Прибутковість інвестицій – дохід, який був отриманий підприємством завдяки інвестиціям,

Вартість інвестицій – загальні витрати, які пов'язані з вартістю інвестицій.

Якщо як приклад взяти що вартість інвестицій підприємства у CRM-систему склали \$50,000, а річний дохід зріс і дорівнює \$57,500, то ROI дорівнює 15%.

Показник TCO (Total Cost of Ownership) дає змогу обчислити усі необхідні витрати на технічне обладнання (його закупівлю, встановлення, обслуговування). Формула виглядає так:

$$TCO = \text{Прямі витрати} + \text{Непрямі витрати}$$

Де прямі витрати включають в себе купівлю обладнання, кошти на його впровадження на підприємстві та його обслуговування,

Непрямі витрати включають в себе витрачений час на впровадження, адаптацію та кошти, які виділяються фахівцям на отримання цієї технічної складової.

Якщо наприклад компанія планує впровадити в себе систему ERP, то прямі витрати будуть купівля ліцензії (\$25,000), впровадження (\$8,000), обслуговування (\$4,000*3 роки). Непрямі витрати будуть йти на навчання персоналу (\$6,000). Відповідно показник для цієї компанії буде дорівнювати \$51,000. Це дає змогу

підприємству зрозуміти довгострокову ефективність вкладених інвестицій та проаналізувати чи варто витратити на це кошти свого бюджету.

Показник NPV (Net Present Value) допомагає підприємству розрахувати чисту теперішню вартість інвестицій для довгострокових проектів. Формула виглядає так:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I$$

Де CF_t — грошовий потік у період t ,

r — ставка дисконтування,

t — період часу,

I — початкові інвестиції,

n — загальна кількість періодів.

Якщо значення $NPV > 0$, то такий проект відноситься до економічно вигідних.

Показник IRR (Internal Rate of Return) це ставка дисконтування, за якої $NPV = 0$. Формула виглядає так:

$$0 = \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+IRR)^t}$$

Проте зазвичай спеціалісти використовують формулу в Excel, яка виглядає як $=IRR(values)$. Цей показник важливий тим, що бере до уваги часову вартість грошей, проте має великі складності в розрахунках.

В таблиці 2.4 можна краще ознайомитись з перевагами та недоліками кожного показника.

Таблиця 2.4

Економічні методи оцінки ефективності впровадження ІТ

Метод оцінки	Опис	Сфера застосування	Переваги	Недоліки
ROI (Return on Investment)	Визначає дохідність інвестицій щодо їхньої вартості.	Інвестиційні проекти, ІТ-інфраструктура	Простота розрахунків, зрозумілий результат.	Ігнорує ризики та часовий фактор.
TCO (Total Cost of Ownership)	Враховує всі витрати на володіння активом протягом усього життєвого циклу.	Технічні та організаційні проекти	Дає повну картину витрат.	Вимагає ретельного аналізу та збору даних.
IRR (Internal Rate of Return)	Визначає ставку дисконту, при якій чиста теперішня вартість (NPV) проекту дорівнює нулю.	Великі довгострокові проекти.	Враховує часову вартість грошей.	Складність розрахунків.
NPV (Net Present Value)	Чиста теперішня вартість інвестицій, з урахуванням дисконтування майбутніх грошових потоків.	Довгострокові проекти.	Враховує часову вартість грошей, гнучкість.	Складність розрахунків, залежність від точності даних.
Payback Period	Час, необхідний для повернення початкових інвестицій.	Короткострокові проекти.	Простота розрахунків.	Ігнорує потоки після періоду окупності.
EVA (Economic Value Added)	Оцінює економічну додану вартість, створену інвестиціями.	Проекти, орієнтовані на створення доданої вартості.	Враховує витрати капіталу.	Вимагає доступу до точних фінансових даних.
Benchmarking	Порівняння результатів з найкращими практиками або середніми	Оцінка ефективності ІТ-рішень у конкурентному середовищі.	Простота впровадження, відносний аналіз.	Відсутність універсальних стандартів.

	показниками в галузі.			
Cost-Benefit Analysis	Аналіз витрат і вигод від впровадження ІТ-рішень.	Усі типи проєктів.	Простий у розрахунках, зрозумілий для аналізу.	Суб'єктивність у визначенні вигод і витрат.

Тому можна зрозуміти, що фінансово-економічна оцінка ефективності впровадження інформаційних технологій є надважливим етапом у прийнятті рішень на підприємстві менеджерами та керівниками, адже вони спрямовані на збільшення інвестицій та оптимізують ресурси підприємства, тим самим зменшують витрати та збільшують дохід. ІТ дають змогу підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність, оптимізувати необхідні процеси та скласти стратегію на короткостроковий та довгостроковий періоди.

Використання фінансово-економічних підходів до оцінки ІТ дає змогу підприємствам прозоро приймати рішення, оптимізувати свою роботу, мати баланс між своїми результатами та стабільністю ведення бізнесу.

Найкращим є комбінований підхід, адже саме він дозволяє підприємству побачити комплексну картину та приймати правильні та зважені рішення. Як результат бізнес отримує вищу прибутковість та стабільність.

2.3. Нематеріальні аспекти оцінки ефективності інформаційних технологій

Слід зазначити, що інформаційні технології впливають не тільки на фінансові результати підприємств, а також мають нематеріальні аспекти, від яких напряму залежать конкурентоспроможність бізнесу, репутація та її довгостроковий розвиток. На жаль, такі аспекти дуже важко виміряти саме кількісно, проте їх значення накладає великий відбиток на стан підприємства.

В таблиці 2.5 наведені нематеріальні аспекти ефективності інформаційних технологій, їх опис, методи оцінки та приклади з реального життя.

Таблиця 2.5

Нематеріальні аспекти оцінки ефективності інформаційних технологій

Аспект	Опис	Методи оцінки	Приклади
Задоволеність клієнтів	Відображає ступінь задоволення клієнтів після впровадження ІТ, таких як CRM-системи.	Опитування, аналіз NPS (Net Promoter Score), відгуки.	Збільшення NPS у компанії "Київстар" після впровадження CRM на 12%.
Задоволеність персоналу	Покращення робочих умов і зменшення стресу співробітників завдяки автоматизації процесів.	Опитування співробітників, HR-аналітика.	Зниження плинності кадрів у "ПриватБанк" після впровадження нових систем на 15%.
Імідж компанії	Покращення репутації компанії як технологічно розвиненої та інноваційної.	Аналіз згадувань у ЗМІ, опитування громадської думки.	Збільшення кількості позитивних згадок у ЗМІ про "Rozetka" завдяки новим онлайн-сервісам.
Покращення комунікацій	Підвищення якості внутрішньої та зовнішньої комунікації завдяки цифровим платформам.	Аналіз часу на обмін інформацією, оцінка швидкості реакції на запити.	Ускорення відповіді на запити клієнтів у "Метінвест" після впровадження ERP.
Інноваційна культура	Створення середовища, яке стимулює інновації та залучає таланти.	Кількість поданих ініціатив, опитування співробітників.	Запуск стартапів всередині "SoftServe" завдяки підтримці інноваційних платформ.
Підвищення якості продукту	Поліпшення характеристик товарів чи послуг через використання ІТ у виробництві чи обслуговуванні.	Аналіз якості за відгуками, зменшення відсотка браку.	Зниження браку на виробництві у "Криворіжсталі" після впровадження автоматизації.
Адаптивність до змін	Здатність компанії швидко адаптуватися до ринкових змін	Час реакції на зміни, аналіз швидкості	Прискорення виходу на ринок нових продуктів у

	завдяки ІТ.	запуску нових продуктів.	"Monobank" завдяки гнучкій ІТ-структурі.
Клієнтоорієнтованість	Забезпечення персоналізованого підходу до клієнтів завдяки аналітичним інструментам.	Оцінка рівня персоналізації послуг, аналіз утримання клієнтів.	Зростання утримання клієнтів у "Лун" після інтеграції аналітики для персоналізації.

Звичайно ж задоволення клієнтів компанія має ставити в пріоритет, оскільки без цього не буде ринку збуту і ніхто не буде купувати ваш товар та користуватись вашими послугами. Задоволеність персоналу також відіграє важливу роль, оскільки якщо працівники задоволені умовами праці, кінцевим результатом, процесом, колективом, бонусами від компанії, то продуктивність праці неодмінно зростає, що на пряму впливає на товар та послуги компанії.

Одним з головних критеріїв сьогодення є незаплямований імідж компанії. Якщо підприємство за роки своєї діяльності здобула довіру своїх клієнтів та не мало ніяких проблем, то це позитивно відображається на його подальшій роботі. Комунікація також є невід'ємною складовою кожного бізнесу, саме від того як швидко та якісно клієнти отримують зворотній зв'язок з компанією, буде залежати чи повернеться цей клієнт в майбутньому ще раз.

