



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
Зав. каф. _____ проф. Копитко В.І.
« ____ » червня 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**на тему: «Інформаційне забезпечення процесу управління на підприємстві
та напрямки його удосконалення в публічному акціонерному товаристві
«Кондитерська фабрика «А.В.К.», м.Мукачєво в умовах невизначеності»**

Здобувачки вищої освіти 4 курсу, групи ММ-41
спеціальності 073 «Менеджмент»

Пасічник Вікторії Романівни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

Думич Наталія Богданівна
(прізвище, ім'я, по-батькові)

кандидат економічних наук
(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____
(підпис)

Партика Іван Богданович
(прізвище, ім'я, по-батькові)

комерційний директор
ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.», м.Мукачєво
(науковий ступінь, вчене звання або посада)

Львів - 2026

Кафедра	менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь	бакалавр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
менеджменту та міжнародного бізнесу
_____ Копитко В. І.
«___» жовтня 2025 року

З А В Д А Н Н Я ЗДОБУВАЧЦІ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Пасічник Вікторії Романівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **«Інформаційне забезпечення процесу управління на підприємстві та напрямки його удосконалення в публічному акціонерному товаристві «Кондитерська фабрика «А.В.К.», м.Мукачево в умовах невизначеності»**

Керівник роботи _____ Думич Наталія Богданівна

кандидат економічних наук

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від *06 жовтня 2025 року №150*

2. Строк подання студентом роботи _____ *30 травня 2026 року*

3. Вихідні дані до роботи *Нормативно-правові акти та закони*

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи*

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рис. 1.1 – 1.6 - теоретико-методичні основи забезпечення інформаційного забезпечення процесу управління на підприємстві.

Рис. 2.1- 2.6 і табл. 2.1. – 2.2 - аналіз інформаційного забезпечення процесу управління в публічному акціонерному товаристві кондитерська фабрика «А.В.К.», м.Мукачево.

Рис. 3.1 – 3.6 і табл. 3.1 – шляхи удосконалення інформаційного забезпечення функціонування підприємства в умовах невизначеності.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання 19 жовтня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>листопад-2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердження плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>січень-2026р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>квітень-2026 р.</i>	
4.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>травень-2026 р.</i>	<i>Перевірка на унікальність</i>
5.	<i>Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи</i>	<i>червень – 2026 р.</i>	

Здобувачка _____

(підпис)

Пасічник В. Р.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____

(підпис)

Думич Н. Б.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Вікторія Пасічник. Інформаційне забезпечення процесу управління на підприємстві та напрямки його удосконалення в публічному акціонерному товаристві «Кондитерська фабрика «А.В.К.», м.Мукачево в умовах невизначеності. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент». Львів, 2026.

Обсяг роботи становить 70 сторінок, включаючи 3 таблиці, 18 рисунків.

Вивчено теоретичну суть, властивості та завдання економічної інформації; описано роль інформаційного забезпечення в ефективній діяльності підприємства; ознайомлено із сучасними тенденціями в інформаційному забезпеченні системи управління підприємства; надано організаційно-економічну характеристику підприємства; досліджено стан інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві в умовах невизначеності; визначено переваги та недоліки застосування інформаційних технологій у управлінні підприємствами; розроблено заходи удосконалення інформаційного забезпечення системи менеджменту підприємства; запропоновано напрямки поліпшення інформаційного забезпечення в ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.», м.Мукачево в умовах невизначеності.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: інформація, інформаційне забезпечення, управління підприємством, ефективність, діяльність підприємства, захист інформації.

ANNOTATION

Victoria Pasichnyk. Information support of the management process at the enterprise and directions of its improvement in the public joint-stock company A.V.K. Confectionery Factory, Mukachevo in conditions of uncertainty. Manuscript.

Research for the degree of bachelor in the field of knowledge "Management and Administration" specialty "Management". Lviv, 2026

The volume of the work is 70 pages, including 3 tables, 18 figures.

The theoretical essence, properties and tasks of economic information are studied; the role of information support in the effective activity of the enterprise is described; modern trends in the information support of the enterprise management system are introduced; organizational and economic characteristics of the enterprise are provided; the state of information support of the process of making managerial decisions at the enterprise under conditions of uncertainty is investigated; the advantages and disadvantages of the use of information technologies in enterprise management are determined; measures for improving the information support of the enterprise management system are developed; directions for improving information support at PJSC Confectionery Factory A.V.K., Mukachevo in conditions of uncertainty are proposed.

Based on the study of theoretical and practical materials, relevant conclusions are made and specific proposals are made.

Key words: information, information support, enterprise management, efficiency, enterprise activities, information protection.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМ- СТВІ.....	9
1.1 Теоретична суть, властивості та завдання економічної інформації.....	9
1.2 Роль інформаційного забезпечення в ефективній діяльності підприємства.....	17
1.3 Сучасні тенденції в інформаційному забезпеченні системи управління підприємства.....	25
Висновки до I розділу.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ В ПУБЛІЧНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИ- СТВІ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «А.В.К.», М.МУКАЧЕВО..	30
2.1 1 Організаційно-економічна характеристика підприємства...30	30
2.2 Стан інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві в умовах невизначе- ності.....	42
Висновки до II розділу.....	50
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕ- ЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	52
3.1 Переваги та недоліки застосування інформаційних технологій у управлінні підприємствами	52
3.2 Удосконалення інформаційного забезпечення системи менеджменту підприємства.....	55
3.3 Напрямки поліпшення інформаційного забезпечення в ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.», м.Мукачево в умовах невизначеності.....	61
Висновки до III розділу.....	70
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75

ВСТУП

Актуальність обраної тематики. У сучасних умовах інформаційне забезпечення діяльності підприємств набуває особливої значущості, оскільки бізнес-середовище характеризується високим рівнем мінливості та невизначеності. Посилення глобалізаційних процесів, стрімкий розвиток технологій, а також постійні трансформації у політичній та економічній сферах зумовлюють зростання складності умов функціонування суб'єктів господарювання.

Підприємства змушені оперативно реагувати на нові виклики та ризики, що вимагає наявності достовірної, своєчасної та повної інформації. За таких умов інформація перетворюється на ключовий ресурс управління, який безпосередньо впливає на якість і ефективність прийняття управлінських рішень. Організації, що забезпечують належний рівень інформаційної підтримки, отримують суттєві конкурентні переваги на ринку.

Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми. Ускладнення управлінських процесів під впливом глобалізаційних тенденцій, змін у законодавстві та інших зовнішніх факторів актуалізує необхідність якісного інформаційного забезпечення. Саме воно дає змогу керівництву підприємств ухвалювати обґрунтовані та своєчасні рішення в умовах невизначеності, що особливо характерно для сучасної економіки України. Окремо слід відзначити, що зростання кіберзагроз, зокрема в умовах воєнної агресії, робить питання захисту інформації одним із ключових елементів системи управління підприємством.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Питанням дослідження інформаційних систем і технологій в управлінні підприємствами присвячено наукові праці таких учених, як Н. Г. Георгіаді, Ж. М. Жигалкевич, С. О. Крайчук, А. Б. Немченко, А. С. Онопко, В. Б. Осталецький, В. С. Пономаренко, Н. Г. Ревенко, Т. В. Янчук та інших. Водночас, попри значну кількість досліджень, більшість із них зосереджена переважно на технічних

аспектах розроблення та впровадження інформаційних систем, тоді як проблематика їх ролі в системі управління підприємством залишається недостатньо комплексно опрацьованою та має фрагментарний характер.

Об'єктом дослідження бакалаврської роботи є ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.», м. Мукачево як система інформаційного забезпечення, що функціонує в умовах невизначеності.

Предметом дослідження виступає інформаційне забезпечення діяльності підприємства в умовах невизначеного зовнішнього середовища.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень, науково-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо формування та вдосконалення системи інформаційного забезпечення діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити теоретичну сутність, властивості та функціональні завдання економічної інформації;
- розкрити роль інформаційного забезпечення в забезпеченні ефективності діяльності підприємства;
- проаналізувати сучасні тенденції розвитку інформаційного забезпечення системи управління підприємствами;
- надати організаційно-економічну характеристику об'єкта дослідження;
- оцінити стан інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві в умовах невизначеності;
- визначити переваги та недоліки використання інформаційних технологій в управлінні підприємствами;
- розробити заходи щодо вдосконалення інформаційного забезпечення системи менеджменту підприємства;
- запропонувати напрями покращення інформаційного забезпечення ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.», м. Мукачево в умовах невизначеності.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи становлять сучасні наукові підходи, концепції та теоретичні напрацювання вітчизняних і зарубіжних учених у сфері інформаційного забезпечення діяльності

підприємств, а також загальнонаукові положення теорії інформації та принципи системного аналізу. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: порівняльний, логічний, метод узагальнення, системний аналіз, описовий метод, метод наукової абстракції, а також інструменти фінансового та порівняльного аналізу, графічний метод.

Інформаційною базою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних науковців, дані державної статистики, нормативно-правові акти, що регулюють діяльність підприємств, звітність досліджуваного підприємства, матеріали аналітичних публікацій у фахових виданнях, а також результати спостережень та опитувань, проведених автором.

Практичне значення роботи полягає в тому, що отримані результати можуть бути використані для вдосконалення системи інформаційного забезпечення ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.», м. Мукачево, а також інших підприємств, що функціонують в умовах невизначеності.

Структура кваліфікаційної роботи включає вступ, три розділи, висновки та додатки. Загальний обсяг роботи становить 70 сторінок комп'ютерного тексту, містить 18 рисунків, 3 таблиці та 67 джерел літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Теоретична суть, властивості та завдання економічної інформації

Інформація здавна виступає одним із ключових ресурсів, необхідних для організації та здійснення будь-яких процесів, зокрема виробництва товарів, виконання робіт або надання послуг. Її значення визначається тим, що жодна сфера діяльності не може ефективно функціонувати без використання релевантних відомостей.

Під інформацією прийнято розуміти сукупність даних і відомостей про об'єкти, події, явища, процеси або осіб, незалежно від форми їх представлення. Вона охоплює як інформаційні потоки, що надходять із зовнішнього середовища (вхідні дані), так і ті, що передаються у зовнішнє середовище (вихідна інформація), а також дані, які накопичуються та зберігаються в межах певної системи. Важливою характеристикою інформації є наявність у ній корисного змісту, що може бути використаний конкретним користувачем для прийняття рішень або виконання завдань.

В економічній енциклопедії за редакцією С. Мочерного інформація трактується у різних аспектах: як повідомлення або відомості, що передаються між суб'єктами; як дані, закріплені у матеріальних носіях; а також як засіб зменшення невизначеності шляхом отримання нових знань [29]. З цього випливає, що всі явища, процеси та факти можуть розглядатися як джерела відповідних даних, які відображають окремі сторони реальності. Інформація водночас відображає об'єктивні процеси, що існують незалежно від неї, але й сама не може формуватися без їх наявності. При цьому вона не є простою копією дійсності, а являє собою цілеспрямовано сформоване відображення процесів, орієнтоване на забезпечення ефективного управління ними.

Серед основних якісних характеристик інформації можна виділити такі (див. рис. 1.1):

– об'єктивність, яка полягає у відображенні реального зовнішнього середовища, що існує незалежно від свідомості людини. Водночас сприйняття інформації конкретним користувачем завжди є опосередкованим його знаннями, досвідом, емоційним станом та особистими переконаннями, що може призводити до певного рівня суб'єктивного трактування об'єктивної дійсності;

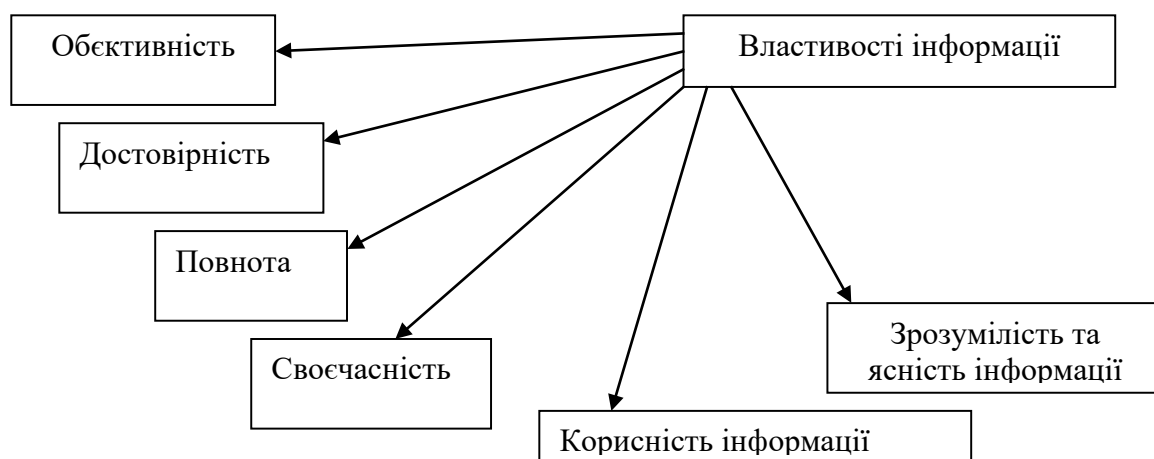


Рис. 1.1. Класифікація основних якісних властивостей інформації*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [11]

– достовірність, що означає відповідність інформаційних даних реальному стану речей. У разі об'єктивного відображення дійсності інформація, як правило, є правдивою, тоді як суб'єктивно сформовані відомості не завжди гарантують її точність і надійність;

– повнота, яка характеризує достатній обсяг даних, необхідних для формування обґрунтованого управлінського рішення та його подальшої реалізації;

– своєчасність, що передбачає надходження інформації саме тоді, коли вона є актуальною та необхідною для вирішення конкретних завдань, тобто має високу оперативну цінність;

– корисність, яка визначається ступенем придатності інформації для вирішення практичних управлінських або аналітичних завдань;

– зрозумілість і чіткість подання, що означає необхідність подачі інформації у такій формі, яка забезпечує її однозначне сприйняття та правильне інтерпретування користувачем. Формат представлення даних при цьому обирається з урахуванням цільової аудиторії.

Економічна інформація відображає кількісні характеристики виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства, використовуючи систему натуральних і вартісних показників. Вона циркулює як у виробничій, так і у невиробничій сферах, а також у різних ланках управлінської системи.

Завдяки економічній інформації забезпечується можливість аналізу взаємозв'язків між структурними підрозділами, визначення напрямів розвитку підприємства та обґрунтування управлінських рішень. Таким чином, вона виступає сукупністю даних, що безпосередньо використовуються в процесі управління господарською діяльністю суб'єкта.

Економічна інформація є багатогранною за своїм змістом і структурою. Залежно від функцій управління, які вона забезпечує, виділяють такі її основні види (див. рис. 1.2):

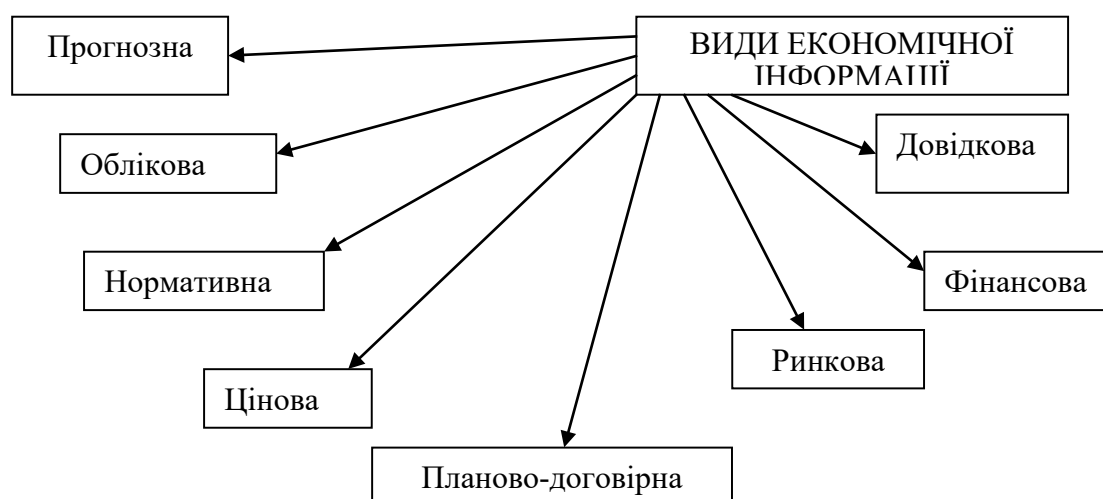


Рис. 1.2. Класифікація економічної інформації*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [49]

– прогнозна інформація, що безпосередньо пов'язана з функцією прогнозування та відображає ймовірні сценарії розвитку господарських процесів і стан підприємства у майбутньому періоді;

– планово-договірна, яка формується в межах планової функції управління та визначає параметри господарської діяльності, що мають бути реалізовані у встановлених часових межах відповідно до укладених домовленостей і планів;

– облікова, що охоплює дані оперативного, бухгалтерського та статистичного обліку і характеризує вже здійснені господарські операції, а також фактичний стан ресурсів і процесів підприємства;

– нормативна інформація, яка пов'язана з організацією та підготовкою виробництва і встановлює регламентовані параметри використання матеріальних, трудових та інших ресурсів, включаючи норми запасів і виробничих заділів;

– цінова, що включає відомості про діючі ціни, тарифи та розцінки, які використовуються у процесах формування вартості продукції та розрахунків;

– довідкова інформація, яка виконує допоміжну функцію та призначена для уточнення, деталізації та розшифрування різних аспектів господарської діяльності;

– ринкова, що відображає поточний стан та особливості ринкового середовища в конкретний період часу, включаючи умови конкуренції та попиту;

– фінансова інформація, яка містить дані щодо фінансового стану суб'єкта господарювання, його результатів діяльності та ресурсного забезпечення.

Варто підкреслити, що економічна інформація набуває практичної цінності лише після її систематизації, логічного опрацювання та представлення у формі структурованих даних, придатних для використання в процесі прийняття управлінських рішень (див. рис. 1.3).

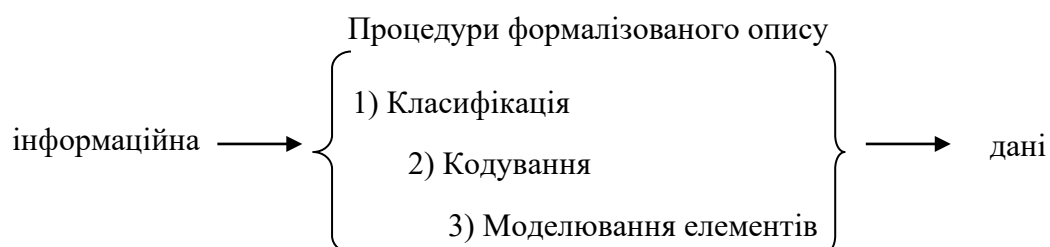


Рис. 1.3. Логічно-структурна схема перетворення інформації в дані*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [33]

Важливою характеристикою економічної інформації є те, що вона відображає діяльність господарюючого суб'єкта через систему кількісних

показників. Її притаманна дискретна форма представлення, а також розміщення на різних матеріальних носіях. Окрім цього, економічна інформація характеризується циклічністю та повторюваністю процесів її формування й обробки. Значний обсяг таких даних зумовлює необхідність їх довготривалого зберігання та накопичення, що, у свою чергу, актуалізує питання їх раціональної організації та структуризації для подальшого зручного використання.

Економічна інформація має першочергове значення у всіх сферах виробничо-господарської діяльності, оскільки виступає базою для оперативного, тактичного та стратегічного планування. Кожен показник такої інформації може розглядатися як окремий фактор під час аналізу економічного стану як окремих структурних підрозділів, так і підприємства в цілому. Важливу роль вона також відіграє у забезпеченні захисту економічних інтересів підприємства під час здійснення виробничих процесів.