В наш час також актуальним є адаптація до змін, адже з кожним роком з'являються все нові виклики (технологічний розвиток, кризи, пандемія, тощо) і ти бізнеси, які не встигають адаптуватись просто закриваються.

В таблиці 2.6 ширше розкриті деякі категорії нематеріальних аспектів ефективності, їх переваги та недоліки та чому важливо звертати на них увагу.

Таблиця 2.6

Переваги та недоліки нематеріальних аспектів ефективності

Категорія	Переваги	Недоліки
Задоволеність клієнтів	- Підвищення лояльності та утримання клієнтів.	- Складність кількісного вимірювання задоволеності.
	- Збільшення позитивного	- Висока суб'єктивність оцінок

	досвіду взаємодії з брендом.	(залежність від настроїв клієнтів).
Задоволеність персоналу	- Підвищення продуктивності та мотивації працівників.	- Важкість об'єктивного аналізу впливу ІТ на задоволеність співробітників.
	- Зменшення плинності кадрів.	- Неоднозначність результатів через вплив зовнішніх факторів (зарплата, умови роботи тощо).
Імідж компанії	- Позитивний вплив на репутацію бренду серед клієнтів, партнерів і талантів.	- Довгостроковий характер: вплив неможливо побачити відразу після впровадження.
	- Підвищення довіри до компанії.	- Ризик втрати довіри у разі технічних збоїв або невдалої інтеграції ІТ-рішень.
Покращення комунікацій	- Швидкість і якість внутрішньої комунікації.	- Залежність від технічної підтримки ІТ-систем.
	- Зменшення часу на ухвалення рішень.	- Можливість перевантаження інформацією у разі неефективної організації процесів.
Інноваційна культура	- Стимулювання розвитку нових ідей і технологічних рішень.	- Складність підтримки інноваційної культури без значних інвестицій у персонал та інфраструктуру.
	- Привабливість для талановитих працівників.	- Потреба в постійному оновленні інфраструктури та навичок співробітників.
Клієнтоорієнтованість	- Забезпечення персоналізованого підходу до клієнтів.	- Високі витрати на впровадження аналітичних систем та інструментів персоналізації.
	- Підвищення утримання клієнтів завдяки аналітиці поведінки.	- Можливість некоректної обробки даних, що призводить до хибних висновків.

Звичайно в кожного нематеріального критерія є свої мінуси, такі як неможливість точно оцінити результати (якщо ми говоримо про імідж), гра в довгу (деякі критерії починають проявлятися та давати свої плоди тільки через декілька

років) або ж суб'єктивність оцінки (те, що для когось буде чудовим результатом, для іншого буде мінімум).

Тому можна сказати, що нематеріальні аспекти ефективності відіграють значну роль в тому щоб забезпечити підприємству конкурентоспроможність та хороший імідж на довгі роки. Менеджери та керівники, які враховують дані аспекти при складанні бізнес стратегії чи звичайних управлінських рішенням, дивляться на свою роботу та ринок ширше, ніж ті, хто цим нехтує.

В недалекому майбутньому аналіз даних, застосування штучного інтелекту та Big Data стануть необхідними інструментами у веденні бізнесу, адже таким чином кожен охочий зможе оцінити хід справ свого підприємства та розвиток його перспективи. Підприємства, які використовують ці технології зараз вже на крок попереду своїх конкурентів.

РОЗДІЛ III. ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1 Аналіз бізнес-середовища підприємства «Універсал Банк»

Аналіз бізнес середовища для підприємств та компаній є найголовнішим фактором стратегічного управління, адже саме він надає змогу проаналізувати та оцінити зовнішні та внутрішні фактори, які прямим чином впливають на роботу та розвиток підприємства. Компанії, які звертають увагу на своє бізнес середовище більш ефективно приймають стратегічні рішення та зазвичай випереджають підприємства, які цього не роблять або не акцентують на тому свою увагу, проте зараз через цифровізацію, штучний інтелект, глобалізацію та економічні кризи доволі важко ігнорувати такий важливий фактор.

Бізнес середовище поділяється на зовнішнє та внутрішнє. До зовнішнього належать макросередовище (економічні, політичні, технологічні, екологічні показники) та мікросередовище (клієнти, постачальники, партнери, конкуренти). До внутрішнього середовища входять корпоративна культура, фінансові ресурси підприємства/бізнесу та організаційна структура.

До методик аналізу бізнес середовища можна віднести:

- SWOT аналіз (аналіз сильних та слабких сторін, загроз та можливостей), застосовується щонайменше 68% компаній хоча б раз на рік;
- PESTLE аналіз (оцінюються та аналізуються зовнішні макрофактори), використовується близько 78% усіх компаній;
- PFF аналіз (аналіз конкурентів), його застосовує близько 48% компаній перед тим як випустити новий продукт на ринок;
- VRIO аналіз (аналіз внутрішніх ресурсів).

Зовнішнє середовище має величезний вплив на підприємства. Криза 2008 року зробила значний вплив на підприємства та економіку в цілому, адже показала, що в будь-який момент з першого погляду хороші активи та впевненість у завтрашньому дні можуть дуже підвести підприємства. Так само неочікуваною кризою була криза, яка почалась у 2020 через пандемію. В той час багато бізнесів вийшли з гри просто через те що не встигли адаптуватись до нових умов і через це втратили величезні кошти. Мікросередовище також відіграє значну роль, адже напряду впливає на бізнес процеси, бо пов'язане з постачальниками, конкурентами та клієнтами. Також можна зазначити вплив на внутрішнє середовище таких факторів як фінансові, технологічні та людські ресурси, управлінську діяльність та корпоративну культуру підприємства.

Саме тому аналіз бізнес середовища є надважливим елементом для керівників та менеджерів у побудові планів та прийнятті стратегічних рішень, адже надає змогу бізнесам краще орієнтуватись в бізнес процесах, приймати раціональні рішення та швидко реагувати на перемоги та невдачі.

Доволі цікавим є бізнес середовище у сфері банкінгу. На даний момент в Україні працює 63 банки: 6 державних, 14 мають залучений іноземний капітал, 43 банки мають приватний капітал. Універсал Банк є одним з провідних банків України та має доволі цікаву історію розвитку, оскільки саме він найбільше в своїй діяльності

використовує інформаційні технології та за рахунок цього випереджає своїх конкурентів та має певні переваги через це.

Універсал банк заснований у 1994 році і на той момент мав назву «Український кредитно-торговий банк». За мету тоді цей банк мав обслуговування саме корпоративного сектору та орієнтувався на наданні кредитних послуг для середніх та малих бізнесів, обслуговуванні експортерів та імпортерів, і також надавав стандартні банківські послуги усім охочим.

В період 1996 – 2008 роки банк мав значне зростання, адже почав збільшувати кількість своїх відділень, за рахунок чого почав значно зростати капітал. За цей період у банку відбулась зміна управління та він зміг набути іноземного інвестора Eurobank EFG Group, що підштовхнуло до наслідування європейських цінностей та інтеграцію в цю фінансову систему.

Проте криза 2008 року доволі сильно вплинула на хід подій в даному банку. В цей період відбулось значне скорочення кредитного портфеля, зросла кількість проблемних заборгованостей та кредитів, тому банк потребував підтримки саме від свого іноземного інвестора в такий важкий період.

Після такої кризи в період 2010 – 2016 роки банк провів роботу над помилками та адаптувався до нових умов, саме тому почав орієнтуватись на співпрацю з роздрібним сектором, став заохочувати клієнтів, почав запроваджувати доволі інноваційні проект, які були спрямовані на розвиток онлайн банкінгу за підтримки наявних інформаційних технологій, та став більше підтримувати малий та середній бізнес.

Після чого почалась нова історія Універсал банку, адже був створений зовсім новий проект у вигляді Монобанку – першого онлайн банкінгу, який не має фізичних відділень.

На даний момент банк також має багато викликів та перешкод, наприклад, нестабільна економічна ситуація в країні пов'язана з військовими діями, велика

конкуренція, постійні зміни. Проте перспективи розширення цифрових сервісів, розвиток Монобанку та подальше залучення іноземних інвестицій.

Тому можна сказати, що Універсал банк є прикладом інноваційного та успішного українського банку, який робить усе щоб задовільнити своїх клієнтів та покращити банкінг в Україні. Шлях цього банку показує що технології в наш час є надважливим інструментом, який виділяє тебе з-поміж усіх конкурентів, адже саме вони допомагають бути більш гнучкими та швидше адаптуватись до обставин ринку.

В Україні є декілька провідних банків, такі як Універсал банк, Приват банк, Ощадбанк, Райффайзен банк та Сенса банк. Кожен з цих банків має доволі значну частку ринку. Таблиця 3.1 містить порівняння ключових показників даних банків станом на 2024 рік.

Таблиця 3.1

Порівняльна таблиця провідних банків України станом на 2024 рік

Показник	Універсал Банк	Приват Банк	Ощадбанк	Райффайзен Банк	Sense Банк
Активи, млрд грн	39.2	594.1	287.5	180.2	114.7
Чистий прибуток, млрд грн	2.8	22.9	9.4	4.2	-1.3
Обсяг депозитів, млрд грн	30.5	480.2	190.8	122.3	84.9
Рівень ліквідності, %	35.4	40.2	38.7	33.5	30.8
Власний капітал, млрд грн	4.3	77.4	22.1	15.3	9.2
Чистий процентний дохід, млрд грн	2.3	19.8	7.8	4.5	1.1
Норма прибутковості активів (ROA), %	7.1	3.9	3.3	2.4	-0.8
Норма прибутковості капіталу (ROE), %	64.3	29.6	42.5	27.5	-14.1
Частка проблемних	6.4	12.1	16.5	5.7	18.2

кредитів, %					
Рейтинговий бал стійкості	4.3	4.8	4.5	4.7	3.9
Кількість відділень	78	1220	400	275	211
Кількість клієнтів, млн	2.1	20.2	12.0	7.3	4.5
Чистий дохід, млрд грн	6.1	45.3	25.6	11.2	3.3
Інвестиції в ІТ, млрд грн	0.4	1.8	0.9	0.5	0.3
Дохідність депозитів, %	8.7	7.5	6.9	7.2	8.2
Кількість активних карток, млн	1.5	15.6	9.3	6.0	3.2
Загальний кредитний портфель, млрд грн	15.7	150.3	80.7	50.8	25.6
Вартість залучених коштів, %	4.5	4.2	4.8	4.3	5.1
Відношення кредитів до депозитів	0.51	0.31	0.42	0.41	0.30
Кількість працівників, тис. осіб	2.8	18.3	12.1	6.2	4.4

Проаналізувавши ці дані можна зрозуміти, що лідером ринку є Приват банк, оскільки він переважає за такими показниками як активи, чистий прибуток, кількість клієнтів, власний капітал, кількість працівників, кількість відділень, кількість активних карток, рейтинговий бал стійкості. Проте це не дино, адже він є найбільшим банком України. На другому місці за показниками йде Ощадбанк, потім Райффайзен банк, після чого Універсал банк, і на останньому місці по показникам знаходяться Сенс банк.

В таблиці 3.2 наведені показники активів банку Універсал за період 2019-2023.

Таблиця 3.2

Активи «Універсал Банк» за період 2019-2023 рр. (тис грн)

	2019	2020	2021	2022	2023
Грошові кошти та їх еквіваленти	2 167 422	4 157 895	6 356 498	19 723 002	26 436 555
Кредити та заборгованість банків	-	241 954	233 428	2 929 520	4 143 069
Кредити та заборгованість клієнтів	9 743 128	16 408 875	26 064 068	17 876 206	22 020 508
Інвестиції в цінні папери	3 598 494	10 689 832	19 647 780	34 349 389	30 888 496
Похідні фінансові активи	22 469	44 685	113 500	313 527	116 892
Інвестиційна нерухомість	4 060	30 162	29 891	64 881	68 294
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	13 172	4 060	326	326	37 700
Основні засоби та нематеріальні активи	165 707	161 472	203 379	225 025	409 316
Інші активи	2 001 927	2 154 485	4 461 838	11 058 202	8 567 424
Необоротні активи, утримувані для продажу, та активи групи вибуття	79 976	57 302	59 715	19 159	17 498
Усього активів	17 796 355	33 963 216	57 587 717	86 559 232	92 705 752

За цими даними можна побачити, що активи банку зростали, адже в порівнянні з 2019 роком і сумою активів в 17,796,355 у 2023 вони зросли до 92,705,752 або більше ніж у 5 разів. Кредитний портфель в цей момент також зріз, оскільки в 2019 році сягав 16 млрд грн, а в 2023 вже 22 млрд грн, тобто збільшився на 37%. Кредитна заборгованість клієнтів та банків також за цей період зростала, проте це каже про розширення дії банку у різних сферах. Сума інвестиційних паперів в період з 2019 до

2023 року зросла майже у 10 разів, що говорить про те що банк активно розширює свою сферу інвестування та управління активами. Показник інвестиційної нерухомості також невпинно зростає, що свідчить про активну зацікавленість банку у цій сфері.

Зростання дебіторської заборгованості щодо поточного податку на прибуток банку може свідчити про зростання прибутковості банку, але в поганому випадку вона виникає якщо банк не може виконати свої зобов'язання, що в подальшому погіршує рейтинг банку, проте оскільки це зростання зумовлене зростанням та розвитком бізнесу, то це є варіантом норми. Також у банку відбувається зменшення необоротних активів, у 2019 році вони становили 79,976 тис грн, а в 2023 вже 17,498, що свідчить про скорочення у 4,5 рази. Це може бути наслідком скорочення проблемних активів (наприклад нерухомість або матеріальні цінності, які повернулись банку в грошовому еквіваленті після того як були вилучені з непогашених кредитів). Це могли бути ті активи, які не приносили йому дохідності, і після їх вилучення, він підвищив свою ліквідність. Також це може означати ліквідацію деяких активів або покращення операційної ефективності. Зазвичай зниження цього показника є позитивним сигналом для банку, адже дає змогу оцінити, що активи використовуються раціонально та ефективно.

Таблиця 3.3 зображує показники зобов'язань Універсал Банку в період 2019 – 2023 років.

Таблиця 3.3

Зобов'язання «Універсал Банк» за період 2019-2023 рр.

	2019	2020	2021	2022	2023
Кошти банків	64 522	2 298 635	5 374 235	350 269	74 681
Кошти клієнтів	14 399 616	27 379 911	42 773 788	69 412 909	77 428 336
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	-	-	159 102	571 710	-
Відстрочені	-	270	-	55 102	116 583

податкові зобов'язання					
Резерви за зобов'язаннями	15 142	101	101	99 492	84 230
Інші зобов'язання	1 673 510	1 624 745	2 556 018	6 865 950	3 951 561
Усього зобов'язань	16 093 295	31 303 662	50 863 410	77 355 432	81 655 391

З даних показників можна зробити висновок, що кошти банків зростали протягом 2019-2021 років, а потім різко знизились на 96%. Багато банків в цей період зменшували свої зобов'язання через кризову ситуацію. До негативних наслідків таких значень можна віднести можливі подальші труднощі з короткостроковим фінансуванням операцій якщо банк втратить частку своєї ліквідності або ж неможливість виконання доволі великих операцій через те що може забракнути коштів.

Резерви за зобов'язаннями стрімко впали у 2020 році, це може свідчити про недооцінку ризиків, що і відбулося, адже у 2020 та 2021 роках резерви за зобов'язаннями налічували 101 тис грн, і в момент кризи 2022 року банк не мав достатньої кількості резервів, що потім виправ і збільшив їх до 99 492 тис грн.

Загалом за цей період відбулося зростання зобов'язань, що в позитивному світлі свідчить про розширення масштабів діяльності банку, підвищення його ліквідності та диверсифікацій джерел для фінансування, проте зростання зобов'язань також може свідчити про такі ризики як зростання фінансового навантаження на банк, оскільки е може повпливати на зростання витрат, а також це свідчить про залежність банку від зовнішніх джерел фінансування, що робить банк вразливим до зовнішніх факторів.

Таблиця 3.4 зображує показники власного капіталу Універсал Банку в період 2019 – 2023 років.

Таблиця 3.4

Власний капітал «Універсал Банк» за період 2019-2023 рр.

	2019	2020	2021	2022	2023
Статутний капітал	3 102 672	3 702 672	4 202 672	4 202 672	4 202 672
Емісійні різниці	1 375 440	1 375 076	1 912 465	1 912 465	1 912 465
Резервні та інші фонди банку	-	53 301	121 871	655 659	2 814 473
Резерви переоцінки	28 625	(1 642)	(46 489)	274 190	556 043
Нерозподілений прибуток	(3 103 677)	(2 469 853)	533 788	2 158 814	1 564 708
Усього власного капіталу	1 703 060	2 659 554	6 724 307	9 203 800	11 050 361

В період 2019-2023 року статутний капітал банку зростав, в порівнянні з 2019 роком він виріс на 35% або 1,100,000 тис грн. Таке зростання свідчить про покращення фінансової стійкості банку, розширення його діяльності, залучення нових інвесторів. Такі дії підсилюють довіру клієнтів до банку, адже це показує фінансову стабільність банку, покращення ліквідності та збільшення капіталу в цілому. Проте деколи такий залучений додатково капітал може бути використаний недоцільно, що може понизити рентабельність банку.

Також зріс такий показник як нерозподілений прибуток. Це також свідчить про фінансову стійкість банку, заохочення інвестицій, зниження залежності від зовнішніх факторів та джерел фінансування. Це дуже позитивний сигнал, адже він показує що банк має змогу реінвестування та дотримується регуляторних вимог. Проте слід мати на увазі такі ризики як можлива незадоволеність акціонерів (оскільки нерозподілений прибуток не входять в дивідендні виплати) та ризик що кошти будуть розподілені неефективно.