До основних завдань економічної інформації доцільно віднести: забезпечення керівництва достовірними даними щодо стану ринку; формування інформаційної основи для бізнес-планування; зниження рівня ризиків та невизначеності в процесі господарської діяльності; створення бази для розроблення ефективних управлінських рішень; а також використання як інструменту під час проведення ділових переговорів і укладання господарських договорів.

Наявність повної, актуальної, достовірної та своєчасної інформації дозволяє підприємству отримувати конкурентні переваги, зменшувати фінансові ризики та забезпечувати якісну підтримку процесу прийняття обґрунтованих управлінських рішень [38]. Крім того, рівень ефективності використання інформаційних ресурсів у системі управління відображає здатність підприємства взаємодіяти із зовнішнім середовищем та досягати стратегічних цілей розвитку.

Для підприємств, які орієнтуються на зміцнення своїх ринкових позицій, важливим є не лише накопичення інформаційних даних, а насамперед їх

ефективне використання в управлінській та господарській діяльності. У зв'язку з цим виникає необхідність виокремлення стратегічно значущої інформації відповідно до цілей і завдань розвитку суб'єкта господарювання. Саме така інформація формує ресурсну основу для прийняття ефективних управлінських рішень.

Управлінське рішення визначається як вибір однієї з можливих альтернатив впливу на керовану систему, тобто як процес відбору найкращого варіанта з наявних рішень. На рівні підприємств і об'єднань щорічно приймається в середньому близько трьохсот документально оформлених рішень, тоді як на вищих управлінських рівнях їх кількість є значно більшою.

До ключових завдань управління належить формування інформаційної бази для своєчасного прийняття рішень, визначення критеріїв та обмежень управлінського вибору, а також організація ефективної роботи управлінського персоналу. Водночас якість управлінських рішень значною мірою залежить від рівня організаційної культури, злагодженості колективу та характеру соціально-психологічних відносин між керівниками і виконавцями.

Інформаційне забезпечення виступає фундаментальною основою не лише управління ефективністю підприємства, а й усіх аспектів його господарської діяльності. Під інформаційним забезпеченням управління розуміють сукупність реалізованих управлінських рішень щодо обсягів інформації, її якісного та кількісного складу, способів розміщення та організаційних форм подання. Його основною метою є своєчасне надання повної та достатньої інформації для прийняття управлінських рішень, що забезпечують ефективне функціонування як підприємства в цілому, так і його окремих структурних підрозділів [11].

У структурі інформаційного забезпечення управління підприємством зазвичай виокремлюють чотири основні складові: інформаційні ресурси, інформаційні технології, технічні засоби та програмне забезпечення [33].

Показники інформаційного забезпечення розглядаються як один із найефективніших інструментів моніторингу діяльності багатогалузевих та

корпоративно структурованих підприємств, а також контролю результатів їх функціонування.

У контексті управління продуктивністю підприємства аналіз показників інформаційного забезпечення дає змогу вирішити такі основні питання (див. рис. 1.4).



Рис. 1.4. Питання які вирішуються за допомогою показників інформаційного забезпечення*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [29]

Визначення продуктивності підприємства ґрунтується на аналізі її динаміки через систему відповідних показників. У цьому контексті розраховуються граничні або кінцеві значення, що характеризують результати діяльності підприємства певної галузі. Саме такі параметри доцільно розглядати як критичні орієнтири ефективності. Для забезпечення зростання продуктивності необхідно досягти раціонального співвідношення між обсягами виготовленої продукції та витратами, пов'язаними з її виробництвом.

Контроль господарських процесів здійснюється на основі оперативного обліку показників, які забезпечують своєчасне отримання інформації у випадку виникнення відхилень між фактичними та плановими результатами. Зокрема, аналіз відхилень за товарооборотом дозволяє встановити співвідношення фактичного значення до запланованого рівня та визначити ступінь його відхилення від нормативних параметрів.

Важливим аспектом формування інформаційного забезпечення є структуризація всієї сукупності показників за видами діяльності та галузевою належністю. Такий підхід дає змогу впорядкувати інформаційні потоки, забезпечити їх системність та формалізувати використання інформаційних одиниць у процесі управління підприємством.

Показники можуть використовуватися в різних формах представлення (див. рис. 1.4):

– **абсолютні величини** — застосовуються для оцінювання обсягів виробництва, товарообороту, витрат або досягнутих результатів діяльності;

– **відносні величини** — формуються на основі співвідношення різних показників і можуть застосовуватися як для порівняльного аналізу, так і як самостійні індикатори, що підвищують рівень інформативності;

– **розрахункові показники** — подаються у вигляді зіставлених багаторівневих величин, які дозволяють комплексно оцінювати взаємозв'язки між економічними параметрами [11];

– **індекси** — відображають зміну показників у часі та характеризують динаміку розвитку певних процесів [11].

Зазначені види показників застосовуються залежно від конкретних управлінських завдань. При цьому важливою умовою організації інформаційного забезпечення є можливість їх динамічної трансформації відповідно до галузевої специфіки підприємства, структури бізнес-процесів та рівня управління.

Основним завданням інформаційної діяльності підприємства є збирання, систематизація та використання достовірної інформації щодо стану зовнішнього середовища. Йдеться, насамперед, про дані щодо споживачів, конкурентів, ринкових тенденцій, а також змін макроекономічних показників і законодавчого регулювання. Врахування таких факторів є важливим, оскільки різні очікування учасників ринку по-різному впливають на результати діяльності підприємства.

Узагальнюючи, слід зазначити, що інформаційне забезпечення слід розглядати як безперервний динамічний процес циркуляції інформації в системі управління. Його основу формують інформаційні потоки, які проходять низку послідовних етапів: підготовчий, обчислювальний та етап використання (споживання) інформації.

Системи підтримки прийняття рішень сформувалися внаслідок розвитку управлінських інформаційних систем і призначені для підтримки управлінських рішень у складних, слабоструктурованих ситуаціях, що виникають у процесі розробки та реалізації управлінських рішень.

Серед основних чинників, що впливають на вибір архітектури таких систем, можна виділити необхідність подальшого розвитку та адаптації інформаційної системи, зокрема шляхом інтеграції наявних програмних рішень, а також застосування поетапного (еволюційного) підходу до вдосконалення систем підтримки прийняття рішень у господарській діяльності.

Таким чином, економічна інформація сьогодні виступає ключовим чинником розвитку підприємств. Вона формує основу для прийняття ефективних управлінських рішень, планування діяльності, зниження рівня невизначеності, створення цінності для користувачів інформації та визначення стратегічних напрямів розвитку суб'єкта господарювання.

1.2 Роль інформаційного забезпечення в ефективній діяльності підприємства

Збільшення обсягів інформаційних потоків та ускладнення структури сучасного інформаційного середовища обумовлюють необхідність його оптимізації з метою підвищення ефективності функціонування та розвитку підприємств. У зв'язку з цим активізуються наукові дослідження у сфері інформаційного забезпечення управлінських процесів, які охоплюють кілька ключових напрямів: уточнення значення економічної інформації для забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, розробку принципів і методичних підходів до управління інформаційними потоками на

різних стадіях життєвого циклу підприємства, а також удосконалення та впровадження сучасних інформаційних систем управління.

Питання формування ефективних механізмів та принципів інформаційного забезпечення діяльності підприємств активно досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями [38]. Загалом можна стверджувати, що прагнення до розробки дієвих управлінських інструментів трансформації інформації в інтелектуальні ресурси поступово сприяє становленню концепції управління знаннями, яка нині розглядається як один із найбільш перспективних напрямів розвитку сучасної економіки.

Зростання економічної ефективності діяльності підприємств безпосередньо впливає на збільшення їх доходів і створює основу для розширення виробництва, підвищення рівня оплати праці та покращення соціально-побутових умов працівників. При цьому ключова проблема підвищення ефективності виробництва полягає у забезпеченні максимального результату на кожному витраті — матеріальних, трудових і фінансових ресурсів — що спрямовано на задоволення суспільних потреб у продукції та послугах.

Інформаційне забезпечення доцільно трактувати як рівень інформованості управлінського персоналу підприємства щодо даних, необхідних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, реалізації поточних і стратегічних завдань, а також організації виробничих процесів і надання послуг.

Ефективне прийняття управлінських рішень неможливе без належної інформаційної підтримки та функціонування дієвої інформаційно-аналітичної системи, здатної своєчасно забезпечувати менеджмент актуальними та достовірними даними. Розвиток інформаційного менеджменту став невід'ємною складовою сучасної практики підприємницької діяльності. З огляду на значущість інформаційного забезпечення, традиційно до основних його завдань відносили регламентацію якості та своєчасності надходження інформації до управлінського персоналу [11], забезпечення її захисту, а також

управління та структурування інформаційних потоків з метою посилення конкурентних переваг підприємства.

Водночас доведено, що для забезпечення сталого розвитку суб'єкта господарювання зазначеного переліку завдань недостатньо. У сучасних умовах вже недостатньо лише збирати, обробляти, зберігати та оновлювати інформаційні ресурси й бази даних. Потрібним є формування цілісної економічної політики щодо управління інформацією та інформаційним середовищем підприємства, що дозволяє забезпечити якісне підвищення результативності його діяльності.

Отже, до ключових завдань інформаційного забезпечення доцільно віднести: формування, опрацювання, використання, збереження та постійне оновлення інформаційних ресурсів і знань у актуальному стані; забезпечення управлінського персоналу нормативно-правовими, довідково-аналітичними, методичними, прогнозними та оперативними даними, а також необхідними програмними інструментами для їх аналізу в процесі підготовки та реалізації управлінських рішень і організації виробничої діяльності.

У сучасній науковій думці дедалі частіше порушується питання доцільності виокремлення сукупності управлінських рішень, пов'язаних із використанням інформаційних ресурсів, в окрему інформаційну стратегію. Вона розглядається як складова загальної бізнес-стратегії підприємства, що визначає підходи до використання інформації з метою формування доданої вартості в умовах динамічного середовища [11]. Розроблення інформаційної стратегії передбачає чітке визначення меж інформаційного середовища підприємства, формування принципів його функціонування в цьому середовищі, а також побудову механізмів інформаційного забезпечення розвитку.

У контексті забезпечення потреб суспільства та його окремих суб'єктів у якісній інформації, науковці наголошують на необхідності формування єдиного інформаційного простору. Його трактують як цілісне інформаційно-технологічне середовище, що охоплює обчислювальні та інформаційні ресурси,

телекомунікаційні системи, програмні продукти, сервіси, фахівців, користувачів, а також бази даних і документообіг. У такому підході інформаційний простір розглядається як сукупність як об'єктів, так і суб'єктів інформаційної взаємодії, що підкреслює його комплексний та багаторівневий характер. Водночас для рівня окремих підприємств (мезо- та мікрорівня) змістове наповнення поняття інформаційного простору потребує додаткового уточнення та деталізації на макрорівні.

Необхідність конкретизації категорії «інформаційний простір» як об'єкта практичної діяльності особливо актуалізувалася для інжинірингових компаній та інтеграторів інформаційних систем. У цьому контексті інформаційний простір визначається як сукупність баз і банків даних, технологій їх супроводу та використання, а також телекомунікаційних систем, що функціонують на основі єдиних принципів і забезпечують інформаційну взаємодію підприємств та задоволення їх інформаційних потреб [11]. Такий підхід дозволяє більш чітко окреслити об'єкти управління та напрями інформаційного впливу в межах підприємства.

Формування та структуризація інформаційного простору у сфері виробництва продукції здійснюється за кількома основними напрямками: створення єдиної інформаційної бази для всіх структурних підрозділів підприємства; забезпечення оперативної передачі інформації через канали зв'язку незалежно від її виду; технічна підтримка процесів обробки та аналітичного опрацювання отриманих даних; гарантування належного рівня інформаційної безпеки та захисту ресурсів суб'єкта господарювання.

Проектування системи інформаційного забезпечення виробничої діяльності передбачає визначення інформаційного простору як середовища, у межах якого формуються інформаційні потоки, що забезпечують своєчасне надходження повної та достовірної інформації. Саме ці потоки забезпечують підтримку процесів якісних змін у структурі та функціонуванні підприємства як системи, сприяють подоланню суперечностей у внутрішньому та зовнішньому

середовищі, а також забезпечують його довгострокову конкурентоспроможність.

Важливим етапом формування інформаційного простору підприємства є визначення змісту вихідних інформаційних потоків, які забезпечують зовнішніх контрагентів необхідними даними для прийняття рішень щодо потенційної взаємодії. До таких потоків традиційно відносять стратегічні плани підприємства, прогнозні та фактичні показники діяльності в розрізі напрямів, продуктів і регіонів, дані облікової політики, а також фінансову звітність та інші аналітичні матеріали.

Інформаційне забезпечення виробничого процесу охоплює не лише моделі ідентифікації та відбору інформаційних потоків, але й сукупність принципів, механізмів їх оброблення, інтерпретації, перевірки достовірності та подальших напрямів використання. Для впорядкування та структурної організації елементів інформаційного простору, що використовуються при ухваленні управлінських рішень, доцільно виокремлювати такі складові: джерела інформації, її користувачів (споживачів), функціональні підсистемні блоки, а також внутрішні й зовнішні інформаційні потоки.

Формуючи систему інформаційного забезпечення виробництва продукції на підприємстві, необхідно враховувати низку ключових аспектів. Насамперед, це стратегічна орієнтація процесу, що передбачає визначення цілей і потреби в інформації, яка сприяє створенню доданої вартості через генерацію нових знань. Важливо також забезпечити активізацію інноваційних процесів, пов'язаних із виявленням інформації, її трансформацією у знання, подальшим створенням нових знань та їх обміном для формування інноваційних управлінських рішень. Окремо слід приділяти увагу виявленню комунікаційних розривів, що ускладнюють обмін інформацією на організаційному рівні, а також діагностиці проблемних зон і причин управлінських дисфункцій з метою прискорення процесу використання наявних знань у діяльності підприємства.

Інформаційне забезпечення управління безпосередньо пов'язане із системою менеджменту підприємства та реалізацією управлінського процесу.

Його можна розглядати як у цілісному вигляді, що охоплює всі функції управління, так і в розрізі окремих функціональних підсистем. Такий підхід дозволяє виділяти специфічні особливості інформаційних процесів і водночас досліджувати їх загальні закономірності, що поглиблює розуміння інформаційного забезпечення функціонального управління. У цьому контексті процес управління виробничими системами розглядається як послідовність дій управлінського персоналу, спрямованих на визначення цілей об'єктів управління, оцінювання їх фактичного стану на основі збору та обробки інформації, а також формування й затвердження обґрунтованих виробничих програм і оперативних завдань.

У сучасних умовах інформаційне забезпечення є окремим важливим напрямом управлінської діяльності, що полягає у збиранні та опрацюванні інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Обмін інформацією між підрозділами підприємства та її передача на вищі рівні управління здійснюється із застосуванням сучасних комп'ютерних та телекомунікаційних технологій. Відтак формування якісної інформаційної бази для всіх рівнів управління є необхідною умовою ефективного функціонування підприємства.

Підвищення ефективності управління складними виробничими системами потребує врахування специфіки інформаційних ресурсів, які характеризуються такими особливостями: постійним зростанням обсягів інформації та її провідною роллю серед інших ресурсів; впливом на використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; можливістю багаторазового застосування; а також здатністю до накопичення та збільшення інформаційного потенціалу в процесі використання.

Одним із ключових чинників підвищення ефективності виробництва є вдосконалення управлінських процесів, форм і методів управління на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу та розвитку інформаційних технологій. Інформаційно-технологічні інновації створюють передумови для скорочення витрат на утримання управлінського апарату та

підвищення його продуктивності.

Інформація також відіграє суттєву роль в організаційному управлінні підприємством, що зумовлено трансформацією соціально-економічних умов та розвитком сучасних технологій. Інформаційне забезпечення сприяє підвищенню якості людського капіталу та виступає основою для ефективної організації виробничих процесів.

Серед основних переваг удосконалення інформаційного забезпечення підприємства можна виділити: зниження витрат виробництва, попередження можливих втрат у майбутньому, а також покращення ключових показників діяльності.

Водночас у процесі передачі та обміну інформацією можливі її спотворення, що пов'язано з участю численних посередників. У зв'язку з цим важливою умовою прийняття ефективних управлінських рішень є забезпечення максимально швидкої передачі інформації з мінімальним рівнем викривлень, що в кінцевому результаті сприяє зростанню прибутковості підприємства.

Застосування сучасних інформаційних систем і технологій в управлінні дає змогу раціоналізувати інформаційні процеси, підвищити їх оперативність, розширити коло аналітичних чинників для прийняття рішень та підвищити їх обґрунтованість, що загалом позитивно впливає на ефективність виробництва. Використання таких систем також сприяє зменшенню управлінських витрат через оптимізацію проєктно-конструкторських робіт, удосконалення планування та спрощення підготовки фінансової документації.

Ефективна інформаційна система підприємства забезпечує узгодженість діяльності всіх структурних підрозділів і працівників шляхом синхронізації виробничих та управлінських процесів.

Система інформаційного забезпечення повинна бути інтегрована із системою менеджменту підприємства, ключовою функцією якої є регулювання. Важливим завданням інформаційного забезпечення є також структуризація даних і формування механізмів їх розподілу та концентрації в межах підприємства. Особливе значення при цьому мають стратегічна та прогнозна

інформація, а також дані, що відображають взаємодію підприємства з контрагентами, зокрема постачальниками та споживачами (див. рис. 1.5).

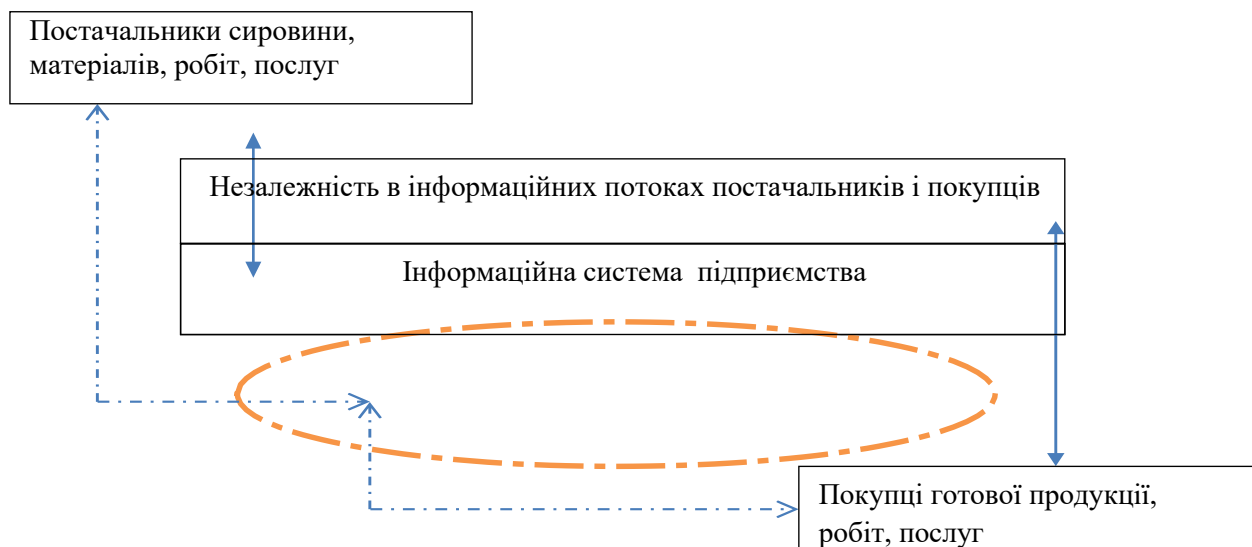


Рис. 1.5. Інтеграція інформаційних потоків в інформаційній системі підприємства*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [40]

Отже, належний рівень інформаційного забезпечення безпосередньо визначає якість та узгодженість реалізації управлінських механізмів на підприємстві. У цьому контексті економічну інформацію доцільно розглядати як окрему підсистему загальної системи управління, що формує самостійний функціональний блок із чітко визначеними завданнями, особливостями функціонування та власним управлінським інструментарієм. Такий підхід дає підстави трактувати його як відносно автономний об'єкт управління, який забезпечує інформаційними ресурсами всі напрями діяльності підприємства та створює основу для проведення аналітичних і інформаційних досліджень.