Власний капітал банку протягом періоду зростав, він збільшився в 6,4 разів. Таке зростання свідчить про посилення фінансової стійкості, це показує клієнтам та інвесторам надійність банку.

Таблиця 3.5 зображує показники чистого процентного доходу Універсал Банку в період 2019 – 2023 років.

Таблиця 3.5

Чистий процентний дохід «Універсал Банк» за період 2019-2023 рр.

Чистий процентний дохід	2019	2020	2021	2022	2023
Процентні доходи, які розраховуються за ефективною процентною ставкою	-	-	-	4 325 369	6 290 543
Інші процентні доходи	1 470 106	2 798 139	4 967 541	287	373
Процентні витрати	(667 616)	(1 205 460)	(1 358 698)	(932 693)	(773 900)
Усього чистий процентний дохід	802 490	1 592 679	3 608 843	3 392 963	5 517 016

З даних таблиці видно, що протягом 2019-2021 років процентний дохід банку зростав, тобто це той дохід, який банк отримував від надання кредитів та інвестування в цінні папери. Це означає що в цей час банк активно займався кредитуванням своїх клієнтів, підвищував відсоткові ставки та постійно інвестував. Проте у 2022 та 2023 роках цей показник значно впав. Це може свідчити про кризові часи, а відповідно скорочення кредитного портфелю, зниження відсоткових ставок та зменшення інвестування за-для нормалізації роботи банку. Таке зменшення може означати перехід банку до більш консервативної політики управління ризиками.

Загалом чистий процентний дохід протягом цього періоду зростав, що означає те, що фінансова стійкість збільшувалась, і банк мав можливість правильно розпоряджатись своїми ресурсами та інвестувати їх в правильному напрямку.

Таблиця 3.6 зображує показники прибутку до оподаткування Універсал Банку в період 2019 – 2023 років.

Таблиця 3.6

Прибуток до оподаткування «Універсал Банк» за період 2019-2023 рр.

	2019	2020	2021	2022	2023
Комісійні доходи	1 182 077	2 211 773	4 107 742	1 748 175	2 844 953
Комісійні витрати	(396 820)	(1 011 929)	(2 067 188)	(1 960 666)	(3 456 071)
Чистий прибуток від операцій із фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	(27 457)	55 282	96 466	336 891	(31 027)
Чистий прибуток від операцій із борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	80	-	-	(44)	18 091
Чистий прибуток від операцій із іноземною валютою	86 232	165 019	298 435	2 395 044	1 923 758
Чистий прибуток від переоцінки іноземної валюти	8 239	(72 485)	2 165	(12 797)	(7 505)
Чистий збиток від зменшення корисності за фінансовими інструментами	(154 910)	(659 967)	-	(3 753 579)	(682 054)
Чистий прибуток/збиток від припинення визнання фінансових активів, які обліковуються за амортизованою вартістю	140	54	(176)	3	1 423
Інші операційні доходи	232 750	231 800	595 683	147 232	112 804
Витрати на виплати працівникам	(237 336)	(336 914)	(461 356)	(428 191)	(585 706)
Витрати зносу та	(36 624)	(42 477)	(44 934)	(30 531)	(39 611)

амортизація					
Інші адміністративні та амортизаційні витрати	(946 359)	(1 718 811)	(2 976 476)	(1 539 802)	(3 649 636)
Усього прибуток/збиток до оподаткування	510 203	409 226	2 461 549	293 667	1 966 435

Протягом 2019-2021 років комісійні доходи банку зростали, що свідчить про високу ефективність його діяльності, яка пов'язана із наданням банківських послуг. Це є позитивним фактором, адже свідчить про те, що банк збільшував то розширював спектр своїх послуг, запроваджував нові банківські продукти на ринку та розширював свою клієнтську базу. У 2022 році цей показник зменшився у 2,3 рази через початок кризової ситуації в країні, що свідчить про зниження клієнтського попиту н банківські послуги та введення регуляторних обмежень.

Комісійні витрати тим часом поступово зростали, що свідчить про динаміку коштів, які були залучені з третіх джерел фінансування, розрахунок за інфраструктурними платежами та винагородою для партнерів банку. Таке збільшення говорить про збільшення обсягів операцій за картками банку, збільшення витрат для брокерів та агентів, та загальну динаміку інфляції на ринку. У 2022 році відбулося певне скорочення цього показника, що говорить про оптимізацію витрат та скорочення обсягів операцій у кризові часи. Витрати зростали так само як і доходи, що свідчить про позитивну динаміку.

Також протягом даного періоду зростав і чистий прибуток від операцій із іноземною валютою. В порівнянні з 2019 роком у 2023 він зріс у 22 рази. Така позитивна динаміка може свідчити про збільшення обсягів валютних операцій у банку завдяки тому, що клієнти доволі активно здійснюють купівлю-продаж валюти, а також про те що були покращення умови торгівлею валюти. Таким чином банк доволі активно виконує свою діяльність на міжбанківському ринку, що допомагає

йому розширювати свою клієнтську базу та показує клієнтам його ефективне управління валютними ризиками.

Загалом прибуток банку до оподаткування є доволі нестабільним, адже у 2020 році він мав незначне спадання, а у 2021 році виріс на 2,052,323 тис грн, після чого знову зменшився у 2022 році і зріс у 2023. Така нестабільність може свідчити про залежність банку від таких нестабільних показників як комісійні доходи чи цінні папери або ж про якість кредитного портфелю та кризові ситуації у зовнішньому середовищі.

Таблиця 3.7 зображує показники грошових коштів операційної діяльності Універсал Банку в період 2019 – 2023 років.

Таблиця 3.7

Грошові кошти від операційної діяльності «Універсал Банк» за період 2019-2023 рр.

	2019	2020	2021	2022	2023
Процентні доходи, що отримані	1 323 026	2 627 601	4 809 268	4 557 653	6 101 102
Процентні доходи, що сплачені	(660 340)	(1 195 711)	(1 363 342)	(939 918)	(745 702)
Комісійні доходи, що отримані	1 181 362	2 211 568	4 107 802	2 312 830	3 683 821
Інші виплати в операційній діяльності	-	-	-	(503 517)	(618 105)
Комісійні витрати, що сплачені	(396 524)	(1 010 858)	(2 064 164)	(2 020 241)	(3 501 519)
Результат операцій з іноземною валютою	86 232	165 019	298 435	2 395 004	1 923 758
Результат операцій з фінансовими інструментами, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	658	-	(16 414)	30 977	164 647
Інші отримані операційні доходи	173 026	229 373	543 997	127 045	125 670

Виплати на утримання персоналу, сплачені	(233 704)	(328 219)	(452 956)	(412 674)	(585 717)
Адміністративні та інші операційні витрати	(956 597)	(1 689 486)	(2 902 653)	(1 616 722)	(3 228 518)
Усього грошові кошти, отримані від операційної діяльності до змін в операційних активах і зобов'язаннях	489 024	1 009 287	2 963 706	3 771 375	2 308 238

З даних таблиці видно, що протягом періоду 2019-2023 років процентні доходи, що були сплачені зростали. У 2023 році відбулось зростання на 33% в порівнянні з попереднім роком. Така позитивна динаміка може свідчити про те, що у банку відбулося збільшення прибутковості від його основної діяльності, яка пов'язана саме з кредитуванням, інвестиціями та іншими операціями. Причинами цього можуть бути те, що банк збільшував свої обсяги кредитування, збільшував свої відсоткові ставки та розширював свою клієнтську базу. Проте слід бути обережним, адже в такому випадку з'являються кредитні ризики для банку та він стає більш залежним від зовнішніх джерел.

Також за цей час зростали комісійні витрати банку, що є результатом його операційної активності, а точніше її зростання. Це може свідчити про розширення діяльності бізнесу, збільшення попиту. Також банк активно залучає все нових і нових партнерів та вкладає великі кошти в інвестиції та розвиток інформаційних технологій. Проте ризиками в такій ситуації може бути те, що банк стає більш вразливим до зовнішніх факторів.

Також важливим показником для банку є зміна адміністративних та інших операційних витрат. Загалом протягом усього періоду відбувалось зростання даного показника (окрім кризового 2022 року), що показує масштаби зростання банківської діяльності, проте слід відслідковувати даний показник через загрозу неефективності управління, але оскільки доходи банку також зростають, то це є варіантом норми.

Загалом грошові кошти, отримані від операційної діяльності до змін в операційних активах і зобов'язаннях та їх зростання показують, що банк має змогу генерувати грошові потоки. Це позитивно впливає на підвищення операційної ефективності, покращує ліквідність банку та зменшує його потребу у зовнішньому фінансуванні.

Таблиця 3.8 зображує показники чистих грошових коштів від операційної діяльності Універсал Банку в період 2019 – 2023 років.