Виділення інформаційного забезпечення в окремий структурний елемент системи управління дає змогу акцентувати увагу на формуванні та розвитку взаємовідносин із споживачами продукції підприємства. Такий підхід базується на комплексному аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників, а також передбачає оцінювання перспектив розвитку співпраці з постачальниками сировини, матеріалів, напівфабрикатів, а також робіт і послуг, що формує цілісне бачення динаміки партнерських відносин.

Інформаційне забезпечення діяльності підприємства формується в межах

його інформаційної системи шляхом використання як формалізованих, так і неформалізованих даних. При цьому застосовуються спеціалізовані технології збору, передавання, обробки та надання інформації користувачам з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У сукупності ці процеси формують інформаційне середовище підприємства (див. рис. 1.6).



Рис. 1.6. Інтегрований інформаційний простір підприємства *

* Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [40]

Якість проведення економічних досліджень визначається сукупністю різноманітних чинників, серед яких важливе місце посідає формування обґрунтованого плану та програми виробничої діяльності, а також необхідність системної структуризації інформаційних потоків. У сучасних умовах, з урахуванням розвитку Інтернет-технологій та їх інтеграції в управлінські процеси, економічні дослідження набувають ознак безперервності та стабільності. У зв'язку з цим їх можна розглядати як важливий інструмент координації та узгодження інформаційних потоків у межах інтегрованого інформаційного простору, а також як механізм приведення інформації у відповідність до визначених цілей управління.

Інтегрований інформаційний простір підприємства формується з низки взаємопов'язаних складових. До його основних компонентів належать інформаційні ресурси, що охоплюють дані, відомості та знання, зафіксовані на різних носіях інформації. Важливу роль у його функціонуванні відіграють структурні підрозділи підприємства, які забезпечують підтримку, розвиток і супровід інформаційного середовища. Крім того, до його елементів належать засоби інформаційної взаємодії користувачів, програмно-технічні комплекси, комунікаційні системи, а також управлінський і обслуговуючий персонал.

Таким чином, проведення економічних досліджень базується на дотриманні низки ключових принципів. Передусім це принцип цілеспрямованості, який передбачає узгодженість інформаційних потоків між функціональними підрозділами, їх відповідність реальним подіям та забезпечення достовірності отриманих даних у процесі дослідження. Не менш важливим є принцип раціональності, що визначає необхідність ефективної організації процесів обробки, фільтрації та структуризації інформації з метою максимально повного використання інформаційних ресурсів і оптимального співвідношення з витратами [48].

Підсумовуючи, слід зазначити, що належна організація інформаційного забезпечення виробничих процесів є одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємства. Вона сприяє зниженню рівня невизначеності зовнішнього середовища, мінімізації господарських ризиків, а також забезпечує якісну підтримку та реалізацію обґрунтованих управлінських рішень.

1.3 Сучасні тенденції в інформаційному забезпеченні системи управління підприємства

Умови воєнного стану висувають до підприємств підвищені вимоги щодо організації інформаційного забезпечення, яке набуває критичного значення для стабільного функціонування бізнесу. Насамперед підприємствам необхідно систематично відстежувати зміни у нормативно-правовому полі, політичній та

економічній ситуації, ринковій кон'юктурі, а також оперативно ідентифікувати потенційні загрози й нові можливості розвитку. Важливою складовою є також комплексний аналіз ризиків, пов'язаних із безпекою, логістичними процесами, постачанням та фінансовим забезпеченням, із подальшою розробкою заходів щодо їх мінімізації.

Крім того, підприємства мають забезпечувати безперервність постачання ресурсів, товарів і послуг, формуючи резервні канали постачання та альтернативні канали збуту. Значну роль відіграє підтримання ефективної комунікації з клієнтами, своєчасне інформування про зміни в діяльності компанії та адаптація пропозицій до актуальних потреб споживачів. У цих умовах зростає значення цифрових технологій, які забезпечують автоматизацію бізнес-процесів, організацію дистанційної роботи та швидкий обмін інформацією між учасниками процесів.

Окрему увагу слід приділяти захисту інформаційних ресурсів підприємства, зокрема конфіденційних даних, від кіберзагроз та несанкціонованого доступу. Важливим елементом є також систематичний моніторинг ключових показників діяльності та аналіз їх динаміки, що дає змогу своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Не менш значущим є забезпечення налагодженої взаємодії та координації між працівниками й структурними підрозділами підприємства.

Ефективно організоване інформаційне забезпечення дає змогу підприємствам оперативно реагувати на нові виклики та можливості, зменшувати ймовірність втрат і забезпечувати стабільність діяльності. Воно сприяє безперервності бізнес-процесів, підтриманню надання послуг та своєчасному інформуванню зацікавлених сторін щодо поточного стану й перспектив розвитку компанії.

В умовах війни підприємці змушені не лише пристосовуватися до нових реалій, а й брати активну участь у процесах відновлення економіки країни, де інформаційне забезпечення виступає одним із ключових інструментів досягнення цієї мети.

Важливу роль у сучасних інформаційних системах відіграють хмарні технології, які суттєво трансформують підходи до зберігання, обробки та використання даних. Їх застосування передбачає розміщення інформації на віддалених серверах, що обслуговуються провайдерами хмарних сервісів. Основною перевагою такого підходу є можливість доступу до даних із будь-якого місця та пристрою за умови підключення до Інтернету, що значно підвищує мобільність і гнучкість управлінських процесів.

Використання хмарних рішень також дозволяє зменшити витрати на створення та утримання власної ІТ-інфраструктури, оскільки підприємства отримують необхідні обчислювальні ресурси від спеціалізованих постачальників. Це дає змогу зосередити увагу на стратегічних завданнях, мінімізуючи витрати часу та ресурсів на технічне обслуговування систем. У підсумку хмарні технології сприяють підвищенню ефективності роботи, зниженню витрат і розширенню можливостей управління інформаційними ресурсами.

Додатково слід відзначити їх значущість у сфері кібербезпеки. Серед ключових переваг варто виділити централізоване управління захистом даних, що забезпечує контроль доступу та моніторинг інформаційних потоків із єдиної платформи. Постачальники хмарних сервісів регулярно оновлюють системи безпеки, адаптуючи їх до нових загроз. Також застосовується шифрування даних під час зберігання та передачі, що суттєво знижує ризики несанкціонованого доступу. Усе це робить хмарні технології особливо актуальними для підприємств, які функціонують в Україні в умовах воєнного стану.

Ще одним важливим напрямом розвитку інформаційного забезпечення є впровадження штучного інтелекту в системи управління. Використання технологій ШІ дозволяє суттєво підвищити ефективність і результативність діяльності підприємств. Завдяки аналізу великих масивів даних компанії отримують можливість виявляти приховані закономірності, тенденції та взаємозв'язки, що не завжди є очевидними при традиційній обробці інформації.

Це створює умови для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень, заснованих на фактичних даних.

Окрім цього, штучний інтелект активно використовується для прогнозування, оскільки алгоритми машинного навчання здатні передбачати майбутні події на основі аналізу історичних даних. Це дає змогу підприємствам завчасно планувати свою діяльність, підвищувати рівень конкурентоспроможності та зменшувати ризики. Автоматизація процесів за допомогою ШІ скорочує потребу в ручній праці, прискорює виконання операцій та оптимізує витрати.

У підсумку штучний інтелект виступає одним із ключових інструментів підвищення ефективності управління підприємством, забезпечуючи його стабільний розвиток, адаптивність до змін зовнішнього середовища та посилення конкурентних позицій.

Інтернет речей (IoT) є сучасною концепцією, що забезпечує можливість збору, передавання та аналізу даних із різноманітних джерел у режимі реального часу. Використання цієї технології дозволяє підприємствам інтегрувати в єдину мережу різні пристрої, сенсори та обладнання, отримуючи оперативну інформацію щодо стану виробничих процесів, функціонування устаткування, а також управління матеріальними запасами. Інтеграція IoT із системами управління створює передумови для постійного моніторингу та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Дані, що генеруються IoT-пристроями, мають високу аналітичну цінність, оскільки дозволяють контролювати стан обладнання, рівень складських запасів та параметри виробничих процесів. Зокрема, застосування сенсорів дає змогу виявляти потенційні несправності ще на ранніх етапах та запобігати їхньому виникненню завдяки системі автоматичних сповіщень. Це, у свою чергу, сприяє більш раціональному плануванню технічного обслуговування та зниженню ризиків простоїв. Таким чином, Інтернет речей відкриває для підприємств нові можливості щодо моніторингу, аналізу та оптимізації бізнес-процесів, що позитивно впливає на їхню конкурентоспроможність та загальну ефективність.

Аналітика даних у режимі реального часу є одним із ключових інструментів сучасного управління, який забезпечує швидкий доступ до актуальної інформації та підтримує оперативне прийняття управлінських рішень. Завдяки цьому підприємства можуть у найкоротші терміни реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, отримуючи дані щодо продажів, рівня запасів, виробничих показників та інших критично важливих параметрів діяльності.

Перевагою такого підходу є можливість миттєвого реагування на ринкові зміни, що підвищує адаптивність підприємства та його конкурентні позиції. Наприклад, у разі фіксації зниження попиту на певний продукт компанія може оперативно переглянути цінову або маркетингову політику, мінімізуючи потенційні втрати та зберігаючи ринкову стабільність.

Технологія блокчейн відкриває нові можливості для підвищення рівня безпеки, прозорості та ефективності управління бізнес-процесами. Її впровадження у систему управління дозволяє суттєво зміцнити захист фінансових операцій, оптимізувати управління ланцюгами постачання та забезпечити надійність обробки даних.

Ключовою особливістю блокчейн є його децентралізована структура, що базується на криптографічному захисті кожного блоку інформації. Це унеможливорює несанкціоноване внесення змін або видалення даних, що забезпечує високий рівень довіри до системи. У сфері логістики та постачання блокчейн дозволяє відстежувати повний шлях товару — від виробника до кінцевого споживача, підтверджуючи його автентичність та фіксує всі етапи транзакцій.

Завдяки децентралізації та захищеним механізмам обміну інформацією блокчейн також сприяє безпечній взаємодії між контрагентами без залучення посередників, що підвищує ефективність співпраці та рівень довіри між учасниками бізнес-процесів.

Висновки до I розділу

Під інформацією прийнято розуміти сукупність відомостей про осіб, об'єкти, факти, події, явища та процеси, незалежно від способу їх подання. Вона охоплює дані, що надходять із зовнішнього середовища як вхідні, передаються до нього як вихідні або зберігаються в межах певної системи. Таким чином, інформація виступає універсальною формою відображення реальності, яка може бути зафіксована та використана у різних процесах.

Економічна інформація, у свою чергу, характеризує стан виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства за допомогою системи натуральних і вартісних показників. Вона циркулює у виробничій і невиробничій сферах, а також у системі органів управління, забезпечуючи відображення ключових процесів функціонування суб'єкта господарювання та їх результатів.

Інформаційне забезпечення управління слід розглядати як комплекс реалізованих рішень щодо формування, структурування та використання інформаційних ресурсів, включаючи їх обсяги, якісний і кількісний склад, способи розміщення та організаційні форми. Воно визначає порядок функціонування інформаційних потоків у системі управління підприємством.

Ефективне прийняття управлінських рішень є неможливим без належної інформаційної підтримки, що передбачає створення цілісної інформаційно-аналітичної системи. Така система має забезпечувати менеджмент своєчасними, достовірними та актуальними даними, необхідними для обґрунтування управлінських рішень і підвищення ефективності діяльності підприємства.

В умовах війни значення інформаційного забезпечення суттєво зростає, оскільки підприємства змушені приділяти йому особливу увагу. У таких обставинах бізнес-суб'єкти повинні не лише адаптуватися до нових викликів, а й активно долучатися до процесів відновлення економіки країни, де інформаційне забезпечення виступає одним із ключових інструментів досягнення цієї мети.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ
УПРАВЛІННЯ В ПУБЛІЧНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ
«КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «А.В.К.», М.МУКАЧЕВО

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

У сучасних умовах функціонування кондитерської галузі супроводжується значною кількістю викликів, серед яких економічна нестабільність, трансформація споживчих уподобань, посилення конкуренції на міжнародних ринках, а також вплив глобальних трендів, зокрема орієнтація на здорове харчування та екологічну відповідальність виробництва. Водночас найсерйознішим фактором впливу для підприємств галузі стала повномасштабна війна на території України. Унаслідок збройної агресії Російської Федерації протягом 2024 року близько 20% підприємств кондитерського сектору зазнали пошкоджень або були вимушені припинити діяльність.

Попри складні умови, українські виробники кондитерської продукції демонструють здатність до адаптації та розвитку. Підприємства здійснюють релокацію виробничих потужностей із небезпечних регіонів, впроваджують сучасні технологічні рішення, розширюють асортимент продукції та орієнтуються на зміну попиту споживачів, зберігаючи конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Кондитерська фабрика, розташована у місті Мукачево, була заснована у 1946 році на базі колишньої картонної майстерні відповідно до Постанови №85/1 від 10.09.1946 року Закарпатського обласного виконавчого комітету та бюро обкому КП(б)У. Первісна виробнича потужність підприємства становила одну тону кондитерських виробів на добу. Повноцінний запуск виробництва та вихід на заплановані обсяги було здійснено у IV кварталі 1946 року.

Повна назва компанії: ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «А.В.К.», М.МУКАЧЕВО

Організаційно-правова форма: ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
ЄДРПОУ: 00382088

Номер запису в ЄДР: 1 323 120 0000 000175

Дата реєстрації: 24.06.1998

Керівник: ПАПАЗОВА ВАЛЕНТИНА ІВАНІВНА

Статус: Не перебуває в процесі припинення

Розмір статутного капіталу: 77 532,00 грн.

Телефон: +380313121472, +380313121508

Факс: 0313123100

Електронна пошта: mkf@avk.mk.uzhgorod.ua

Сайт: <http://www.avk.ua/>

Адреса: 89600, Закарпатська обл., місто Мукачеве, вул.Духновича, будинок 14

Види діяльності компанії за КВЕД

- Основний
- 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів
- Інші види діяльності
- 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами
- 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

Відкрите акціонерне товариство «Кондитерська фабрика «А.В.К.» у м. Мукачеве» було створене на підставі рішення конференції трудового колективу Мукачівської кондитерської фабрики від 19 вересня 1994 року (протокол № 1). Його формування відбулося шляхом перетворення підприємства внаслідок викупу майна державного орендного підприємства та подальшого створення відкритого акціонерного товариства. Юридична адреса підприємства: м. Мукачеве, вул. Духновича, 14, Закарпатська область. Засновниками товариства виступили працівники фабрики, члени їхніх сімей, а також мешканці м. Мукачеве, яким належить 24,9% акцій, тоді як 75,1% акцій перебуває у власності ЗАТ «А.В.К.» [47].

Компанія «АВК» є одним із найбільших виробників шоколадної продукції в Україні, її діяльність розпочалася у 1991 році. Пріоритетним напрямом розвитку підприємства виступає виробництво шоколадних виробів. Компанія посідає провідні позиції на вітчизняному ринку, зокрема у сегментах вагових шоколадних цукерок та фасованих желеино-жувальних солодоців, забезпечуючи значну частку продажів у кожному з них.

Організаційно-правова форма «АВК» — публічне акціонерне товариство. Структура власності передбачає, що 33,3% акцій належить двом фізичним особам-резидентам, а 25,1% — Western NIS Enterprise Fund (США). Підприємство декларує високі стандарти якості та гарантує відповідність своєї продукції сучасним вимогам. Система управління виробничими процесами сертифікована відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001:2023 та ISO 22000:2024, що забезпечує контроль якості та управління ризиками на всіх етапах — від постачання сировини до реалізації готової продукції.

Продукція компанії характеризується стабільно високою якістю, привабливими смаковими властивостями, оригінальним дизайном та унікальними підходами до пакування, що формує впізнаваний фірмовий стиль і дозволяє підприємству успішно конкурувати на зовнішніх ринках. Завдяки цьому продукція «АВК» експортується більш ніж у 20 країн світу.

Асортимент компанії охоплює вироби для різних форматів споживання: подарункові набори, продукцію для сімейного споживання та індивідуального використання. До відомих торгових марок підприємства належать «Паріжель», «Королівський Шедевр», «Доміор», «Королівський Шарм», «Кремо», «Трюфель оригінальний», «Шоколадна ніч», «Гуллівер» та інші.

Основними видами продукції ПАТ «А.В.К.» є кондитерські вироби, зокрема глазуровані цукерки, ірис та драже. Особливістю виробничої діяльності є робота на давальницькій сировині, яку постачає ЗАТ «А.В.К.», у зв'язку з чим виготовлена продукція належить замовнику та реалізується через відповідні канали збуту. За результатами участі у щорічній спеціалізованій виставці «Українські солодоці» компанія «А.В.К.» за обсягами виробництва входить до трійки провідних виробників кондитерської продукції в Україні. Основна конкурентна боротьба на ринку відбувається між компаніями «Рошен», «Конті» та «АВК».

Підвищення конкурентоспроможності продукції забезпечується не лише якістю сировини, дизайном та пакуванням, а й впровадженням сучасних

технологій виробництва з використанням натуральних компонентів, що дозволяє оптимізувати співвідношення собівартості та якості готової продукції.

У виробничому процесі ПАТ «А.В.К.» використовує обладнання провідних світових виробників, зокрема австрійської компанії Franz Haas Waffel-und Keksanlagen-Industrie, яка постачає устаткування для виготовлення печива та вафельної продукції. Для виробництва цукерок застосовуються поточно-механізовані лінії «Вінклер і Дюннебір», ШПФ-22 та А2-ШЛЕ. Виготовлення мармеладу здійснюється на потоково-механізованих лініях А2-ШЛЖ, А2-ШЛД, призначених для формового мармеладу типу «Апельсинові і лимонні часточки», а також методом відливання в цукор.

Вибір зазначеного технологічного обладнання зумовлений його високою продуктивністю та можливістю забезпечення широкого асортименту продукції. Автоматизація виробничих процесів дозволяє зменшити чисельність обслуговуючого персоналу, що позитивно впливає на зниження собівартості продукції, а також сприяє підвищенню її якості. Аналіз технічного оснащення за період 2023–2025 років свідчить, що виробничі потужності підприємства дають змогу випускати до 300 тонн продукції на добу.

Станом на сьогодні асортимент компанії налічує близько 330 найменувань кондитерських виробів та близько 50 видів шоколадних і кондитерських глазурей. Підприємство орієнтується на виробництво високотехнологічної та складної у виготовленні продукції, зберігаючи лідерські позиції, зокрема у сегменті желеино-жувальних виробів.

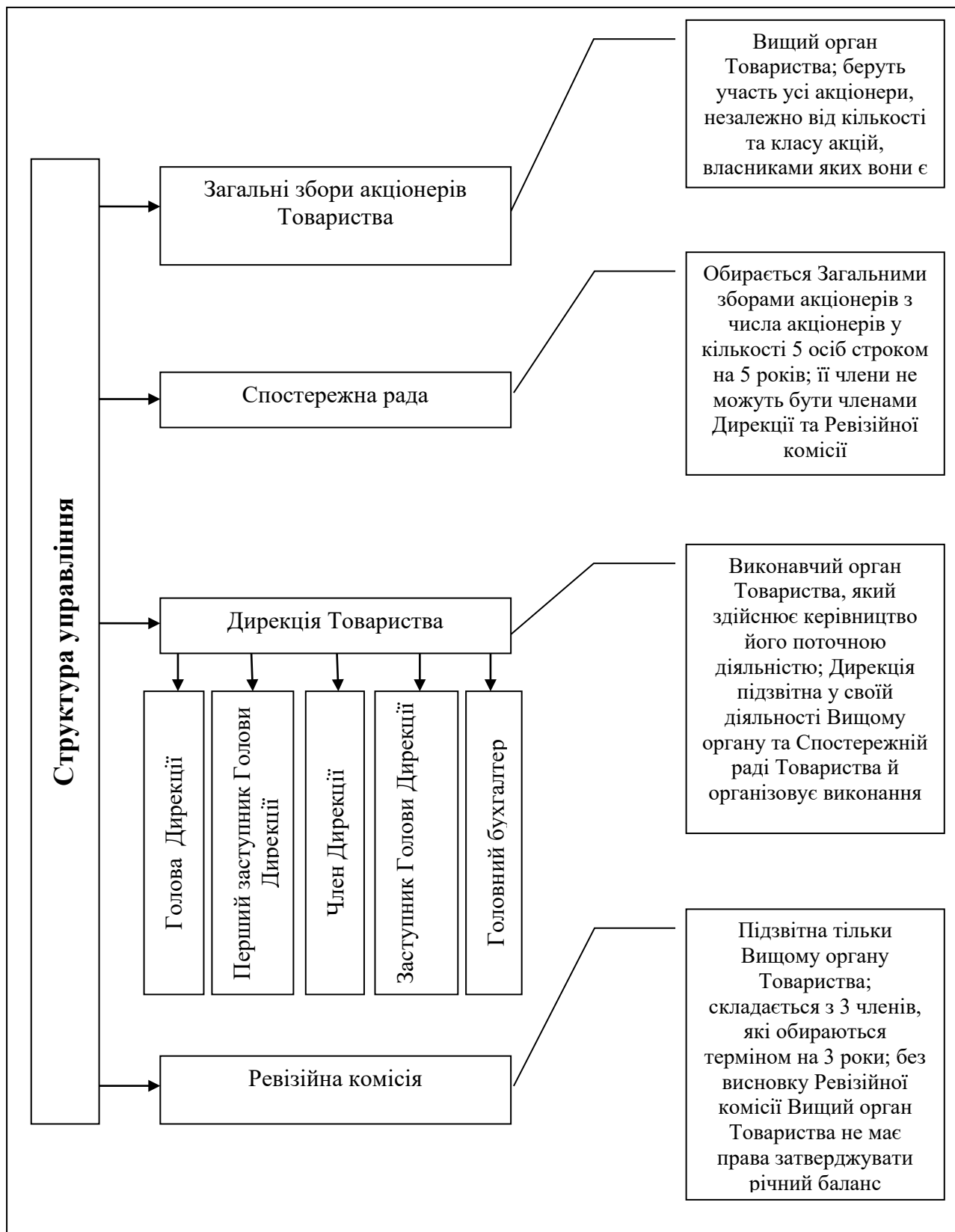
Система управління ПАТ «А.В.К.» включає такі рівні:

1. вищий орган — Загальні збори акціонерів;
2. Спостережна рада;
3. Дирекція товариства;
4. Ревізійна комісія.

Організаційна структура управління підприємством наведена на схемі (див. рис. 2.1) [47].

Вищим органом управління є Загальні збори акціонерів, які виконують низку ключових функцій, зокрема:

– визначення стратегічних напрямів діяльності товариства та затвердження планів і звітів про їх виконання;



- внесення змін до статуту, включаючи зміну розміру статутного капіталу;
- затвердження річної фінансової звітності, звітів та висновків ревізійної комісії, а також порядку розподілу прибутку і покриття збитків;
- ухвалення рішення про припинення діяльності товариства, призначення ліквідаційної комісії та затвердження ліквідаційного балансу;
- погодження операцій, пов'язаних із розпорядженням нерухомим майном товариства, у випадках, коли його балансова вартість перевищує 5% від загальної балансової вартості основних засобів підприємства на момент здійснення відповідної угоди
- здійснення аналізу управлінських рішень і дій дирекції щодо керівництва товариством, реалізації інвестиційної, технічної та цінової політики, а також забезпечення формування та розвитку асортименту продукції і послуг;
- ініціювання, у разі необхідності, проведення позачергових ревізій та аудиторських перевірок фінансово-господарської діяльності товариства з метою контролю та оцінки її ефективності;
- розгляд результатів перевірок, висновків та матеріалів службових розслідувань, що здійснюються ревізійною комісією, а також аналіз проєктів рішень загальних зборів акціонерів;
- виконання інших контрольних функцій, спрямованих на нагляд за діяльністю дирекції товариства та дотриманням нею встановлених вимог і процедур.

Дирекція є виконавчим органом товариства, що забезпечує оперативне управління його поточною діяльністю. До її основних повноважень належать:

- затвердження річного кошторису, штатного розпису, посадових окладів працівників, а також визначення умов, розмірів і строків преміювання персоналу;
- встановлення договірних цін на продукцію та тарифів на послуги підприємства;

- прийняття рішень щодо залучення довгострокових кредитних ресурсів;
- розпорядження майном товариства, включаючи грошові кошти, у межах обмежень, передбачених статутом;
- затвердження внутрішніх нормативних документів, що регулюють взаємодію між структурними підрозділами;
- визначення дати проведення та формування порядку денного загальних зборів акціонерів;
- вирішення інших питань, пов'язаних із забезпеченням поточної діяльності підприємства.

Ревізійна комісія здійснює контроль фінансово-господарської діяльності дирекції товариства, його дочірніх структур, філій та представництв. Перевірки проводяться за дорученням вищого органу управління, спостережної ради, з власної ініціативи або на вимогу акціонерів, які сукупно володіють не менше ніж 10% голосів.

Організаційна структура ПАТ «А.В.К.» включає три основні виробничі цехи:

- цех №1;
- цех №2;
- цех №3;

а також низку допоміжних і обслуговуючих підрозділів: тарний цех, парокотельню, аміачну та повітряну компресорні, електромайстерню, транспортний відділ, механічну майстерню, відділ збуту та постачання.

Дочірні підприємства та філії у складі ПАТ відсутні.

Аналіз організаційної структури управління дозволяє виділити п'ять ключових функціональних напрямів діяльності підприємства, що реалізуються через відповідні департаменти: фінансовий, комерційний, якості та екології, виробничо-технічний, а також департамент управління персоналом. Кожен із зазначених підрозділів очолюється відповідальними керівниками, які підпорядковуються генеральному директору (див. рис. 2.2).

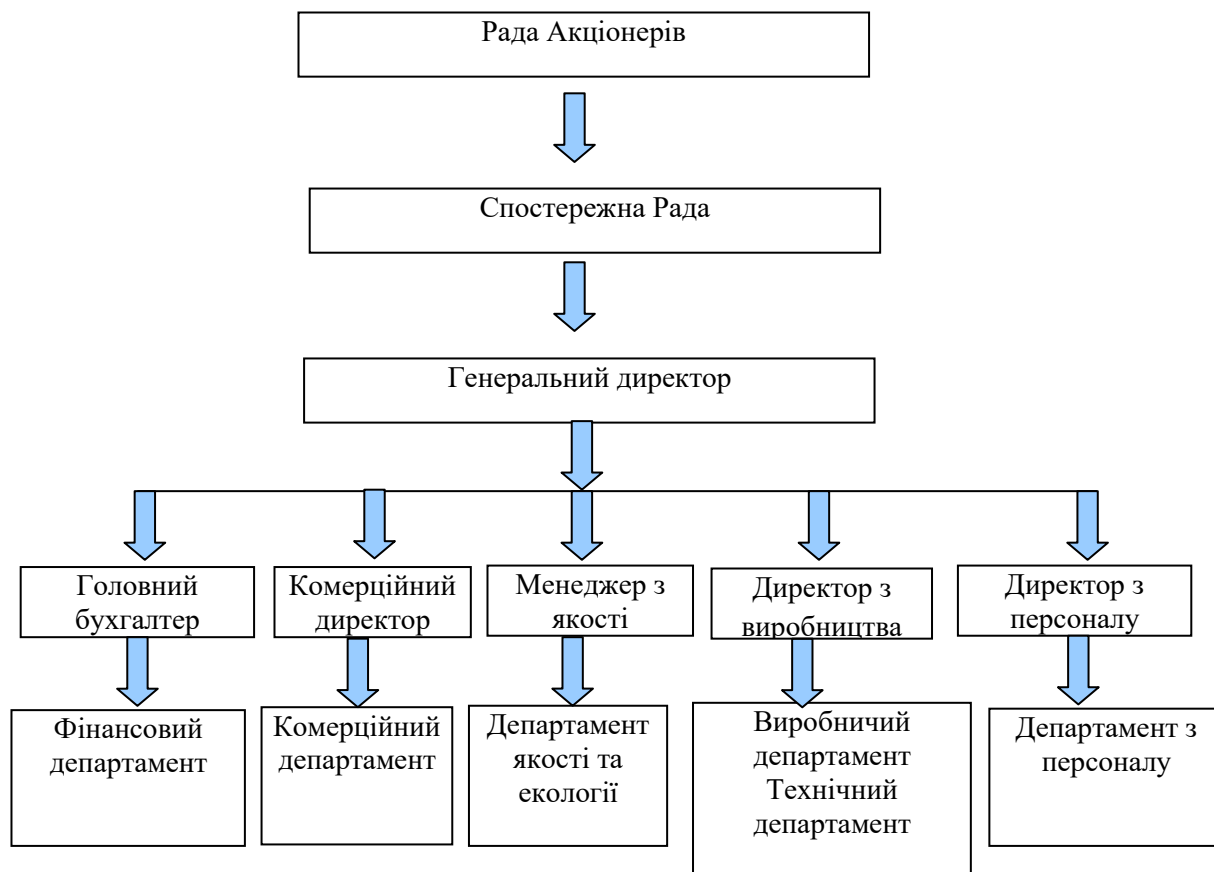


Рис. 2.2. Організаційна структура ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.»
*Джерело: [47]

Фінансовий департамент підприємства налічує 13 працівників. Керівною посадою є головний бухгалтер, який забезпечує загальне керівництво бухгалтерською службою та несе персональну відповідальність за організацію бухгалтерського обліку. На період його відсутності виконання обов'язків покладається на заступника головного бухгалтера. У підпорядкуванні фінансового департаменту перебувають 9 бухгалтерів та 2 економісти загального профілю, які забезпечують ведення обліку, формування звітності та аналітичну підтримку фінансової діяльності підприємства.

Комерційний департамент включає 11 осіб. Керівництво здійснює комерційний директор, якому підпорядковуються 2 менеджери з підготовки сировини, 6 спеціалістів із постачання сировини та 1 спеціаліст з технології. Окремим структурним елементом виступає відділ продажу, де працюють 2 спеціалісти. Формально вони підпорядковуються комерційному директору, однак фактично виконують функції відділу міжнародних економічних відносин і перебувають у прямому підпорядкуванні генерального директора. У

перспективі, у зв'язку з розширенням зовнішньоекономічної діяльності, планується виокремлення відділу продажу в самостійну структурну одиницю з прямим підпорядкуванням генеральному директору.

Департамент якості та екології налічує 20 працівників. Фактичне керівництво здійснює менеджер з якості та екології. У його підпорядкуванні перебувають 4 спеціалісти відділу екологічного контролю, керівник лабораторій та 14 працівників лабораторного підрозділу. Діяльність департаменту спрямована на забезпечення відповідності продукції вимогам стандартів якості та екологічної безпеки, а також на постійне вдосконалення процесів контролю.

Виробничий та технічний департаменти об'єднані в єдиний структурний блок, який включає 206 осіб. Керівну посаду обіймає директор з виробництва, якому підпорядковуються інженер з техніки безпеки, начальник основного виробництва, начальник допоміжного виробництва та менеджер з підготовки виробництва. До складу виробничого блоку також входять 132 працівники основного виробництва, 18 працівників котельні, 18 працівників очисних споруд, 10 працівників холодильного-компресорного господарства та теплопункту, 2 працівники інженерного відділу, 5 працівників відділу закупівлі запасних частин і 16 працівників автотранспортної дільниці.

Департамент персоналу налічує 33 працівники. До його складу входять 21 працівник соціального відділу, 4 фахівці відділу управління персоналом, 2 працівники юридичного відділу та 5 співробітників департаменту інформації і зв'язку. Усі вони підпорядковуються директору з персоналу та адміністрації.

Загальна чисельність персоналу підприємства становить 428 осіб. Така організаційна структура затверджена спостережною радою ПАТ «А.В.К.».

Як видно зі структури управління, підприємство має п'ять основних департаментів, кожен з яких очолює відповідний керівник, що здійснює управління в межах своїх повноважень та посадових обов'язків.

Головний бухгалтер забезпечує управління фінансово-обліковою системою підприємства, організацію бухгалтерського обліку відповідно до

законодавства України, контроль своєчасності сплати податків і обов'язкових платежів, управління оборотними коштами та аналіз фінансового стану підприємства.

Комерційний директор відповідає за організацію постачання сировини та збуту продукції, укладання та контроль виконання договорів, логістику постачання і реалізації, а також за впровадження заходів щодо оптимізації витрат, пов'язаних із транспортуванням сировини та готової продукції.

Менеджер з якості та екології здійснює аналіз причин погіршення якості продукції, організовує впровадження коригувальних заходів, визначає та координує процеси системи управління якістю й екологічного менеджменту, забезпечує моніторинг, вимірювання та аналіз процесів, а також сприяє безперервному вдосконаленню систем управління якістю та довкіллям.

Директор з виробництва визначає технічну політику підприємства, формує перспективи його розвитку та напрями реалізації комплексних програм з удосконалення, реструктуризації, реконструкції і технічного переозброєння виробництва. Він забезпечує розвиток спеціалізації та кооперування виробничих процесів, оцінює ефективність проєктних рішень, організовує своєчасну та якісну підготовку виробництва, а також відповідає за технічну експлуатацію, ремонт і модернізацію обладнання.

До його функціональних обов'язків належить забезпечення високого рівня якості продукції безпосередньо в процесі виробництва, впровадження засобів комплексної механізації та автоматизації технологічних процесів, контролю та випробувань високопродуктивного спеціалізованого обладнання. Також директор з виробництва здійснює розроблення нормативів трудомісткості продукції та норм витрат матеріалів, забезпечує впровадження режиму економії ресурсів і контролює дотримання проєктної, конструкторської та технологічної дисципліни.

Окрему увагу він приділяє контролю за дотриманням правил і норм охорони праці, виробничої санітарії та пожежної безпеки, а також вимог

органів державного нагляду у сфері охорони праці, екологічної та санітарної безпеки.

Директор з персоналу, адміністрації та соціальних питань організує забезпечення підприємства кадрами різних професійних груп, розробляє та впроваджує заходи щодо підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників відповідно до змін у технологічному, економічному та соціальному середовищі. Він відповідає за організацію навчання, підвищення кваліфікації та професійний розвиток персоналу, а також за створення належних умов праці, побуту та відпочинку працівників.

До його обов'язків також належить організація технічного, господарського та санітарного нагляду за експлуатацією виробничих, побутових приміщень і території підприємства, розроблення та контроль виконання планів капітальних і поточних ремонтів, а також забезпечення функціонування системи охорони підприємства та дотримання пропускового режиму.

Існуюча організаційна структура підприємства загалом є достатньо ефективною, оскільки дозволяє керівникам здійснювати безпосередній контроль за виконанням завдань і забезпечує налагоджений зворотний зв'язок. Позитивною особливістю є також пряме підпорядкування служби охорони керівнику підприємства, що мінімізує ризики внутрішніх конфліктів та сприяє підвищенню рівня безпеки.

Широкий спектр функцій працівників компенсується їх відносно невисокою трудомісткістю, що забезпечує збалансоване навантаження персоналу. У цілому організаційну структуру підприємства можна вважати оптимальною та ефективною в існуючих умовах господарювання.

Виробнича потужність ПАТ «А.В.К.» у 2023–2025 роках зросла на 79%, що свідчить про системне інвестування підприємства у модернізацію та запуск нового обладнання. Випуск продукції в натуральному вираженні у 2025 році порівняно з 2024 роком збільшився на 5%, а порівняно з 2023 роком — на 11%, що підтверджує стабільну тенденцію до нарощування обсягів виробництва та

реалізації продукції і відображає маркетингову стратегію, спрямовану на розширення ринків збуту (див. рис. 2.3) [13–15].

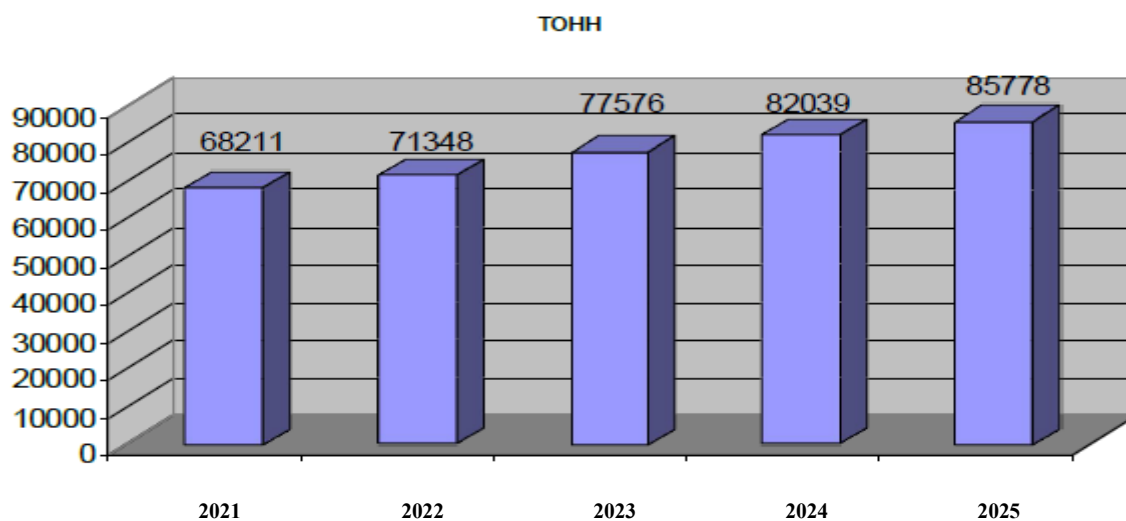


Рис. 2.3. Динаміка зростання обсягів виробництва продукції компанією «АВК» у натуральному виразі протягом 2021-2025 років*

*Джерело: [47]

У структурі основних засобів ПАТ «А.В.К.» у 2024 році найбільшу частку займали будівлі та споруди — близько 60%, тоді як у 2025 році їх питома вага незначно зменшилася до 59,2%. У вартісному вираженні різниця між періодами становила 3563,4 тис. грн, що свідчить про певну стабілізацію структури активів за цією групою.

Другу позицію за питомою вагою займають машини та обладнання. За аналізований період їх частка зросла майже на 3%, а вартість у 2025 році досягла 8480 тис. грн, що свідчить про активізацію інвестицій у виробничу базу та модернізацію технологічного процесу.

Частка транспортних засобів також незначно збільшилася, при цьому максимальне значення зафіксовано у 2025 році — 362,2 тис. грн (3,4% у структурі основних засобів). Крім того, спостерігається зростання частки інструментів, приладів та інвентарю, яка за рік досягла 3,36%, що свідчить про поступове оновлення допоміжної матеріально-технічної бази підприємства.

Первісна вартість основних засобів підприємства на початок звітного періоду становила 23 058 тис. грн, тоді як на кінець періоду зросла до 28 068

тис. грн, що підтверджує загальну тенденцію до нарощування виробничого потенціалу.