Таблиця 3.8

Чисті грошові кошти від операційної діяльності «Універсал Банк» за період
2019-2023 рр.

	2019	2020	2021	2022	2023
Чисте збільшення/зменшення кредитів та заборгованості банку	(73 071)	(221 616)	-	-	(1 194 637)
Чисте збільшення/зменшення кредитів та заборгованості клієнтів	(3 058 783)	(5 442 081)	(7 947 224)	1 929 330	(4 427 967)
Чисте збільшення/зменшення інших фінансових активів	(322 994)	450 664	(1 162 169)	850 545	2 258 551
Чисте збільшення/зменшення інших активів	15 455	9 264	74 430	4 460	15 508
Чисте збільшення/зменшення необоротних активів, утримуваних для продажу	1 453	19 966	19 697	189	1 661
Чисте збільшення/зменшення коштів банків кореспондентських	12 529	189 435	2 960 998	(122 728)	(275 738)

рахунків та депозитів інших банків					
Чисте збільшення/зменшення коштів клієнтів	4 668 377	7 190 647	7 988 520	5 151 767	7 785 142
Чисте збільшення/зменшення інших фінансових зобов'язань	225 239	(910 921)	280 288	(125 320)	(3 649 657)
Чисте збільшення/зменшення інших зобов'язань	10 772	13 120	1 770	(205)	-
Чисте збільшення/зменшення депозитних сертифікатів НБУ	-	-	-	200 000	8 200 000
Усього чисті грошові кошти, отримані від операційної діяльності	1 968 001	2 307 765	5 180 016	11659413	11021101

Дані цієї таблиці краще дають зрозуміти чисті грошові кошти від операційної діяльності банку за період 2019-2023 років. Збільшення заборгованостей та кредитів банку може свідчити про зростання активів банку (що дійсно можна побачити в таблиці 3.2), адже із зростанням та розширенням банку зростають і його зобов'язання. Також це показник того, що відбувається зростання процентних доходів (як можна побачити у таблиці 3.7), оскільки саме це є одним з основних джерел доходу банку. Але слід бути обережними, оскільки це також вказує на те, що зростає кредитний ризик для банку, адже за умови великої кількості кредитів частка проблемних кредитів невпинно зростає, що може призвести до негативних наслідків. Також за умови зростання цього показника це також вказує на зниження ліквідності. Для кращої оцінки кредитів та заборгованості банку слід краще слідкувати за такими показниками як якість кредитного портфелю, динаміка доходів та джерела фінансування.

В той час збільшення заборгованості і кредитів клієнтів також зросло протягом 2019-2021 років, що свідчило про те, що це були часи розквіту, коли люди не боялись брати кредити, довіряли банкам та мали зайві кошти на такі фінансові операції. У 2022 році цей показник стрімко впав майже у 4 рази, тому що в часи криз люди зазвичай поводять себе більш обережно.

Зростання коштів банків кореспондентських рахунків та депозитів інших банків протягом 2019-2021 років може свідчити про хороший стан ліквідності банку та його рівень довіри зі сторони інших банків, адже зростання частки депозитів і залишків на кореспондентських рахунках дає змогу для банку краще виконувати свої короткострокові зобов'язання та надавати більше кредитів. Але такі ресурси є доволі короткостроковими, тому у разі зняття цих ресурсів банк може втратити частку своєї ліквідності. У 2022-2023 роках відбулося зменшення коштів по цьому показнику, що показує зниження ліквідності, проте з урахуванням кризових часів можна зазначити, що скоріш за все це було зроблено за-для раціоналізації фінансової структури, і звичайно ж на це повипливала неготовність з клієнтського боку вкладати кудись гроші під час такої великої кризи в країні.

На рисунку 3.1 зображені дані загального показника чистих грошових коштів, отриманих від операційної діяльності. Це кошти, які виникають у підприємства за рахунок результатів його основної діяльності. Такий показник показує чи здатне підприємство генерувати грошові ресурси з його основної діяльності, не залучаючи при цьому сторонні джерела фінансування. Даний показник розраховується як різниця між грошовими надходженнями та витратами, які пов'язані з його основною діяльністю. Проаналізувавши даний показник можна дійти висновків щодо фінансової стійкості підприємства, його платоспроможності та ефективності його операційних та управлінських рішень.

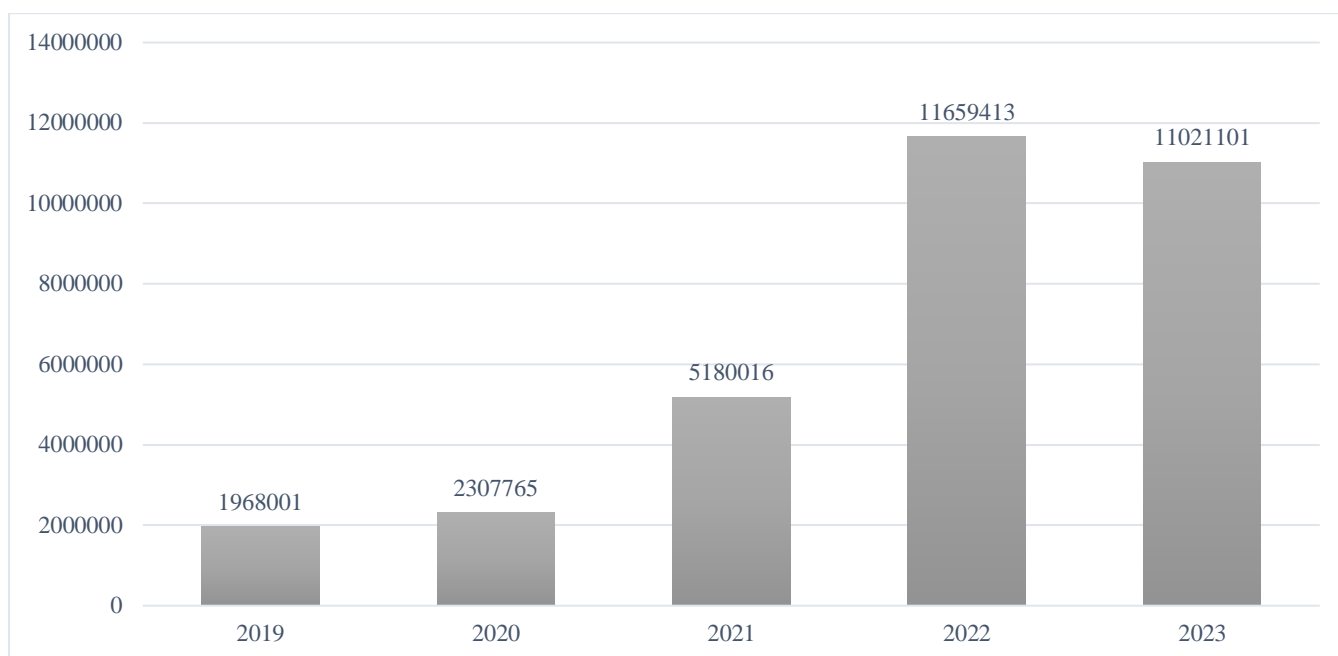


Рис.3.1 Чисті грошові кошти, отримані від операційної діяльності

Таке стрімке зростання даного показника свідчить про покращення операційної ефективності, адже банк отримує більшу частину коштів саме з основних джерел доходу: комісійні доходи, відсотки по кредитах, прибутки від валютних операцій. Також це свідчить про покращення ліквідності, покращення довіри від клієнтів та зниження залежності від зовнішнього фінансування. Як наслідок банк стає більш витривалим до кризових моментів, розширює свої інвестиційні можливості та зміцнює свою репутацію.

Таблиця 3.9 зображує показники чистих грошових коштів від інвестиційної діяльності Універсал Банку в період 2019 – 2023 років.

Таблиця 3.9

Чисті грошові кошти від інвестиційної діяльності «Універсал Банк» за період 2019-2023 рр.

	2019	2020	2021	2022	2023
Придбання інвестиційних цінних паперів у портфелі банку	(48 364 389)	(160 365 765)	(245 261 795)	(10 476 568)	(15 044 973)

Надходження від реалізації інвестиційних цінних паперів	46 687 106	159 575 105	240 637 256	5 821 568	10 719 895
Надходження від реалізації інвестиційної нерухомості	25 149	3 446	4 661	720	-
Придбання основних засобів	(36 585)	(9 003)	(33 167)	(31 209)	(22 415)
Надходження від реалізації основних засобів	20 895	352	131	1	1 024
Придбання нематеріальних активів	(10 201)	(7 412)	(5 532)	(2 119)	(1 437)
Усього чисті грошові кошти, отримані від інвестиційної діяльності	(1 678 025)	(803 274)	(4 658 446)	(4 687 607)	(4 347 906)

Протягом 2019-2021 років витрати коштів на показник придбання інвестиційних цінних паперів у портфелі банку зростав, що може свідчити про диверсифікацію активів, адже чим більше банк має різних видів активів, тим він стає більш стійкий до кризових подій. Також це сприяє підтримці ліквідності та стабільному доходу для банку. Так само в цей час зростав показник надходження від реалізації інвестиційних цінних паперів, хоча як видно з підсумку таблиці інвестиційна діяльність банку все ж поки йде в мінус, хоча й забезпечує більшу стабільність.