Ступінь зносу основних засобів за аналізований період дещо зріс: з 50,02% на початок року до 52,49% на кінець року. За основними групами показники зносу становлять: будівлі та споруди — 27,57%, машини та обладнання — 53,39%, транспортні засоби — 59,87%. Це свідчить про значне навантаження на активну частину виробничих фондів та необхідність подальшого оновлення технічної бази.

Щодо ступеня використання основних засобів, слід відзначити, що на кінець звітного року частина активів на суму, що відповідає 188% (залишкова вартість — 79%), передана в оперативну оренду. Решта основних засобів повністю використовується у господарській діяльності товариства, що свідчить про високий рівень залучення виробничого потенціалу (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники руху та технічного стану основних засобів*

Показник	Нормативне значення	Роки		Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
		2024	2025		
Коеф. зносу основн. засобів	<0,5	0,56	0,61	-0,05	8,9
Коефіцієнт придатності	>0,5	0,45	0,42	0,03	-6,6
Коефіцієнт оновлення	>0,1	0,08	0,06	0,02	-25
Коефіцієнт вибуття	>0,1	0,09	0,09	0	0

*Джерело: [47]

З таблиці 2.1 видно, що починаючи з 2024 року коефіцієнт зносу основних засобів перевищує нормативне значення. У 2025 році спостерігається подальше його зростання на 0,05, і він становить 0,58. Це свідчить про поступове старіння основних фондів підприємства та необхідність активізації процесів їх оновлення і модернізації виробничої бази.

Основні економічні показники виробничо-збутової діяльності публічного акціонерного товариства «Кондитерська фабрика «А.В.К.» м. Мукачєво» наведено у таблиці 2.2, яка дозволяє оцінити динаміку ключових результатів діяльності підприємства, зокрема обсягів виробництва, реалізації продукції та ефективності використання ресурсів.

**Основні економічні показники виробничо-господарської діяльності
публічного акціонерного товариства «Кондитерська фабрика «АВК»
м. Мукачєво, 2023-2025 рр.***

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення (+,-)
Середньорічна чисельність працівників, чол.	264	251	251	-13
Собівартість реалізованої продукції, тис грн	957812,8	820114,7	1244941,2	287129
Чистий прибуток, тис грн	85421,3	76372,9	142397,3	56975
Статутний капітал, тис грн	77577	77577	77577	-
Кількість акцій, шт	7384073	7384073	7384073	-
Основні засоби, тис грн	1498752	1514817	1704317	205565

*Джерело: Вихідна інформація з статистичної звітності по підприємству

Отже, за даними таблиці 2.2 можна узагальнити, що у досліджуваному періоді відбулося зменшення середньорічної чисельності працівників на 13 осіб, що може свідчити про оптимізацію кадрової структури або підвищення продуктивності праці.

Інші основні оціночні показники також зазнали змін протягом аналізованого періоду. Зокрема, чистий дохід від реалізації у 2025 році збільшився на 56 975 тис. грн порівняно з 2023 роком, що є позитивною тенденцією та свідчить про зростання обсягів реалізації продукції і розширення ринків збуту.

Водночас за досліджуваний період суттєво зросла собівартість реалізованої продукції — на 287 129 тис. грн, що може бути зумовлено підвищенням цін на сировину, енергоресурси, логістичні витрати або загальним рівнем інфляційних процесів. Таке зростання витрат потребує додаткового аналізу з метою виявлення резервів підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності підприємства.

2.2 Стан інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві в умовах невизначеності

В умовах невизначеності, коли доступ до інформації є обмеженим, а дані можуть бути неточними або застарілими, оцінка стану інформаційного

забезпечення та виявлення його проблемних аспектів набуває особливої актуальності.

Аналіз існуючої системи інформаційного забезпечення та інформаційної системи є важливою складовою управлінського процесу ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» м. Мукачево. У сучасному бізнес-середовищі, де швидкість обміну інформацією та її якість мають вирішальне значення, ефективна та надійна інформаційна система є одним із ключових факторів успішного функціонування підприємства.

ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» м. Мукачево є одним із провідних підприємств галузі, тому ефективність його інформаційної системи безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності. Аналіз існуючої системи інформаційного забезпечення дозволяє виявити сильні та слабкі сторони інформаційних процесів підприємства, а також визначити потенційні напрями їх удосконалення та оптимізації [47].

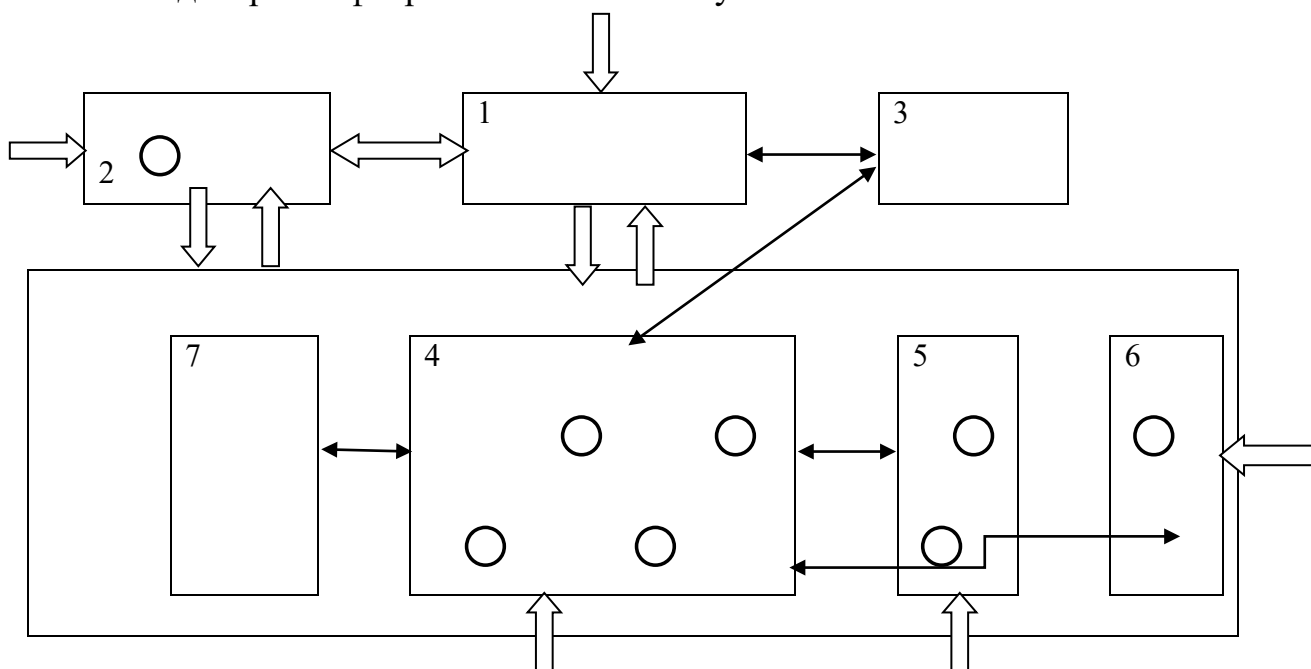
Метою такого аналізу є визначення ступеня відповідності інформаційної системи потребам і цілям підприємства, а також пошук шляхів її подальшого вдосконалення. Це передбачає оцінку якості процесів збору, обробки, зберігання та передачі інформації, а також аналіз ефективності використання програмних засобів і технологій.

У процесі дослідження враховуються такі ключові аспекти, як система уніфікованого документообігу, класифікація та кодування інформації, організація інформаційних потоків, а також методологія побудови баз даних. Комплексний аналіз інформаційного забезпечення ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» м. Мукачево дозволяє виокремити необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо подальшого розвитку інформаційної системи.

Детальне дослідження сприяє виявленню потенційних проблем і недоліків існуючої системи, а також визначенню резервів для її вдосконалення та підвищення ефективності роботи з інформацією.

Аналіз існуючої системи інформаційного забезпечення ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» м. Мукачево є важливим етапом підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Його результати дозволяють забезпечити більш раціональне використання ресурсів, скорочення витрат та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Передусім доцільно розглянути стан інформаційного забезпечення підприємства. Воно охоплює систему уніфікованого документообігу, єдину систему класифікації та кодування інформації, а також сукупність інформаційних потоків, що функціонують у межах компанії, і значною мірою залежить від методології побудови баз даних та відповідного програмного забезпечення. Одним із ключових елементів інформаційного забезпечення є система уніфікованого документообігу. Вона включає процеси створення, обробки, зберігання та передачі документів між структурними підрозділами та працівниками підприємства. Аналіз цього елемента дозволяє виявити недоліки в організації документообігу, оцінити навантаження на інформаційні ресурси та визначити напрями його оптимізації. На рис. 2.4 подано схему документообігу ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» м. Мукачево.



1 – голова правління, 2 – головний бухгалтер, 3 – головний інженер, 4 – начальник лабораторії, 5 – бактеріолог, 6 – інженер-технолог, 7 – економіст по збуту

Рис. 2.4. Схема документообігу у ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК» м. Мукачево *

*Джерело: сформовано автором на основі проведених досліджень та [29].

Система класифікації та кодування інформації визначає порядок організації, групування та структуризації даних у межах інформаційної системи підприємства. Її аналіз дозволяє оцінити ефективність існуючих підходів до впорядкування інформаційних ресурсів, виявити можливі недоліки та визначити напрями їх удосконалення з метою підвищення оперативності та якості обробки інформації.

Спрощена схема автоматизованого вирішення економічних завдань у ПАТ, зокрема щодо оптимізації виробничої програми, наведена на рис. 2.5. Вона відображає основні етапи проходження інформації в системі та механізм формування управлінських рішень на основі оброблених даних.

Інформація, необхідна для вирішення управлінських задач, може надходити як безпосередньо у вигляді вхідних даних, так і через систему інформаційного забезпечення, яка здійснює її накопичення, систематизацію та регулярне оновлення. Важливою характеристикою такої системи є здатність забезпечувати користувачів актуальною, достовірною та своєчасною інформацією, що є основою для прийняття ефективних управлінських рішень.

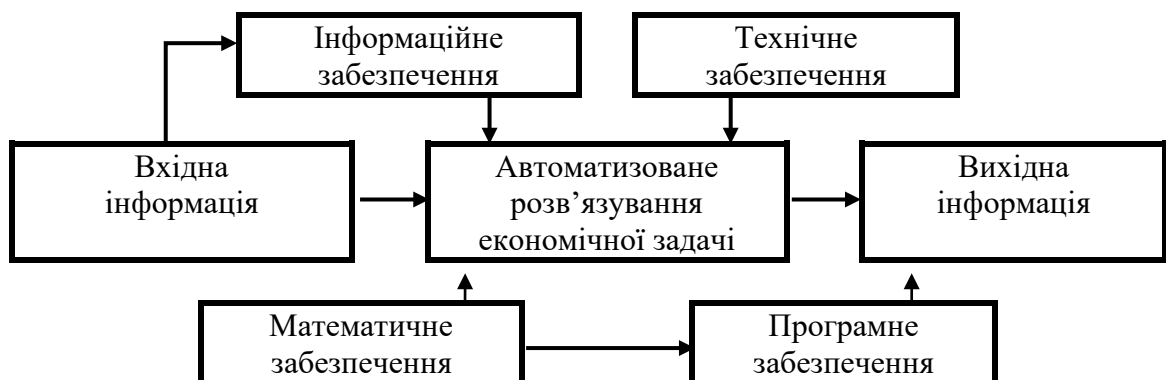


Рис. 2.5. Схема автоматизованого вирішення проблемних економічних питань у ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК» м. Мукачєво*

*Джерело: сформовано автором на основі проведених досліджень та [29].

В автоматизованих системах обробки інформації ключовими складовими є дані та обчислювальні процедури. Водночас у ряді організацій інформаційні системи управління ресурсами доповнюються такими елементами, як запити, вимоги, тригери та звітність. Кожен із цих компонентів містить структуровані

описи свого змісту в різних форматах, що є необхідним для коректного інтерпретування, обробки та подальшого використання інформації.

У межах дослідження також проаналізовано інформаційні потоки, що функціонують у діяльності ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» м. Мукачево, а також пов'язану з ними методологію побудови баз даних і відповідного програмного забезпечення. Такий аналіз дозволяє виявити потенційні перешкоди у русі інформації, визначити рівень завантаженості інформаційних ресурсів і сформулювати напрями їх оптимізації.

На рис. 2.6 наведено типи інформаційних систем ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» м. Мукачево з урахуванням функціональних характеристик, рівнів управління та кваліфікації персоналу.

Отже, із підвищенням рівня управління зменшується обсяг операцій, що виконуються фахівцями та менеджерами із застосуванням інформаційних систем. Водночас зростає складність інформаційних систем, їх аналітичні та інтелектуальні можливості, а також значення у процесі підтримки та прийняття управлінських рішень. Незалежно від рівня управління, кожен управлінський рівень потребує інформації з усіх функціональних підсистем, однак у різному обсязі, ступені деталізації та рівні узагальнення.

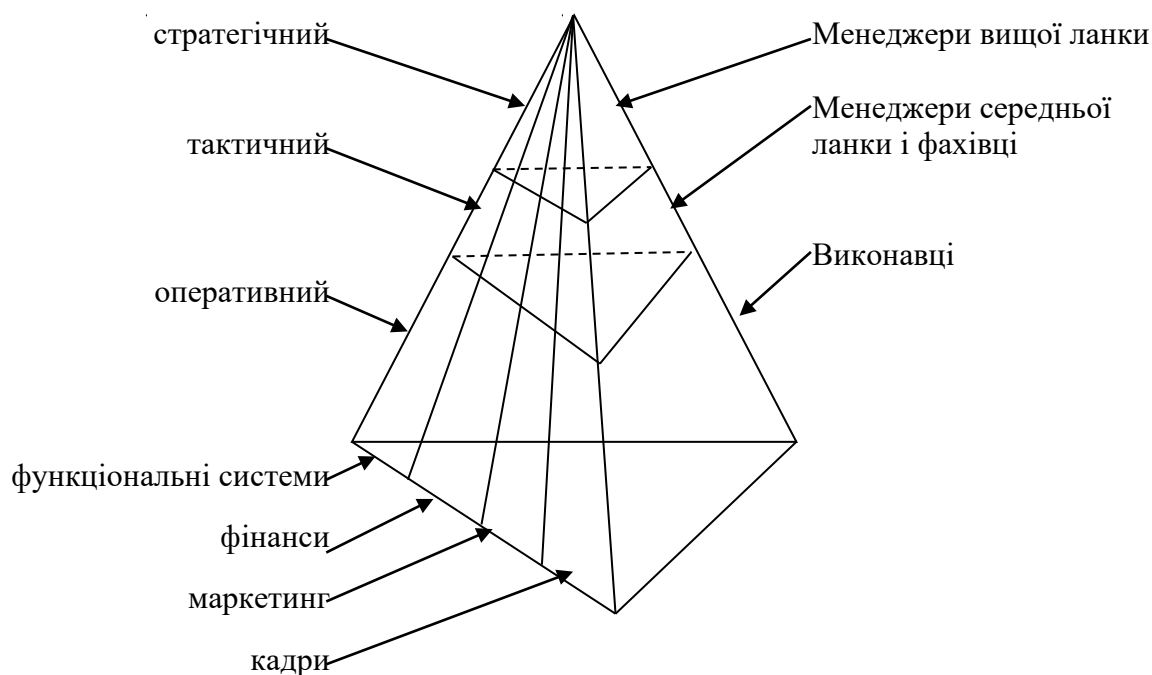


Рис. 2.6. Типи інформаційних систем у ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК» м. Мукачєво залежно від функціональної ознаки з урахуванням рівнів управління і кваліфікації персоналу

*Джерело: сформовано автором на основі проведених досліджень та [29].

Ієрархічна піраміда інформаційних систем ґрунтується на їх використанні працівниками для оперативної обробки даних, а також на підтримці управлінських функцій менеджерів нижчого та середнього рівнів. На верхньому, стратегічному рівні роль таких систем трансформується: вони набувають стратегічного характеру та забезпечують інформаційну підтримку керівництва вищої ланки в умовах слабо структурованих або нестандартних управлінських задач, сприяючи прийняттю довгострокових рішень і формуванню загальної стратегії розвитку підприємства.

На рівні операційного управління інформаційні системи орієнтовані на забезпечення щоденної діяльності виконавців і спеціалістів. До їхніх основних функцій належить облік фінансових операцій, нарахування заробітної плати, контроль руху сировини та матеріальних ресурсів. Головною метою таких систем є обробка актуальних даних і контроль за перебігом господарських операцій, що відповідає завданням оперативного управління. Прикладами подібних систем є бухгалтерські комплекси, системи управління банківськими депозитами, платіжні системи, системи обробки замовлень і нарахування заробітної плати. Характерною ознакою цього рівня є чітка структурованість задач, заздалегідь визначені джерела інформації та алгоритмічний характер прийняття рішень.

Інформаційні системи оперативного рівня виконують також функцію зв'язуючої ланки між підприємством і зовнішнім середовищем. У разі неефективного функціонування таких систем організація може втратити доступ до важливої зовнішньої інформації або, навпаки, не забезпечити своєчасну передачу даних контрагентам. Крім того, вони виступають джерелом інформації для інших рівнів інформаційних систем, оскільки акумулюють як поточні, так і архівні дані.

Окрему групу становлять інформаційні системи, що підтримують діяльність фахівців, які працюють з даними та документами. Їх основне призначення полягає в організації документообігу, обробці інформації та інтеграції нових знань у межах підприємства. Такі системи переважно відносять до офісної автоматизації, оскільки вони спрямовані на підвищення ефективності обробки інформації, спрощення управлінських процедур і зростання продуктивності праці.

Системи офісної автоматизації об'єднують працівників, діяльність яких пов'язана з документуванням, комунікаціями та інформаційним забезпеченням управлінських процесів. У ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» м. Мукачево функціонують інформаційні системи, орієнтовані на менеджерів середньої ланки. Вони застосовуються для моніторингу діяльності, контролю показників, прийняття управлінських рішень та адміністративного супроводу [29]. Основними функціональними можливостями таких систем є порівняння фактичних результатів із попередніми періодами, формування регулярної звітності за встановлені інтервали часу (на відміну від оперативних звітів), а також забезпечення доступу до архівних інформаційних масивів.

На середньому рівні управління виокремлюють два основні типи інформаційних систем: управлінські інформаційні системи та системи підтримки прийняття рішень. Перші характеризуються відносно обмеженим аналітичним потенціалом і забезпечують керівників регулярною інформацією про стан діяльності підприємства (щоденно або щотижнево), використовуючи дані, що надходять з оперативного рівня.

Такі системи застосовуються для контролю операцій, вирішення структурованих або частково структурованих завдань, підготовки звітності та аналізу поточного стану підприємства. Вони значною мірою базуються на внутрішніх інформаційних потоках і орієнтовані на відображення поточних результатів діяльності.

Системи підтримки прийняття рішень призначені для роботи з задачами, що мають частково структурований або слабо формалізований характер,

результати яких складно прогнозуються. Вони використовують розширені аналітичні можливості, включаючи багатомодельний аналіз, прогнозування та сценарне моделювання, а інформаційною базою для них виступають як оперативні, так і управлінські інформаційні системи.

До ключових характеристик систем підтримки прийняття рішень належать здатність працювати з проблемами невизначеного характеру, використання складних методів моделювання та аналізу, можливість швидкої зміни параметрів задач і їх формулювання, висока адаптивність до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, а також орієнтація на користувача і зручність взаємодії з системою.

Додатково ці системи забезпечують підтримку управлінських рішень у ситуаціях, що потребують обробки великих масивів даних, виконання прогнозних і оптимізаційних розрахунків, а також проведення сценарного аналізу. Їх архітектура дозволяє оперативно змінювати вхідні параметри, швидко адаптуватися до нових умов і розширювати функціональні можливості відповідно до потреб користувачів.

Узагальнюючи, системи підтримки прийняття рішень виступають ефективним інструментом аналізу, контролю та обґрунтування управлінських рішень як стратегічного, так і оперативного рівнів. Вони значно спрощують процес опрацювання інформації, підвищують якість управлінських рішень та забезпечують доступ до необхідних даних для різних рівнів організаційної структури.

Для формування стабільного та ефективного функціонування інформаційних ресурсів на підприємстві необхідною умовою є розробка цілісної концепції управління інформаційною системою. Основна мета такої концепції полягає в забезпеченні результативного управління внутрішніми та зовнішніми інформаційними потоками із застосуванням сучасних засобів інформаційних технологій. Використання новітніх технологічних рішень в управлінні не лише автоматизує стандартні процедури обробки даних, але й

якісно трансформує організацію інформаційно-комунікаційних процесів, підвищуючи їх ефективність та оперативність.

Таким чином, аналіз діючої системи інформаційного забезпечення та інформаційної інфраструктури ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» м. Мукачєво є важливим етапом удосконалення діяльності підприємства, оскільки дозволяє підвищити ефективність, якість і надійність інформаційного обміну всередині організації.

Ефективна робота інформаційної системи виступає одним із ключових чинників успішного функціонування ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» м. Мукачєво, адже саме вона забезпечує своєчасне та достовірне інформаційне підґрунтя для управлінських рішень і сприяє підтриманню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Загалом проведене дослідження інформаційного забезпечення та інформаційної системи підприємства дало змогу окреслити перспективні напрями її модернізації, зокрема впровадження сучасних технологічних рішень, що сприятимуть підвищенню ефективності діяльності та посиленню конкурентоспроможності ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» м. Мукачєво на ринку України.

У результаті аналізу основних характеристик інформаційного забезпечення підприємства можна сформулювати такі узагальнені висновки:

До сильних сторін інформаційної системи ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» м. Мукачєво належать достатній рівень точності та достовірності інформаційних даних, а також відносно високий рівень доступності необхідної інформації для користувачів.

Водночас система має й низку слабких аспектів, серед яких варто відзначити наявність суперечливих даних, випадки неповноти інформації, а також несвоєчасність її надходження. Подібні недоліки ускладнюють процес управлінського аналізу та можуть негативно впливати на якість прийняття рішень. Неповні або фрагментарні дані, своєю чергою, обмежують можливості вибору оптимальних управлінських рішень.

Додатково, в ході аналізу інформаційного забезпечення підприємства в умовах невизначеності було виявлено низку проблемних аспектів:

1. Інформаційні дані ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» м. Мукачево оновлюються недостатньо оперативно, що пов'язано з наявністю суперечностей у вхідних відомостях, а також недоліками в організації внутрішньої та зовнішньої комунікації.

2. Надходження інформації з різних джерел часто є неузгодженим, що створює розбіжності в даних і ускладнює процес прийняття управлінських рішень.

3. Частина інформаційних ресурсів є обмежено доступною або подається не в повному обсязі, що підвищує ризик ухвалення недостатньо обґрунтованих рішень.

4. Спостерігається несвоєчасне отримання інформації, що свідчить про недоліки в системі комунікацій або слабку координацію між структурними підрозділами підприємства.

5. Відсутність чітко регламентованих правил доступу до інформаційних даних призводить до ризиків несанкціонованого використання інформації та зниження рівня інформаційної безпеки.

Висновки до II розділу

Внаслідок збройної агресії Російської Федерації упродовж 2023 року кондитерська галузь України зазнала суттєвих втрат: майже п'ята частина підприємств була пошкоджена або припинила діяльність через бойові дії. Попри це, вітчизняні виробники солодоців демонструють здатність до адаптації, здійснюють релокацію виробництв із небезпечних регіонів, впроваджують сучасні технологічні рішення у виробничі процеси та поступово розширюють асортимент продукції відповідно до змін споживчого попиту.

Компанія «АВК» входить до числа найбільших виробників шоколадної продукції в Україні та веде свою діяльність з 1991 року. Основним стратегічним напрямом розвитку підприємства є виробництво шоколадних

виробів. Підприємство посідає провідні позиції на внутрішньому ринку, зокрема у сегментах вагових шоколадних цукерок і фасованих желеино-жувальних солодоців, контролюючи приблизно третину кожного з цих ринкових сегментів.

Організаційна структура ПАТ «А.В.К.» включає три основні виробничі цехи: цех №1, цех №2 та цех №3. Окрім цього, у складі підприємства функціонує низка допоміжних підрозділів, зокрема тарний цех, паро-котельні установки, аміачна та повітряна компресорні станції, електрична та механічна майстерні, транспортний підрозділ, а також відділ збуту і постачання, що забезпечують безперервність виробничого процесу.

За результатами діяльності у 2023–2025 роках виробнича потужність ПАТ «А.В.К.» збільшилася на 79%, що свідчить про системні інвестиції підприємства у модернізацію, оновлення та введення в експлуатацію нового обладнання.

Важливим елементом управлінської системи ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК» м. Мукачево є аналіз чинної системи інформаційного забезпечення та інформаційної інфраструктури. У сучасних умовах бізнес-середовища швидкість та якість інформаційного обміну відіграють визначальну роль, тому наявність ефективної інформаційної системи є необхідною умовою стабільного функціонування підприємства. Для ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК» м. Мукачево така система є одним із ключових факторів конкурентоспроможності.

Проведений аналіз дозволяє виявити як сильні, так і слабкі сторони інформаційних процесів підприємства, а також визначити потенційні напрями їх удосконалення та оптимізації.

Одним із базових елементів інформаційного забезпечення виступає система уніфікованого документообігу, що охоплює процеси створення, обробки, зберігання та передачі документів між структурними підрозділами і працівниками підприємства. У підсумку дослідження системи інформаційного забезпечення ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК» м. Мукачево визначено

ключові напрями її подальшого розвитку, зокрема впровадження сучасних технологічних рішень, що сприятимуть підвищенню ефективності діяльності та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку України.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1 Переваги та недоліки застосування інформаційних технологій у управлінні підприємствами

Підвищення ефективності є однією з ключових переваг застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством. Використання сучасних ІТ-рішень дає змогу автоматизувати значну кількість рутинних операцій, які раніше потребували значних часових і трудових витрат. Автоматизація таких процесів забезпечує суттєве прискорення виконання завдань, що безпосередньо впливає на зростання продуктивності працівників і дозволяє їм зосереджуватися на більш складних і стратегічно важливих функціях. Оскільки автоматизовані операції виконуються за чітко заданими алгоритмами та стандартними сценаріями, зменшується ймовірність виникнення помилок, що, у свою чергу, позитивно впливає на якість продукції та послуг. У результаті впровадження інформаційних технологій підприємства отримують можливість оптимізувати внутрішні процеси та підвищувати рівень конкурентоспроможності на ринку [45].

Ще однією суттєвою перевагою інформаційних технологій є розширення доступності інформаційних ресурсів. Завдяки сучасним ІТ-рішенням дані можуть бути отримані користувачами у будь-який час і з будь-якого місця за наявності підключення до мережі Інтернет. Це значно спрощує процеси комунікації та взаємодії між працівниками, оскільки забезпечує оперативний доступ до необхідної інформації навіть за межами офісу. Постійна доступність даних також сприяє пришвидшенню процесу прийняття управлінських рішень,

адже керівники та працівники можуть оперативно аналізувати актуальну інформацію та формувати відповідні управлінські дії. Така організація інформаційного середовища дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін ринкових умов і підвищує їхню гнучкість та конкурентні переваги.

Важливим позитивним ефектом застосування інформаційних технологій є також покращення внутрішньої комунікації між співробітниками. Сучасні цифрові інструменти забезпечують ефективну взаємодію, обмін даними та спільну роботу над проєктами незалежно від фізичного місцезнаходження працівників. Це дозволяє скорочувати витрати на службові відрядження та організацію офлайн-зустрічей, а також пришвидшує опрацювання запитів і ухвалення рішень. Крім того, можливість фіксації історії комунікацій сприяє зменшенню кількості непорозумінь та підвищенню якості взаємодії в колективі. У підсумку компанії отримують більш гнучку та ефективну систему співпраці [11].

Інформаційні системи відіграють значну роль у вдосконаленні управлінських процесів. Вони забезпечують швидке збирання, обробку та аналіз даних, що сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень. Завдяки таким системам менеджмент отримує доступ до актуальної інформації в режимі реального часу, що дозволяє оперативно реагувати на зміни як у внутрішньому середовищі підприємства, так і в зовнішніх ринкових умовах. Використання аналітичних інструментів дає змогу виявляти закономірності, тенденції та взаємозв'язки між показниками, що підвищує об'єктивність оцінки ситуації та якість управлінських рішень. Отже, застосування інформаційних систем сприяє підвищенню ефективності управління та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Водночас впровадження та подальше супроводження інформаційних технологій пов'язане зі значними фінансовими витратами, що особливо відчутно для малих і середніх підприємств. До таких витрат належать закупівля обладнання та програмного забезпечення, навчання персоналу, а також технічна підтримка й оновлення систем. Крім того, необхідно постійно

забезпечувати актуальність технологічної бази та вирішувати питання кібербезпеки і збереження даних. У сукупності це формує значне фінансове навантаження, яке може обмежувати можливості підприємства щодо реалізації інших стратегічних інвестицій та впливати на загальну ефективність його діяльності.

Збільшення рівня цифровізації також супроводжується зростанням ризиків кіберзагроз та витіку конфіденційної інформації. Недостатньо захищені інформаційні системи можуть стати об'єктом атак з боку хакерів, шкідливого програмного забезпечення або інших кіберзловмисників. Наслідками таких інцидентів можуть бути втрата важливих даних, порушення роботи інформаційних систем, витік комерційної інформації або фінансові збитки, включаючи випадки шантажу.

Розширення використання ІТ також збільшує потенційні можливості для реалізації кібератак, особливо у випадку застосування застарілих або недостатньо захищених технологічних рішень. У зв'язку з цим виникає необхідність впровадження комплексних заходів інформаційної безпеки, зокрема використання шифрування даних, багаторівневих систем захисту та регулярного навчання персоналу основам кібербезпеки.

Ще одним викликом є потреба у високому рівні кваліфікації працівників для ефективного використання сучасних інформаційних систем. Робота з програмними продуктами, аналітичними платформами та іншими ІТ-інструментами вимагає спеціалізованих знань і практичних навичок у сфері інформаційних технологій. Враховуючи швидкий розвиток цифрового середовища, персонал повинен постійно оновлювати свої компетенції та адаптуватися до нових технологічних рішень. Це потребує додаткових часових витрат і ресурсів, особливо у випадках перепідготовки або впровадження принципово нових систем.

Підприємства дедалі частіше опиняються в умовах значної залежності від інформаційних технологій, коли рівень ефективності їх функціонування прямо визначається стабільністю та безперервністю роботи ІТ-інфраструктури. У

таких умовах доступність інформаційних систем стає критичним фактором, від якого залежить нормальне здійснення основних бізнес-процесів.

У разі виникнення збоїв, технічних несправностей або інших проблем у роботі ІТ-систем може суттєво ускладнюватися діяльність підприємства або навіть відбуватися часткове чи повне зупинення операційних процесів. Зокрема, уразливість до кіберзагроз, а також недостатній рівень стійкості програмно-апаратних комплексів до внутрішніх помилок здатні спричинити зупинку виробничих ліній, втрату важливої інформації та порушення комунікацій між структурними підрозділами.

Таким чином, зростання залежності від цифрових технологій потребує від підприємств впровадження комплексного підходу до управління ризиками, а також розроблення та підтримання ефективних планів забезпечення безперервності діяльності й відновлення роботи систем у випадку виникнення непередбачуваних ситуацій.

3.2 Удосконалення інформаційного забезпечення системи менеджменту підприємства

У процесі розширення діяльності підприємства часто виникає проблема надмірного зростання обсягів інформаційного середовища. Подібна ситуація характерна не лише для великих організацій, оскільки навіть невеликі підприємства можуть генерувати значні потоки даних. За таких умов актуалізується потреба у впорядкуванні інформаційних ресурсів і впровадженні ефективних інструментів їх зберігання та управління, одним із яких є PDM-система.

PDM (Product Data Management – управління даними про продукт) являє собою організаційно-технічну систему, призначену для комплексного управління всією інформацією, що стосується продукту. При цьому під продуктом можуть розумітися різні вироби або об'єкти залежно від специфіки діяльності підприємства та його галузевої належності.

Впровадження PDM-системи має бути узгоджене зі стратегічними цілями компанії, оскільки щоденно в організації формується значний обсяг інформації

у різних форматах і джерелах. Умови глобалізації додатково ускладнюють процеси обміну даними, висуваючи вимоги до їх оперативної передачі та доступності для всіх учасників бізнес-процесів.

У цьому контексті PDM-система забезпечує рівний доступ до інформації для всіх користувачів, а також сприяє її уніфікації. Зокрема, вона може автоматично здійснювати конвертацію файлів у різні формати (наприклад, PDF), що дозволяє відкривати документи незалежно від програмного середовища їх створення [42].

Одним із ключових принципів функціонування PDM-системи є забезпечення швидкого та зручного пошуку необхідної інформації. Як зазначалося, усі дані, що створюються в межах підприємства, мають бути централізовано збережені в системі, що виключає залежність від окремих працівників і їхніх персональних знань.

На рис. 3.1 наведено основні переваги впровадження PDM-системи в діяльність організації.

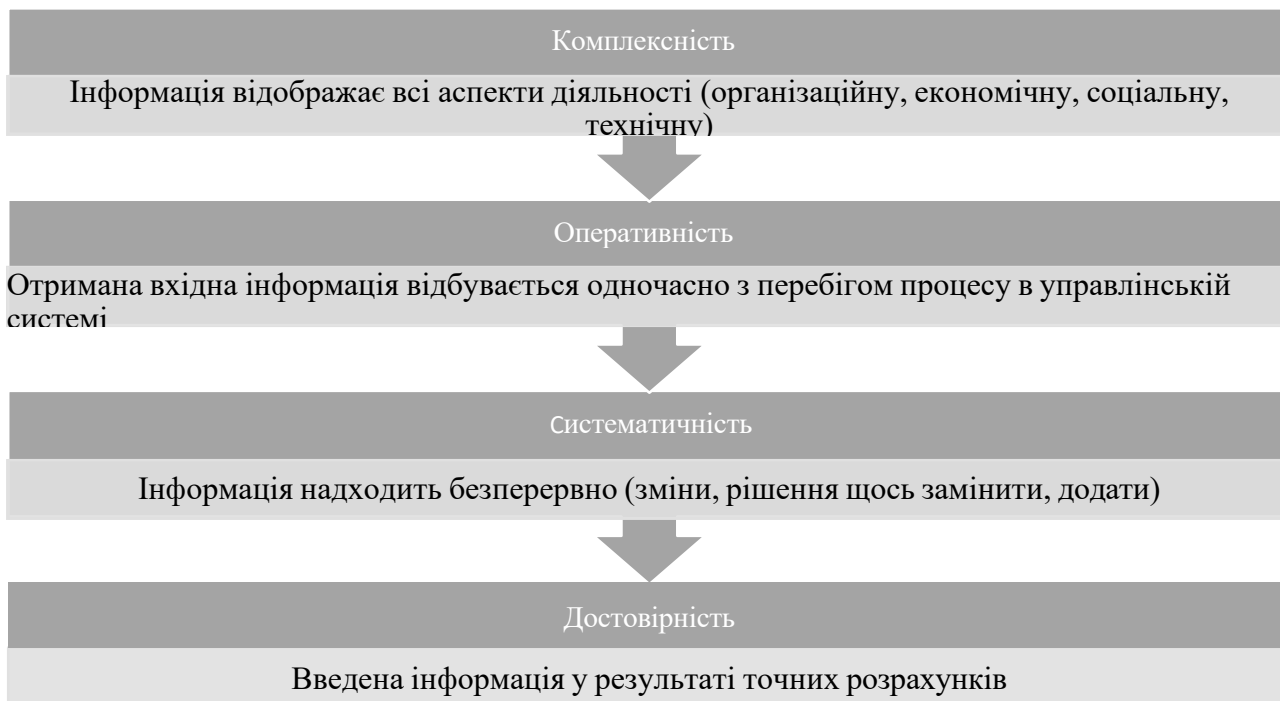


Рис. 3.1. Переваги впровадження PDM-системи*

*Джерело: [6]

PDM-система повинна забезпечувати ефективний обмін інформацією між усіма учасниками процесу, особливо на початкових етапах розробки та

планування. Це зумовлено тим, що значна частина змін і модифікацій у конструкції або характеристиках продукту виникає саме в ході реалізації проекту та має бути оперативно відображена в системі.

Якщо коригування вносяться вже на етапі виробництва, це, як правило, призводить до суттєвого збільшення витрат, оскільки потребує додаткових ресурсів, перебудови технологічних процесів. У результаті зростає собівартість продукції та знижується загальна ефективність виробничого процесу.

На рисунку 3.2 представлено взаємозв'язок між модифікаціями та витратами на певних етапах.

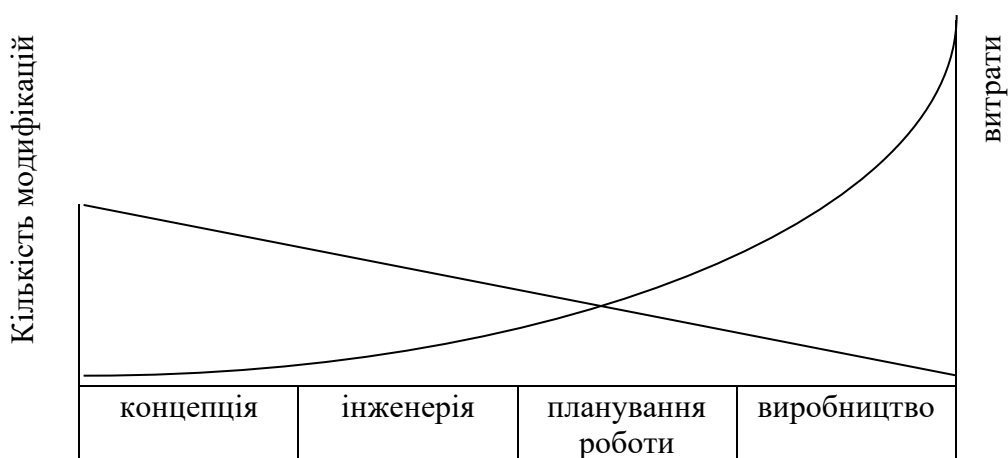


Рис. 3.2. Зв'язок модифікацій та витрат на різних етапах створення та виробництва продукції*

*Джерело: [6]

Наприклад, на етапі проектування над продуктом може одночасно працювати велика кількість дизайнерів із різних організацій, що зумовлює потребу в ефективному обміні даними та координації інформаційних потоків. У таких умовах PDM-система забезпечує централізовану платформу для взаємодії учасників процесу, дозволяючи оперативно передавати та оновлювати необхідну інформацію. Доступ субпідрядних організацій до PDM-системи є обов'язковим, оскільки це гарантує узгодженість дій усіх сторін і належний рівень організації спільної роботи. Відповідно, для великих компаній впровадження PDM-системи виступає не додатковою опцією, а необхідною умовою ефективного управління розробкою продукції.

Під час створення нового продукту або модернізації вже існуючих виробів система управління даними про продукт виконує роль центрального інформаційного ядра, яке акумулює всю релевантну інформацію. У межах своєї функціональності PDM-система забезпечує виконання таких основних завдань [66]:

1. Управління структурою продукту. Передбачає формування та ведення технічної й фізичної структури виробу, яка складається з вузлів, компонентів та окремих деталей. Також включає створення специфікацій, відомостей про кількість елементів та структуру виробу для етапів проектування і виробництва.

2. Управління варіантами та конфігураціями. Забезпечує зберігання різних версій і конфігурацій продукту в системі з можливістю їх перевірки у визначені цикли. Контроль версій може здійснюватися як автоматизовано, так і вручну, залежно від налаштувань системи.