Виходячи з цього можна розрахувати показник ROI, результати представлені у таблиці 3.10. Якщо показник дорівнює менше нуля, то інвестиції для компанії є збитковими, якщо дорівнюють нулю, то покриваються лише витрати, які були в неї

вкладені, а якщо показник ROI дорівнює більше нуля, то інвестиція вважається прибутковою.

Таблиця 3.10

Розрахунок показника ROI для «Універсал Банк» за період 2019-2023 рр.

	2019	2020	2021	2022	2023
ROI	-0.03	-0.04	-0.018	-0.44	-0.28

Від’ємні значення цього показника вказують на те, що інвестиції в даний період часу є збитковими для банку. Сильно цей показник впав у 2022 році, що є наслідком зовнішніх проблем у країні та економіці. Результатом таких дій є фінансові втрати банку та зниження його довіри від акціонерів та кредиторів. В такому випадку керівництву та менеджерам слід більше уваги приділяти аналізу їхніх інвестицій, краще відслідковувати ринкові тенденції, оптимізувати витрати на інвестиції та диверсифікувати свої активи. Але все ж слід зазначити, що до 2022 року показники ROI майже дорівнювали нулю, що означає покриття тільки початкових витрат.

В період 2022-2023 років ці показники стрімко зменшились через важку ситуацію на ринку, банку потрібно було зберегти свої основні показники в хорошому стані, тому інвестування було не настільки актуальним на той час. Порівняння цих двох показників зображено на рисунку 3.2. З цього рисунка видно, що придбання та надходження є взаємозалежними. Це може говорити про диверсифікацію активів банку, його ліквідність в управлінні активами та інвестиційну стратегію. Така взаємозалежність може свідчити про системний підхід до активів банку, тобто купівля таких активів повністю залежить від цілей банку, ризиків та умов на ринку. Це забезпечує банку стабільність та ефективність його роботи у довгостроковій перспективі.

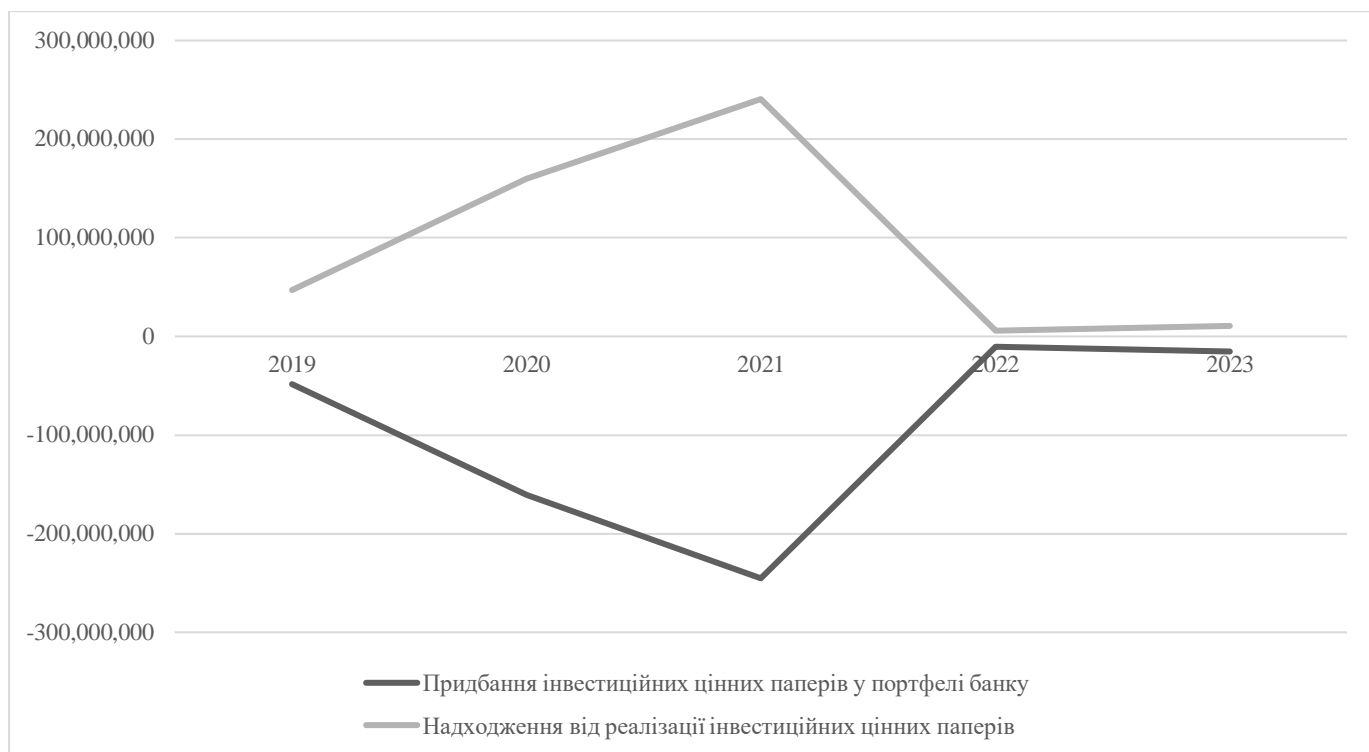


Рис 3.2 Порівняння показників придбання та надходження інвестиційних цінних паперів у портфелі банку

Як висновок можна сказати, що основною частиною доходів банку є процентні доходи від кредитування, які мають позитивну тенденцію. Це можна пояснити тим, що саме кредитування є основним доходом в сфері банківської діяльності. Таке вагоме збільшення процентних доходів свідчить про правильно обрану стратегію банком, яка використовується доволі ефективно. Також цей показник свідчить про те, що за цей час була збільшена клієнтська база банку.

На другому місці по дохідності стоять комісійні доходи. Тут також прослідковується позитивна тенденція. Цей показник зростає за рахунок розширення банком його банківських операцій, які в тому числі включають нові інформаційно технічні продукти.

Доходи банку мають тенденцію до щорічного зростання, що свідчить про наявність попиту на банківські послуги та роботою банку над якістю свого обслуговування.

3.2 Аналіз реалізації використання інформаційних технологій в системі управління банком

Інформаційні технології в наш час займають провідне місце в сучасних банківських системах, адже саме вони здатні забезпечити автоматизацію процесів, покращують якість обслуговування клієнтської бази банку та допомагають оптимізувати важливі управлінські рішення. Такі технології допомагають банкам бути конкурентоспроможними та у разі кризових часів адаптуватись під нові реалії.

Основні сфери, в яких застосовуються інформаційні технології в роботі банків:

- Автоматизація (для вирішення мануальних задач, допомагає скоротити кількість помилок у роботі);
- Кібербезпека (захист клієнтських та особистих даних банку та протидія шахрайству);
- Обслуговування клієнтів (мобільний банкінг, термінали самообслуговування, інтернет банкінг);
- Аналіз показників та розробка бізнес-стратегій (дозволяють складати прогнози на майбутнє, бачити сильні та слабкі сторони).

Загалом було декілька етапів розвитку інформаційних технологій в сфері банкінгу:

- Механізація (1950-ті роки, в банках з'явилась перша обчислювальна техніка, що дозволяла обробляти транзакції);
- Автоматизація операцій (1970-ті роки, перше впровадження в банках автоматизованих банківських систем);
- Інтернет банкінг (1990-ті роки, поява платіжних систем)
- Цифровізація (2010-ті роки, почали використовуватись хмарні технології, штучний інтелект, блокчейн)

Таким чином інформаційні технології доволі сильно вплинули на операційну діяльність банків. Вони допомогли оптимізувати багато процесів та в декілька разів пришвидшити обробку клієнтських транзакцій, за рахунок чого відбулося

зменшення людської праці та часу на її виконання, що допомогло мінімізувати витрати. Наприклад, платіжні системи зараз мають функцію миттєвого повернення платежів, хоча раніше це було величезною проблемою для банку, працівників та клієнтів. Або ж кредитні процеси, адже за рахунок внутрішньої аналітики та аналізу від самого інтернет банкінгу, клієнт легко може прийняти, яке підходить саме йому.

Щодо стратегічного управління, то тут інформаційні технології також мають значний вплив. Адже аналіз великих даних надає банку можливість дивитись ширше та бачити закономірності, які було б важко прослідкувати за відсутності наявних інструментів. Системи підтримки прийняття рішень дають змогу менеджерам та керівникам проаналізувати усі переваги та недоліки і схвалити максимально раціональне рішення. Хмарні сховища та обчислення надають змогу банкам економити величезну кількість коштів на інфраструктурі та зберігати свої дані у них за меншу ціну, якби це обійшлося якби вони закупляли усе необхідне обладнання.