3. Класифікація продукції. Дає змогу групувати вироби за певними ознаками у відповідні категорії, асортиментні групи або лінійки продукції, що спрощує їх подальше управління та аналіз.

4. Управління матеріалами. Передбачає зберігання інформації про матеріали, комплектуючі та сировинні ресурси, необхідні для виготовлення продукції, включно з їх технічними характеристиками та супровідною документацією.

5. Ведення історії змін продукту. Фіксує всі етапи модифікацій виробу, що дозволяє відстежувати повний життєвий цикл змін та технічний стан продукту на будь-який момент часу.

6. Управління правами доступу. Забезпечує контроль авторизації користувачів системи, визначаючи рівні доступу до внесення, редагування та затвердження змін у даних про продукт.

На рисунку 3.3 представлено основні функції діяльності підприємства, які пропонуємо автоматизувати завдяки PDM-системі.

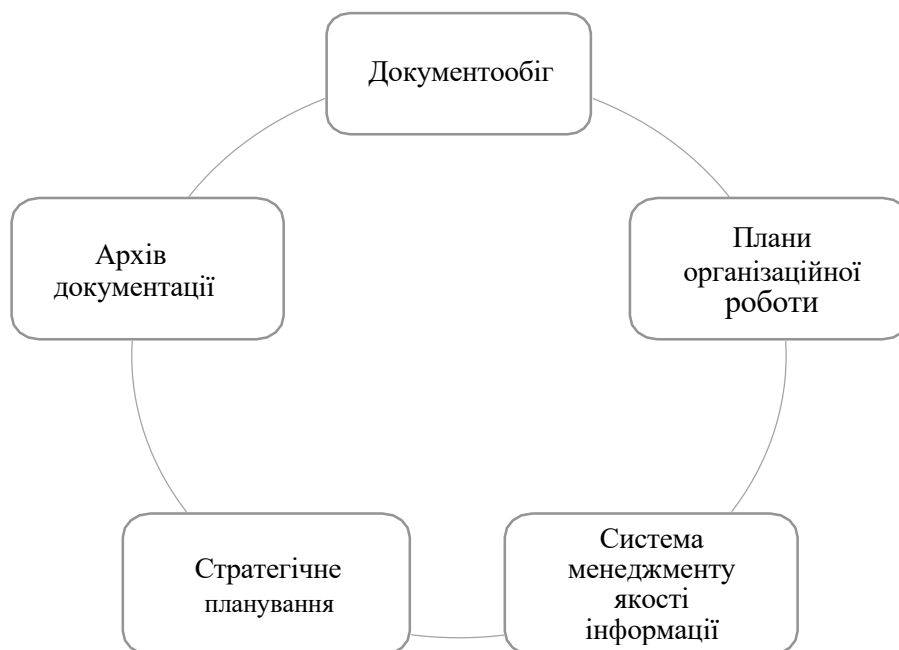


Рис. 3.3. Основні функції діяльності підприємства, які підлягають автоматизації PDM-системою*

*Джерело: [6]

На сучасному етапі розвитку промисловості PDM-системи належать до ключового програмного забезпечення, особливо у сферах, де здійснюється інтенсивна розробка та виробництво складних виробів і комплексних проектів. Поряд із ними широко застосовуються PLM-системи (Product Lifecycle Management), які часто сприймаються як подібні або навіть тотожні за функціональністю, хоча фактично вони мають різне призначення.

Визначити чітку межу між PDM та PLM доволі складно, оскільки в окремих випадках PDM-рішення можуть розглядатися як частина ширшої PLM-системи. Однак у загальному підході PLM охоплює повний життєвий цикл продукту — від ідеї та проектування до виробництва, експлуатації та утилізації. Натомість PDM-система переважно зосереджена на централізованому зберіганні, організації та управлінні технічною інформацією, що безпосередньо стосується продукту.

Слід зазначити, що інформація, яка зберігається в PDM-системі (наприклад, табличні дані або специфікації), з часом може втрачати

актуальність, що ускладнює роботу з виробами попередніх поколінь. У результаті доступ до окремих даних може бути обмеженим або ускладненим, що створює труднощі при супроводі та обслуговуванні застарілої продукції. Саме тому важливо забезпечувати регулярне оновлення інформаційної бази та своєчасне внесення нових компонентів до системи, щоб уникнути проблем у майбутньому.

На рисунку 3.4 подано узагальнену схему функціонування PDM-системи з відображенням етапів, які належать до сфери відповідальності PLM-системи.

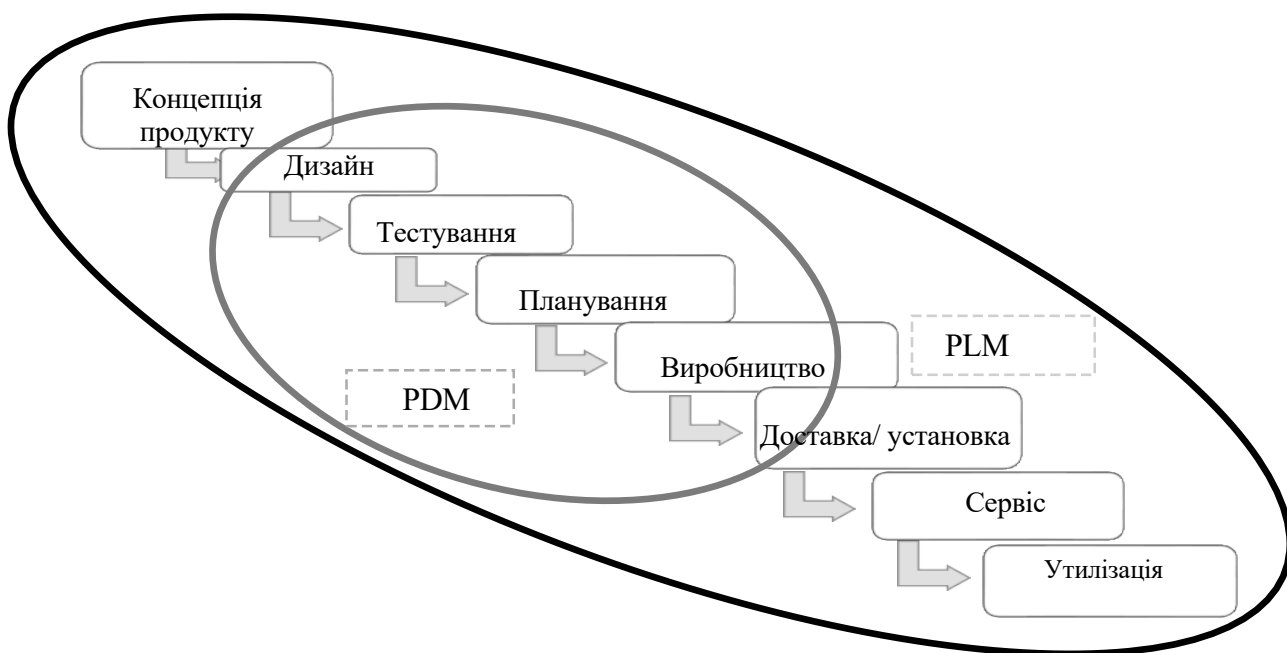


Рис. 3.4. Робочі процеси PDM- та PLM-систем*

*Джерело: [6]

Створена в процесі роботи інформація може бути корисною на подальших етапах, зокрема під час розроблення нових конструкцій, що базуються на попередніх або навіть «давно забутих» дизайнерських рішеннях. Іншими словами, у випадку необхідності модернізації або заміни окремих характеристик продукції на завершальних стадіях її життєвого циклу, накопичені дані залишаються актуальним джерелом для подальшого використання. Після внесення відповідних змін система PLM знову активізує свої процеси, що підтверджує тісну взаємодію та безперервну співпрацю PDM і

PLM як взаємодоповнювальних інструментів управління життєвим циклом продукту.

Запровадження єдиної інтегрованої інформаційної системи є складним, довготривалим та ресурсомістким процесом, особливо для підприємств, які реалізують подібні рішення вперше. У зв'язку з цим виникає потреба у чіткому визначенні поетапного плану впровадження, що дозволить системно організувати перехід до нової інформаційної моделі управління.

Загальну послідовність етапів запровадження наведено на рисунку 3.5.

Таким чином, узагальнюючи викладене, доцільно запропонувати:

1. Запровадити інформаційну систему як єдиний інтегрований потік даних, що забезпечить узгодженість інформаційних процесів та сприятиме підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства;



Рис. 3.5. Основні етапи впровадження системи*

*Джерело: [6]

2. Забезпечити організацію спільної роботи над проектами та надати всім зацікавленим сторонам зручний і швидкий доступ до необхідної інформації. Це передбачає впровадження інтуїтивно зрозумілого інтерфейсу для колективної взаємодії, можливості обміну коментарями, а також

використання інструментів комунікації між різними структурними підрозділами та робочими командами.

3. Розробити та інтегрувати аналітичні інструменти для обробки даних, що накопичуються в інформаційній системі. Їх основним призначенням має стати формування зручної та оперативної звітності для моніторингу стану проєктів, аналізу витрат часу, а також оцінювання інших ключових показників ефективності діяльності підприємства.

4. Посилити рівень інформаційної безпеки шляхом впровадження багаторівневої та гнучкої системи розмежування доступу для користувачів різних рівнів. Це дозволить забезпечити належний контроль над використанням даних і мінімізувати ризики несанкціонованого доступу.

Застосування PDM-системи можна розглядати як важливий інструмент посилення конкурентних позицій підприємства, оскільки управління даними потребує постійного перегляду та вдосконалення загальної системи управління. Реалізація такого підходу дає змогу організації оперативно адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, а також впроваджувати інноваційні рішення у свою діяльність.

Отже, інформаційні системи подібного типу забезпечують практичні переваги, орієнтовані на специфічні потреби конкретного підприємства, що в результаті сприяє підвищенню ефективності управління даними про продукцію та зростанню конкурентоспроможності виробництва.

3.3 Напрямки поліпшення інформаційного забезпечення в ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.», м.Мукачево в умовах невизначеності

У сучасних умовах, коли інформація виступає одним із ключових стратегічних ресурсів, ефективне управління діяльністю організації неможливе без використання розвиненої інформаційної системи. Такі системи є обов'язковим елементом функціонування сучасних підприємств незалежно від сфери їх діяльності. Вони забезпечують комплексний процес роботи з даними,

включаючи їх збір, обробку, накопичення та передачу, що створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і оптимізації внутрішніх процесів.

Важливим етапом проектування інформаційних систем є визначення їх стратегічної орієнтації та узгодження з потребами конкретної організації. Насамперед необхідно здійснити детальний аналіз бізнес-цілей і функціональних потреб підприємства. Це дає змогу встановити, які саме дані слід збирати, які процеси потребують автоматизації, а також які функціональні можливості має забезпечувати система. Такий підхід дозволяє раціонально використовувати ресурси та уникати впровадження надлишкового або недоцільного функціоналу, концентруючи зусилля на рішеннях, що підтримують досягнення стратегічних цілей.

Не менш важливим аспектом є обґрунтований вибір технологічної платформи для реалізації інформаційної системи. Сучасний ринок програмних рішень пропонує широкий спектр інструментів і технологій для побудови інформаційних систем різного рівня складності. Під час вибору платформи слід враховувати її продуктивність, можливості масштабування, витрати на розробку та супровід, наявність необхідного функціоналу, а також ступінь сумісності з уже наявними інформаційними ресурсами підприємства.

Додатковим критерієм ефективності управління інформаційними системами є їх інтеграція з іншими функціональними підсистемами організації. Інформаційна система повинна бути тісно пов'язана з фінансовими, кадровими, логістичними та іншими бізнес-процесами, що забезпечує безперервний обмін даними та узгодженість управлінських рішень. Така інтеграція дозволяє уникнути дублювання інформації, підвищити якість обробки даних і сприяє загальному зростанню продуктивності підприємства [32].

Таким чином, результати проведеного дослідження свідчать про необхідність удосконалення інформаційного забезпечення управлінських процесів у ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК» м. Мукачево. Для реалізації цього завдання пропонується впровадження комплексу заходів, що ґрунтуються

на формуванні еталонної моделі інформаційного забезпечення (див. рис. 3.6). Запропонована модель передбачає використання єдиної бази даних та інтегрованих рішень, які відповідають сучасним вимогам до організації інформаційних процесів.



Рис. 3.6. Еталонна модель інтегрованої автоматизованої інформаційної системи ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК» м. Мукачєво*

*Джерело: сформовано автором на основі проведених досліджень.

Подані вимоги до інформаційної системи можуть мати як прямий, так і опосередкований характер та стосуватися різних управлінських процесів, операцій і функціональних дій. Для кожної окремої вимоги необхідно ідентифікувати відповідний інформаційний потік, через який здійснюється передача та обробка даних у системі. Наступним етапом є детальний аналіз параметрів кожного інформаційного потоку з метою оцінювання його ефективності та відповідності потребам підприємства.

Серед ключових характеристик інформаційного потоку слід виділити напрям руху інформації, який відображає її проходження між підрозділами та рівнями управління. Другою важливою ознакою є спрямованість інформаційних потоків, що визначається структурою системи управління ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК» м. Мукачєво та характером взаємодії її

елементів. Коректне визначення цих параметрів є основою для побудови ефективних алгоритмів обробки та переміщення інформації в межах підприємства.

Отже, при проектуванні та оптимізації інформаційної системи необхідно враховувати комплекс вимог до інформаційного забезпечення та особливості інформаційних процесів, забезпечуючи повне відображення всіх ключових аспектів функціонування системи.

Таблиця 3.1

Базові вимоги до інформаційних ресурсів та інформаційних процесів ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК» м. Мукачево*

Назва розділу стандарту, що містить вимоги до інформації	Характеристики інформаційних потоків			
	Напрямок несучого інформаційного потоку			
	вхідний	вихідний	внутрішньосистемний	
вертикальний			горизонтальний	
Процеси підприємства	+		+	
Електронний документообіг		+	+	+
Внутрішнє інформатування			+	+
Вхідні дані для аналізу	+		+	+
Вихідні дані для аналізу		+	+	+
Аналіз даних	+			
Управління ресурсами			+	+
Управління вимогами до продукції	+		+	+
Управління виробництвом та обслуговуванням			+	
Управління невідповідною продукцією			+	
Інформація щодо закупівель	+	+		
Зв'язок із споживачами	+	+		

*Джерело: сформовано автором на основі проведених досліджень.

Крім того, результативне управління інформаційними системами неможливе без належної організації інформаційної безпеки. З огляду на те, що інформація є одним із ключових ресурсів підприємства, вона потребує захисту від несанкціонованого доступу, викрадення, спотворення або втрати. У зв'язку з цим у ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК» м. Мукачево особливого значення набуває формування та впровадження політики інформаційної безпеки, застосування сучасних методів шифрування та автентифікації, а також систематичне навчання персоналу правилам кіберзахисту [33]. Такі заходи є базовими елементами побудови надійної та стійкої інформаційної системи.

Узагальнюючи, формування ефективних інформаційних систем розглядається як необхідна передумова забезпечення якісного управління сучасними підприємствами. Реалізація цього процесу передбачає комплексний підхід і врахування низки взаємопов'язаних напрямів, серед яких доцільно виділити такі:

1. Стратегічне планування. Узгодження розвитку інформаційних систем зі стратегічними цілями підприємства. При цьому інформаційні рішення мають підтримувати реалізацію ключових бізнес-ініціатив і сприяти досягненню довгострокових результатів.

2. Аналіз бізнес-процесів. Детальне дослідження внутрішніх процесів організації з метою виявлення можливостей автоматизації та оптимізації. Це дозволяє підвищити продуктивність, скоротити часові витрати на виконання операцій і покращити якість результатів діяльності.

3. Вибір технологічної платформи. Обґрунтований підбір інформаційно-технологічних рішень з урахуванням їх продуктивності, масштабованості, сумісності з існуючою інфраструктурою, а також вартості впровадження та подальшого супроводу.

4. Інтеграція інформаційних систем. Забезпечення взаємопов'язаного функціонування всіх інформаційних підсистем підприємства для ефективного обміну даними між підрозділами. Це сприяє усуненню дублювання інформації, підвищенню узгодженості роботи та формуванню єдиного інформаційного середовища.

5. Забезпечення інформаційної безпеки. Розроблення комплексної системи захисту даних, що включає організаційні та технічні заходи, спрямовані на запобігання несанкціонованому доступу, втраті або пошкодженню інформації. Важливим елементом також є підготовка персоналу та підвищення рівня його обізнаності у сфері кібербезпеки.

6. Безперервний розвиток і оновлення. Адаптація інформаційних систем до змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства шляхом

регулярного оновлення програмних рішень, впровадження інновацій та розширення функціональних можливостей відповідно до актуальних потреб.

7. **Управління знаннями.** Формування механізмів накопичення, збереження та обміну знаннями в організації через використання інформаційних систем. Це передбачає створення баз даних, розвиток електронного документообігу та підтримку колективної роботи над проектами, що в цілому сприяє підвищенню ефективності діяльності та розвитку інноваційного потенціалу.

Таким чином, ефективне управління інформаційними системами на сучасному підприємстві потребує цілісного та системного підходу, що охоплює як стратегічне планування, так і практичну реалізацію відповідних рішень. Формування інформаційних систем є безперервним процесом, який потребує постійного вдосконалення та адаптації до змін умов функціонування підприємства.

Важливою передумовою ефективного функціонування інформаційних систем є активна участь вищого керівництва у процесах їх впровадження та підтримки. Високий рівень залученості топ-менеджменту сприяє формуванню сталої інформаційної культури в організації, за якої використання інформаційних технологій інтегрується в щоденну управлінську практику та стає невід'ємною складовою бізнес-процесів.

Виділяючи основні напрями формування результативних інформаційних систем, доцільно акцентувати увагу на таких аспектах:

1. **Безперервний моніторинг та оцінювання.** Регулярний аналіз ефективності функціонування інформаційних систем із метою виявлення недоліків, вузьких місць і потенціалу для вдосконалення. Такий підхід забезпечує своєчасне реагування на зміни та дозволяє коригувати роботу системи для підвищення її продуктивності та якості.
2. **Підготовка та розвиток персоналу.** Організація системного навчання співробітників, які працюють з інформаційними системами. Проведення тренінгів, курсів підвищення кваліфікації та ознайомлення з новими

технологіями забезпечує ефективне використання інструментів і досягнення високих результатів у роботі.

3. **Гнучкість і здатність до адаптації.** Інформаційні системи повинні мати можливість швидко реагувати на зміни потреб підприємства. Це передбачає масштабованість, легку інтеграцію нових технологій, а також адаптацію до трансформацій бізнес-процесів, вимог ринку та регуляторного середовища.
4. **Організація комунікації та співпраці.** Забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами та рівнями управління з використанням сучасних інструментів колективної роботи. Це сприяє оперативному обміну інформацією, підвищенню узгодженості дій та зниженню ризику непорозумінь.
5. **Систематизація документування та зберігання даних.** Формування структурованої системи управління документами й інформаційними ресурсами підприємства, що забезпечує швидкий доступ до даних, мінімізує ризики їх втрати та полегшує подальший аналіз.
6. **Постійне вдосконалення та оптимізація.** Регулярне оцінювання роботи інформаційних систем із метою їх удосконалення на основі сучасних підходів управління якістю. Це дозволяє підвищувати ефективність, продуктивність і рівень задоволеності користувачів.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що побудова ефективних інформаційних систем потребує комплексного підходу, який охоплює стратегічні, технологічні, організаційні та кадрові аспекти. Реалізація таких підходів забезпечує низку суттєвих переваг для підприємства.

Передусім відбувається зростання продуктивності та загальної ефективності діяльності. Автоматизація рутинних операцій дозволяє скоротити витрати часу і ресурсів, що дає змогу персоналу зосередитися на виконанні аналітичних і стратегічних завдань.