Однією з найновітніших технологій стали інтернет банкінг та мобільний банкінг. Саме вони надають змогу клієнтам користуватись банківськими послугами цілодобово та полегшують роботу у фізичних відділеннях.

Інтернет банкінг дає змогу доступу до своїх рахунків незалежно від місця розташування клієнта, відкриття депозитів та кредитів без бюрократії, отримувати клієнтам аналітику свого фінансового становища, стану своїх доходів та витрат. Мобільний банкінг в свою чергу робить банк більш персоналізованим для клієнта.

Розвиток інтернет банкінгу та мобільного банкінгу дуже вплинули на банківську систему. Це призвело до більшої доступності банківських послуг, зменшило операційні витрати, зробило обслуговування банку більш якісним та результативним. Найголовніше це нове віяння спровокувало розвиток конкуренції між банками, адже тепер кожен з них мав пристосовуватись до нових умов ведення гри.

Проте інформаційні технології мають і свої певні недоліки, адже зловмисники також йдуть в ногу з часом, через що поширеними явищами стали такі загрози як

фішингові атаки, програмне забезпечення з вірусами, подрібні мобільні додатки. Саме для цього банки мають свою кібербезпеку та дуже піклуються про збереження в таємниці своїх даних та даних своїх клієнтів.

Але не дивлячись на це є багато перспектив для інтернет банкінгу, наприклад, застосування штучного інтелекту, який може допомагати клієнтам з аналітикою, краще розрізняти особливі потреби клієнтів робити для них банк більш персоналізованим. Також зараз вже активно інтегрується модель розвитку відкритого банкінгу (інтеграція банків у інші сервіси), покращення та розширення функціоналу. Також вже можлива така технологія як блокчейн, яка надає можливість робити міжнародні платежі.

Також слід зазначити розвиток фінансових технологій, адже саме вони допомагають банками набагато швидше інтегрувати в своє середовище інновації. Ця технологія є дуже важливою у фінансовому секторі, адже саме вони робить фінансові та банківські послуги доступними усім охочим.

Також до інформаційних технологій можна віднести використання біометричних технологій, а саме застосування перевірки особистості людини через сканування відбитків пальців, сітчатки ока, розпізнавання обличчя. Такий підхід зменшує ризики шахрайства в декілька разів та оберігає власників карток та рахунків від неприємних махінацій з їхніми грошима.

Тому інформаційні технології відіграють провідну роль в сучасному банкінгу. Вони впливають на усі аспекти управління, аналізу даних, прийняття стратегічних рішень. ІТ полегшують бізнес процеси, автоматизують мануальні задачі та сприяють покращенню клієнтської задоволеності.

Якщо говорити про реалізацію інформаційних технологій в Універсал Банку, то найбільш цікавим проектом в цьому плані є Монобанк, який був заснований у 2017 році в партнерстві з Універсал Банк.

З першого дня Монобанк зарекомендував себе як «банк без відділень», наголошуючи на мобільності та цифровізації усіх процесів. Усі послуги даного банку

починаючи від відкриття клієнтського рахунку, закінчуючи оформленням депозитів або купівлею ОВДП зводиться до декількох махінацій в телефоні. Це перший раз коли банк зробив усе щоб забезпечити відсутність бюрократії. Такі дії призвели до того, що банк зекономив багато коштів на інфраструктурі та вклав їх у своє просування на банківському ринку.

Уся діяльність Монобанку базується на інтеграції інформаційних технологій. Мобільний додаток банку не схожий на всі інші банки, оскільки якщо ми візьмемо до прикладу ПриватБанк, то додаток у них виглядає доволі серйозно. Додаток монобанку одразу асоціюється з якоюсь грою, де тобі за певні покупки дають всілякі винагороди, за які ти можеш одягати свого персонажа – kota. Тобто застосунок більше схожий на якусь гру, ніж на якийсь серйозний банківський додаток. Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс з простою навігацією, величезний функціонал додатку (клієнт може відкривати депозити, кредити, оформлювати собі кешбек, купляти ОВДП та інше), та мультиплатформність (додатком можна користуватись як на iOS так і на Android).

Монобанк активно застосовує автоматизацію процесів своєї роботи для виконання мануальних задач щоб уникати певної кількості помилок, а також застосовує Big Data, яка допомагає персоналізувати та покращити клієнтський досвід.

Система кібербезпеки у Монобанку є пріоритетним напрямком для захисту особистих даних та даних клієнтів. Для цього банк використовує:

- Багатофакторна аутенфікація;
- Постійний моніторинг транзакцій;
- Шифрування даних.

Монобанк має доволі багато інноваційних рішень за час свого існування:

- Кредитування та відкриття депозитів в реальному часі (кожен клієнт має можливість відкрити кредит чи депозит у банку буквально за декілька хвилин, без потреби йти в банк та збирати усі необхідні документи);
- Аналіз витрат клієнтів (банк має такий інструмент як аналіз витрат, який допомагає клієнтам проаналізувати свій фінансовий стан справ,

переглянути по категоріям куди за певний період витрачалось найбільше коштів);

- Гейміфікація та кешбеки (програми лояльності допомагають краще задовільняти клієнтів, а гейміфікація банківського додатку робить взаємодію з банком набагато приємнішою)

З огляду на клієнтський досвід використання Монобанком, то зазвичай до позитивних сторін цього банку називають доступність і зручність (змога зробити будь-які фінансові задачі в будь-який час), швидкість обслуговування та персоналізація.

З фінансового боку Монобанк за такі нововедення отримав постійне зростання клієнтів та їх утримання, знизив свої операційні витрати за рахунок відсутності своїх фізичних відділень по країні, та підвищив свої доходи.

Перспективи Монобанку можуть бути націлені на Розширення кола своїх послуг (можливо початок продаж акцій, оскільки перед кризою 2022 року банк вже тестував такий варіант), інтеграція нових технологій та глобалізація.

Тому можна стверджувати, що Монобанк показує доволі успішну інтеграцію інформаційних послуг в банківську сферу. Банк є лідером серед цифрового банкінгу в Україні та у світі.

РОЗДІЛ IV. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Інформаційні технології відіграють провідну роль у сфері підприємництва та у банківській діяльності. Процес, який проходять банки та підприємства під час цифровізації своїх процесів сприяє покращенню конкуренції.

Є багато інформаційних систем, які допомагають бізнесам полегшувати та оптимізувати їхню роботу:

- автоматизовані системи обліку,
- програми, які використовуються для фінансового аналізу,
- CRM системи (використовуються для управління та налагодження відносин з клієнтами),
- ERP системи (використовуються для планування та оцінки ресурсів підприємства).

Інформаційні технології для бізнесів та підприємств забезпечують здатність швидко реагувати на різні зміни в ринковому середовищі завдяки інструментам аналітики, які дають змогу спостерігати та аналізувати тенденції ринку та формувати прогнози.

Для оптимізації процесів можна надати такі рекомендації для покращення ефективності інформаційних технологій:

- Інтеграція на підприємство системи автоматизації робочих процесів (BPM системи);
- Застосування ERP системи для покращення управлінських процесів на підприємстві;
- Застосування CRM системи;
- Впровадження аналітики великих даних;

- Використання хмарних технологій;
- Автоматизація звітності та використання КРІ;
- Інтеграція в роботу штучного інтелекту;
- Використовувати інструменти, які допомагають налагодити віддалені умови праці для своїх співробітників;
- Візуалізувати дані через ВІ;
- Своєчасне навчання працівників.

Одним з провідних банків в технологічному плані є банк Універсал, а саме його проект Монобанк. Банк Універсал показує сталий розвиток. Основною частиною доходів банку є процентні доходи від кредитування, які мають позитивну тенденцію. Це можна пояснити тим, що саме кредитування є основним доходом в сфері банківської діяльності. Таке вагоме збільшення процентних доходів свідчить про правильно обрану стратегію банком, яка використовується доволі ефективно. Також цей показник свідчить про те, що за цей час була збільшена клієнтська база банку.

Також позитивна тенденція прослідковується в комісійних доходах. Цей показник зростає за рахунок розширення банком його банківських операцій, які в тому числі включають нові інформаційно технічні продукти.

Доходи банку мають тенденцію до щорічного зростання, що свідчить про наявність попиту на банківські послуги та роботою банку над якістю свого обслуговування.

Бізнес стратегія Універсал банку націлена на:

- Збільшення кредитного портфелю корпоративних клієнтів та розвиток проекту Монобанк, з урахуванням збереження якості кредитування;
- Вчасне виконання зобов'язань перед своїми вкладниками для покращення довіри своїх клієнтів та акціонерів;
- Звернення уваги на оптимізацію проблемної заборгованості, персональні клієнтські пропозиції щодо її погашення;

- Оптимізація витрат банку.

Краще стимулювати розвиток банку Універсал можна через такі чинники:

- Звернути увагу на рівень капіталізації банку, що як результат призведе до збільшення сфери його послуг та укріпить його кредитний рівень та вкладені інвестиції;
- Контролювати сумнівні та прострочені кредити та заборгованості, адже це дає банку нестійку позицію.
- Покращення менеджменту та запровадження кращих інформаційних технологій за-для покращення аналітики внутрішніх та зовнішніх даних та прийняття більш виважених та правильних рішень;
- Розширення спектру своїх послуг, в тому числі застосовуючи інформаційні технології.

Ризики та проблеми, з якими може зіштовхнутись банк:

- Кредитний – може виникнути збитковість на фоні неоотриманих доходів якщо клієнти невчасно будуть повертати кредитні кошти та відсотки по ним;
- Ринковий – може виникнути збитковість через неоотриманих доходів якщо відбудеться різке зростання/зменшення у ціні іноземної валюти або процентних ставок;
- Ліквідність – може виникнути збитковість через неоотриманих доходів якщо банк своїми доходами не зможе покривати свої зобов'язання;
- Операційний – може виникнути збитковість через неоотриманих доходів якщо відбудуться певні не зовсім правильні рішення щодо організаційних змін в банківській структурі.

Тому успіх банку в плані його прибутковості та ефективності повністю буде залежати від його адаптації та застосування інноваційних технологій в свою роботу.

Якщо аналізувати роботу Монобанку, то це головний приклад того як інформаційні технології добре відображаються на роботі банківської структури.

Його інноваційні рішення такі як можливість оформити кредит/депозит тут і зараз без бюрократії, швидкий та зрозумілий аналіз витрат, персоналізація банку під клієнта, кешбеки, дають позитивний вплив. Клієнти даного банку відзначають його доступність, швидкість та зручність, і звичайно ж унікальність.

Як результат Монобанк має стабільне зростання своєї клієнтської бази, зменшення операційних витрат та невинне зростання своїх доходів. В перспективі такі рішення та тісна взаємодія з інформаційними технологіями та системами дадуть можливість банку розширювати спектр своїх послуг, запроваджувати нові технології, а також глобалізуватись.

Проте слід пам'ятати про ризики такого онлайн банкінгу, адже хакери також йдуть в ногу з часом, через що поширеними явищами стали такі загрози як фішингові атаки, програмне забезпечення з вірусами, подрібні мобільні додатки. Саме для цього банки мають свою кібербезпеку та дуже піклуються про збереження в таємниці своїх даних та даних своїх клієнтів.

ВИСНОВКИ

Отже, можна зробити такі висновки:

- В наш час інформаційні технології (ІТ) відіграють надважливу роль в усіх аспектах діяльності підприємств та бізнесу. ІТ системи інтегруються в наше життя способом застосування різноманітних інструментів для управління бізнесом та підприємствами, серед яких можна назвати: автоматизовані системи обліку, програми, які використовуються для фінансового аналізу, CRM системи (використовуються для управління та налагодження відносин з клієнтами), ERP системи (використовуються для планування та оцінки ресурсів підприємства).
- Класифікація інформаційних поділяється на операційні (системи ERP, CRM, SCM), аналітичні (Big Data, BI, інструменти прогнозування), цифрові (платформи цифрової взаємодії, e-commerce, автоматизовані системи маркетингу), інноваційні (штучний інтелект, блокчейн) та безпекові технології (кібербезпека, системи резервного копіювання та зберігання даних, інструменти управління доступом).
- Інформаційні технології мають такі функції: управління ресурсами, аналітика у прийнятті рішень, автоматизація мануальних процесів та задач, фінансовий контроль та облік, моніторинг та аналіз звітності, захист даних клієнтів та даних підприємства/банку, маркетинг та просування, логістика.
- Інформаційні технології мають такі виклики до їхнього запровадження: фінансова сторона питання (часто впровадження інформаційних технологій займає вагому частку бюджету підприємства), ризик кіберзлочинності, пошкодження або викрадення даних, опір

співробітників змінам через нововведення, потреба постійно йти в ногу з часом та оновлювати усі необхідні технології на підприємстві.

- Подолання викликів: підтримка від держави, освітні ініціативи, використання хмарних технологій, застосування штучного інтелекту, виділення коштів на хорошу кібербезпеку та захист своїх та клієнтських даних.
- Підходи до оцінки ефективності: економічний, організаційний, технічний, соціальний та комплексний.
- Методи оцінки: ROI, NPV, TCO, IRR, KPI, тестування, аудит, багатофакторний аналіз.
- Для оптимізації процесів можна надати такі рекомендації для покращення ефективності інформаційних технологій: інтеграція на підприємство системи автоматизації робочих процесів (BPM системи); застосування ERP системи для покращення управлінських процесів на підприємстві; застосування CRM системи; впровадження аналітики великих даних; використання хмарних технологій; автоматизація звітності та використання KPI; інтеграція в роботу штучного інтелекту; використовувати інструменти, які допомагають налагодити віддалені умови праці для своїх співробітників; візуалізувати дані через BI; своєчасне навчання працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєєва, Г. М. Інформаційні системи управління підприємствами. – Харків: Фактор, 2017.
2. Антоненко, П. І., Бойко, С. В. Інформаційні технології в управлінні бізнес-процесами. – Київ: КНЕУ, 2018.
3. Анісімов, О. В. ERP-системи: сучасний стан та перспективи розвитку. – Одеса: Астропринт, 2020.
4. Белова, І. В. Автоматизація управління підприємством. – Львів: Новий Світ, 2019.
5. Бутко, О. М. Цифрова трансформація бізнесу. – Київ: Ліра-К, 2021.
6. Борисенко, М. В. Управління ресурсами підприємства з використанням ІТ-рішень. – Харків: Ранок, 2023.
7. Чумак, Т. О. Впровадження CRM-систем у малому та середньому бізнесі. – Київ: Академія, 2020.
8. Дегтярьов, В. І. Інформаційні технології управління на промислових підприємствах. – Запоріжжя: Поліграф, 2017.
9. Демченко, Р. П. Управління підприємством на основі Big Data. – Київ: Видавництво КНТ, 2021.
10. Євсєєва, Л. А., Романенко, С. І. Інформаційна підтримка бізнес-процесів. – Харків: Вища Школа, 2018.
11. Гончарук, І. С. Використання хмарних технологій у підприємницькій діяльності. – Одеса: ОНУ, 2020.
12. Гриньова, В. М. Автоматизовані системи обліку та контролю. – Полтава: АСМІ, 2017.
13. Іваненко, Л. А. Цифрові інструменти управління підприємством. – Дніпро: Інновація, 2021.
14. Клименко, Ю. А. ERP-системи як інструмент оптимізації процесів управління. – Харків: Фоліо, 2016.

15. Корнєєв, С. І. Використання ВІ-систем для управління бізнесом. – Київ: Ніка-Центр, 2018.
16. Кузьменко, А. О. Автоматизація документообігу на підприємстві. – Чернігів: Десна, 2022.
17. Левченко, О. В. Інтегровані інформаційні системи управління підприємством. – Київ: Видавництво Алерта, 2019.
18. Мартиненко, Т. І. Сучасні ІТ-рішення для оптимізації бізнес-процесів. – Одеса: Пальміра, 2017.
19. Мельник, Г. С. Інформаційні технології в системі управління підприємствами. – Київ: Вікар, 2021.
20. Нікітін, С. О. Технології автоматизації управління підприємством. – Харків: Раритет, 2019.
21. Носов, П. І. Цифрова трансформація управління підприємством. – Київ: Університетське видавництво, 2020.
22. Олійник, О. П. Сучасні тенденції в автоматизації підприємств. – Дніпро: Видавництво НГУ, 2021.
23. Пашков, І. С. Впровадження ІТ-рішень у логістичний менеджмент. – Львів: Каменярь, 2016.
24. Петрова, Н. Г. Управління підприємством на базі хмарних технологій. – Київ: Наукова думка, 2022.
25. Романенко, Л. А. Цифрові платформи для управління бізнесом. – Запоріжжя: Інтер-М, 2018.
26. Сімоненко, І. Л. Інформаційні технології в управлінні персоналом. – Київ: Кондор, 2019.
27. Троценко, В. І. Оптимізація процесів управління через ERP. – Полтава: ПНТУ, 2020.
28. Воронова, О. П. Управління підприємствами за допомогою інформаційних технологій. – Київ: Логос, 2017.

29. Власенко, П. М. Цифровізація процесів управління на підприємствах. – Львів: Плай, 2021.
30. Ярошенко, Г. С. Використання CRM для ефективного управління бізнесом. – Харків: Схід, 2020.
31. Захаренко, С. І. Оптимізація управління підприємствами за допомогою ІТ. – Одеса: Фенікс, 2023.