Важливим результатом є також підвищення якості управлінських рішень, оскільки доступ до актуальних даних, аналітичних звітів і показників у режимі

реального часу забезпечує більш обґрунтоване прийняття рішень і зменшує рівень ризику.

Крім того, ефективні інформаційні системи сприяють зміцненню конкурентних позицій підприємства, дозволяючи оперативно реагувати на зміни ринку, впроваджувати інновації та розширювати спектр продукції чи послуг.

Відчутним є й економічний ефект, що проявляється у зниженні витрат за рахунок автоматизації процесів, оптимізації використання ресурсів та скорочення непродуктивних операцій.

Окремо слід відзначити покращення комунікаційних процесів і співпраці між працівниками, що забезпечує швидкий обмін інформацією, підвищення узгодженості дій і зростання продуктивності командної роботи.

Значну роль відіграє також посилення інформаційної безпеки завдяки впровадженню сучасних механізмів захисту, зокрема шифрування, автентифікації та резервного копіювання, що мінімізує ризики несанкціонованого доступу до даних.

Додатково інформаційні системи сприяють підвищенню якості взаємодії з клієнтами, забезпечуючи оперативний доступ до даних щодо замовлень, платежів і логістики, що позитивно впливає на рівень їх задоволеності та лояльності.

Також важливим є розширення аналітичних можливостей підприємства, оскільки накопичення та обробка великих масивів даних дозволяє виявляти закономірності, прогнозувати тенденції та формувати стратегічні управлінські рішення.

Окремо слід підкреслити розширення ринкових можливостей, що забезпечується глибоким аналізом споживчих потреб і ринкових трендів, а також підвищення інноваційного потенціалу через доступ до нових знань і технологічних рішень.

Нарешті, ефективні інформаційні системи суттєво покращують управління ресурсами підприємства, включаючи фінансові, матеріальні та

кадрові ресурси, що дозволяє забезпечити їх раціональне планування, розподіл і використання.

Скорочення витрат часу та трудових ресурсів є одним із ключових результатів впровадження ефективних інформаційних систем. Завдяки автоматизації типових операцій і повторюваних процесів зменшується обсяг ручної роботи, що дозволяє значно підвищити оперативність виконання завдань. Унаслідок цього працівники отримують можливість концентруватися на аналітичній діяльності, стратегічному плануванні та ухваленні управлінських рішень, які мають вирішальне значення для розвитку підприємства.

Важливою перевагою таких систем є також спрощення масштабування діяльності підприємства. Інформаційні технології забезпечують швидке розширення бізнесу, відкриття нових структурних підрозділів, вихід на нові ринки та залучення додаткових клієнтських сегментів. Таким чином, ефективні інформаційні системи створюють технологічну основу для динамічного зростання організації.

Узагальнюючи наведене, слід зазначити, що формування дієвих інформаційних систем охоплює комплекс взаємопов'язаних напрямів, серед яких удосконалення стратегічного планування, оптимізація бізнес-процесів, розвиток комунікацій і співпраці, підвищення доступності та достовірності даних, покращення взаємодії з клієнтами, розширення ринкових можливостей, стимулювання інноваційної діяльності, ефективне управління ресурсами, зменшення витрат часу і зусиль, посилення конкурентних позицій, а також забезпечення легкого масштабування бізнесу.

Для результативного формування інформаційних систем керівництву підприємств необхідно враховувати низку важливих етапів і умов. Насамперед слід здійснити комплексний аналіз інформаційних потреб і вимог організації. Це дає змогу визначити функціональні можливості, які повинна забезпечувати система для досягнення поставлених цілей. Наступним кроком є вибір відповідних технологічних рішень та інструментів, що можуть включати

системи управління базами даних, CRM-рішення, системи електронного документообігу та інші програмні продукти. При цьому обов'язково враховуються такі характеристики, як масштабованість, надійність і рівень інформаційної безпеки.

Подальший етап передбачає безпосереднє впровадження інформаційної системи, яке охоплює послідовні дії: аналіз вимог, проектування, розробку та інтеграцію, тестування, налаштування, навчання персоналу та подальший супровід. Особливо важливим є ефективне управління вже впровадженими системами, що включає забезпечення стабільної роботи, моніторинг продуктивності, регулярне оновлення та адаптацію до змін потреб підприємства, а також захист інформації та забезпечення її конфіденційності.

Не менш значущим фактором є активна підтримка з боку вищого керівництва. Топ-менеджмент має усвідомлювати стратегічну роль інформаційних систем і забезпечувати достатній рівень ресурсного та організаційного забезпечення їх розвитку. Водночас важливо залучати персонал до процесу впровадження та експлуатації систем, що досягається через навчання, підвищення кваліфікації та створення мотиваційних механізмів.

В умовах цифрової трансформації ефективні інформаційні системи виступають обов'язковим елементом сучасного управління підприємствами. Вони забезпечують оперативний доступ до актуальних даних, спрощують процес прийняття рішень, підвищують продуктивність праці, сприяють налагодженню взаємодії зі стейкхолдерами та формують конкурентні переваги на ринку.

Отже, розуміння підходів до формування ефективних інформаційних систем і їх практичне застосування в управлінні є критично важливим чинником успішного функціонування сучасних підприємств. Це створює передумови для формування гнучкого, інноваційного та конкурентоспроможного бізнес-середовища, що забезпечує стабільний розвиток і досягнення стратегічних цілей організації.

Висновки до III розділу

Підвищення рівня ефективності є однією з ключових переваг впровадження інформаційних технологій в управлінські процеси. Їх використання дає змогу підприємствам раціоналізувати діяльність, удосконалювати внутрішні процеси та досягати кращих результатів на ринку.

У ході дослідження систематизовано основні переваги та недоліки застосування інформаційних технологій в управлінні підприємствами. Окрему увагу приділено аналізу напрямів удосконалення інформаційного забезпечення системи менеджменту. Встановлено, що сучасні інформаційні системи забезпечують безперервний облік і контроль руху матеріальних, фінансових та трудових ресурсів, а також сприяють оперативному отриманню даних щодо результатів діяльності підприємства. Крім того, вони дозволяють швидко формувати аналітичні матеріали, прогнози та планові документи на основі повної й достовірної інформації, доступної в будь-який момент часу.

Доведено, що застосування інформаційних систем і сучасних цифрових технологій в управлінні підприємством сприяє зростанню ефективності виробничо-господарської діяльності. Також досліджено можливості оптимізації організаційної структури підприємства, що забезпечує більш раціональні управлінські рішення, підвищення продуктивності праці та зміцнення конкурентних позицій.

Запропоновано впровадження ефективної PDM-системи, яка дає змогу скоротити часові витрати та забезпечити використання більш актуальних і достовірних інформаційних джерел. Окремо розглянуто вдосконалення інформаційної безпеки у вигляді впровадження гнучкої системи контролю доступу для користувачів різних рівнів. Також обґрунтовано, що перехід до автоматизованого управління даними про продукцію сприятиме підвищенню якості документації та вдосконаленню характеристик кінцевої продукції.

Основні підходи до формування інформаційних систем передбачають створення еталонної моделі, використання єдиної бази даних, а також забезпечення відповідності встановленим вимогам до інформаційних процесів.

Важливим етапом є також визначення напрямків інформаційних потоків, що дозволяє формалізувати алгоритми їх руху та гарантувати коректне функціонування системи.

Ефективне формування інформаційних систем виступає визначальним чинником успішного управління сучасними підприємствами. Воно забезпечує своєчасний доступ до необхідних даних, підвищує рівень продуктивності та сприяє оптимізації бізнес-процесів. При цьому процес побудови таких систем має безперервний характер і потребує регулярного вдосконалення та адаптації до змін внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Це передбачає систематичний аналіз потреб користувачів, упровадження сучасних технологій та врахування актуальних ринкових тенденцій.

У результаті узагальнено переваги та недоліки використання інформаційних технологій в управлінні підприємствами, а також визначено напрями вдосконалення інформаційного забезпечення системи менеджменту підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Необхідність формування нових підходів до побудови систем інформаційного забезпечення зумовлена розвитком світових тенденцій теорії та практики управління. Сучасні концепції менеджменту охоплюють усі ключові сфери виробничо-економічної діяльності підприємств, а інформаційна система при цьому розглядається як єдиний інтегрований технологічний комплекс управління.

У процесі виконання дослідження було здійснено класифікацію основних якісних характеристик інформації та її різновидів, які подано у графічній формі у вигляді схем. Під інформаційним забезпеченням слід розуміти сукупність даних, знань, понять та уявлень, що надходять із внутрішніх і зовнішніх джерел, формуються завдяки комплексу взаємопов'язаних методів і процедур, а

також систематизуються, зберігаються та доводяться до користувачів у зручному форматі відповідно до їхніх потреб і компетенцій.

У роботі також виокремлено чотири базові компоненти системи інформаційного забезпечення управління підприємством, до яких належать інформаційні ресурси, інформаційні технології, технічна інфраструктура та програмне забезпечення. У сучасних умовах економічна інформація виступає одним із ключових факторів розвитку суб'єктів господарювання, оскільки саме вона формує основу для ухвалення управлінських рішень, планування діяльності, зменшення рівня невизначеності, створення доданої цінності для користувачів та визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Формування та структуризація інформаційного простору управління на виробничому підприємстві реалізується за кількома основними напрямками: створення єдиної інформаційної бази для всіх підрозділів і об'єктів, забезпечення оперативного обміну даними через канали зв'язку, технічна підтримка процесів обробки й аналітики інформації, а також впровадження ефективної системи захисту та безпеки інформаційних ресурсів організації.

Водночас слід зазначити, що у найближчій перспективі очікується подальша консолідація кондитерського ринку, що зумовлюється як обмеженістю ресурсної бази та інвестиційних можливостей дрібних виробників, так і зростанням вимог торговельних мереж до якості та стабільності постачання продукції.

Особливого значення в сучасних умовах набуває інформаційне забезпечення підприємств у період воєнного стану. Його ефективна організація дозволяє швидко адаптуватися до нових викликів, мінімізувати можливі втрати, забезпечити стабільність діяльності, уникнути збоїв у виробничих процесах та підтримувати безперервність надання послуг. Крім того, воно сприяє оперативному інформуванню про поточний стан компанії та її стратегічні плани, що є важливим як для внутрішніх, так і для зовнішніх стейкхолдерів. У

таких умовах інформаційне забезпечення стає одним із ключових інструментів не лише адаптації, а й участі підприємств у процесах відновлення економіки.

ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК» розпочало свою діяльність у 1991 році як постачальник какао-продукції для кондитерської промисловості України. Нині до структури компанії входять виробничі потужності, розміщені у Дніпрі та Мукачеві. Підприємство утримує провідні позиції на ринку кондитерських виробів України, забезпечуючи близько 28% загальнонаціонального обсягу виробництва шоколадних цукерок. Компанія характеризується високим рівнем фінансової автономії та незначною залежністю від зовнішніх джерел фінансування, а показник фінансового левериджу (0,03) свідчить про низький рівень інвестиційного ризику.

Протягом аналізованого періоду відбулися суттєві зміни у структурі джерел фінансування підприємства, зокрема зросла частка власного капіталу до 90,5%. Абсолютний обсяг власного капіталу збільшився з 70001 тис. грн до 212398 тис. грн, що відповідає приросту на 203,4%. Така динаміка свідчить про посилення фінансової стійкості та зростання рівня незалежності підприємства.

Узагальнений аналіз чинної системи інформаційного забезпечення та інформаційної системи ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК» м. Мукачево дозволив визначити перспективні напрями її розвитку та впровадження сучасних технологічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та посилення конкурентних позицій підприємства на ринку України.

Доведено, що застосування інформаційних систем і сучасних цифрових технологій в управлінні сприяє зростанню ефективності виробничо-господарської діяльності. Додатково досліджено можливості оптимізації організаційної структури підприємства, що забезпечує більш раціональне вирішення управлінських завдань, підвищення продуктивності праці та зміцнення конкурентоспроможності.

Окремо обґрунтовано доцільність впровадження сучасної PDM-системи, яка дозволяє скоротити часові витрати та забезпечує доступ до актуальної та достовірної інформації. Також розглянуто напрями вдосконалення

інформаційної безпеки шляхом впровадження гнучкої системи контролю доступу для користувачів різних рівнів у межах підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Анікін І., Глова В., Нейман Л. Теорія інформаційної безпеки та методологія захисту інформації : навчальний посібник. Київ : Основи, 2018. 358 с.
2. Антонюк Б. П., Антонюк О. П. Технології інформаційного менеджменту : курс лекцій для студентів спеціальностей 014.09 Середня освіта (Інформатика) та 113 Прикладна математика. Луцьк : Вежа-друк, 2022. 190 с.
3. Балабанова Л. В., Алачева Т. І. Інформаційне забезпечення обґрунтування управлінських рішень в умовах маркетингової орієнтації підприємства : монографія. Донецьк : ДонГУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2018. 143 с.
4. Битий А. В. Формування стратегії інформатизації та забезпечення ефективності управління інформаційним потенціалом підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 4. С. 193-199.
5. Богач Ю. А., Кривокульська Н. М., Скочиляс С. М. Інформаційно-аналітичне забезпечення як організаційний ресурс для прийняття управлінських рішень. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2021_5_8.
6. Бондар Д. С., Пащенко О. П. Удосконалення інформаційного забезпечення системи менеджменту підприємства. *Економіка управління та адміністрування*. 2023. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2023-4\(106\)-11-16](https://doi.org/10.26642/jen-2023-4(106)-11-16)
7. Бондаренко Є. Д. Особливості інформаційного забезпечення торговельного підприємства. *Актуальні проблеми сучасної науки : П'ята всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція*. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.intkonf.org>.
8. Босак І. П. Інформаційне забезпечення управління розвитком підприємств. *Квалілогія книги*. 2019. № 2. С. 134-136.
9. Бурик З. М., Огірко О. І. Інформаційні технології забезпечення сталого розвитку в контексті формування нової науково-технічної парадигми.

Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2018. № 1(2). С. 24-28.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_1%282%29__8.

10. Вакульчик О. М., Дрей В. В. Визначення складу якісних характеристик управлінської інформації та їх ознак в системі контролінгу на підприємстві. *Механізми регулювання економіки*. 2019. № 4. Т. 1(43). С. 79-87.
11. Варенко В. М., Борисенко С.А. (2021) Інформаційні продукти, послуги, ринок : навч.посіб. Київ : Талком, 187 с.
12. Віценовський К. Ю. Інформаційно-комунікаційний менеджмент: визначення, сутність. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/84593928.pdf>
13. Впровадження інформаційних технологій в систему корпоративного управління. URL: <http://openedu.kubg.edu.ua/journal/index.php/openedu/article/download/102/138>.
14. Горященко Ю. Г. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності: аналіз категоріально-понятійного апарату [Електронний ресурс]. URL: <https://goo.gl/YJTx8V>
15. Гребешков О. В. Інформаційне забезпечення діяльності підприємства: інформаційні джерела та джерела їх задоволення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. №6. С.205-208.
16. Гудзь О. Є. Модернізація інформаційного забезпечення корпоративного управління на основі сучасних цифрових технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. №3 (25). С. 4-12.
17. Гудзь О. Є. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в управлінні підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2. С. 4-12. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/p_1010_70172914.pdf?file=p_1010_70172914.pdf
18. Гуменник В. І. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : Знання, 2018. 503 с.
19. Гуржій Н. М., Бахметова Я. Ю., Гальчинська І. А. Інформаційне забезпечення в логістиці. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2018. Вип. 4(06). С. 111-118.

20. Денисенко М. П. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. *Економіка та держава*. 2020. №7. С. 19-24.
21. Денисенко М. П., Голубєва Т. С., Колос І. В. Інформаційне забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2019. № 647. С. 43-49.
22. Діденко М. В. Інформаційне забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі інноваційних технологій. *Економічний вісник університету*. 2021. № 37. С. 128-132.
23. Дятлов Є. В. Система інформаційного забезпечення у сфері зовнішньоекономічної діяльності: наукові погляди щодо формування та розвитку. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 1 (100). С. 101-102.
24. Єршова Н. Ю. Удосконалення теоретико-методичних основ інформаційного забезпечення управління сталим розвитком підприємства. 2020. № 10. С. 38-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecee_2020_10_7 (дата звернення 25.45.2026).
25. Закон України «Про інформацію». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення 15.04.2026).
26. Іваницький І. Б. Теоретичні засади інформаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства // *Актуальні питання економіки, фінансів, обліку та права: теорія і практика: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Кременчук, 16 листопада 2023 р.). Кременчук : ЦФЕНД, 2023. С. 16-17.
27. Інформаційне забезпечення діяльності фірми [Електронний ресурс] / *Сайт «Українські реферати»*. URL:<http://www.refine.org.ua/pageid-1706-1.html>.
28. Інформаційне забезпечення підприємства. [Електронний ресурс]. URL:<https://goo.gl/BbzzEZ>
29. Інформаційні системи електронного документообігу [Текст] : навч. посіб. / В. Л. Плєскач, О. О. Броварець, І. І. Гарко; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ : Київський університет, 2020. 301 с.

30. Інформаційні системи і технології в управлінні організацією [Текст] : навч. посіб. для студентів галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спец. 073 «Менеджмент» / П. П. Лізунов, М. В. Коханович, В. О. Недін; Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. Київ : КНУБА, 2018. 155 с.
31. Інформаційні системи та технології [Текст] : підруч. / [В. Б. Вишня та ін.] ; за заг. ред. д-ра техн. наук, проф. В. Б. Вишні ; Дніпропетр. держ. ун-т внутр. справ. Дніпро : Дніпропетр. держ. ун-т внутр. справ, 2021. 279 с.
32. Інформаційні системи та технології. Практикум [Текст] : навч. посіб. / [уклад.: І. В. Артищук, В. І. Бабич] ; Центр. спілка спожив. т-в України, Львів. торг.-екон. ун-т. Львів : Вид-во Львів. торг.-екон. ун-ту, 2020. 255 с.
33. Інформаційні системи управління підприємствами [Текст] : навч. посіб. / Нестеренко О. В. ; Укр. наук. центр розвитку інформ. технологій (УкрНЦ РІТ), ВНЗ «Нац. акад. упр.». Київ : УкрНЦ РІТ, 2019. 134 с.
34. Калініченко Л. Л. Інформаційне забезпечення процесів розвитку на промислових підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 32. С. 196-199.
35. Каут О. В., Шпортько А. Ю., Бігун О. О. Управління інформаційним забезпеченням діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип.37. С. 259-264.
36. Клименко О. В. Інформаційні системи і технології в обліку : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 320 с.
37. Кононенко Л. В. Інформаційне забезпечення формування стратегії підприємства: сучасний стан, проблеми та перспективи. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 66-69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2023_185_14 (дата звернення 16.04.2026).
38. Корпоративні інформаційні системи [Текст] : навч. посіб. / В. С. Григорків [та ін.] ; Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича : Рута, 2021. 151 с.

39. Кузьменко С. Інформаційне забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю: підходи та напрямки розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 99-103.
40. Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія. Львів : Видавництво Нац. університету «Львівська політехніка», 2023. 368 с.
41. Лозиченко О. М. Формування та використання системи інформаційного забезпечення управління діяльністю на промислових підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22. Ч. 2. С. 81-86.
42. Макарова М. В. Інформаційні системи у сучасній системі менеджменту промислових підприємств [Електронний ресурс]. URL:<https://core.ac.uk/download/pdf/300238157.pdf>.
43. Менеджмент організацій : навч. посіб. / М. Оліховська, Л. Лелик, В. Оліховський; Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва «ВНЗ «Міжрегіон. Акад. упр. персоналом», Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Ліга-Прес, 2018. 370 с.
44. Миколюк О. А., Бобровник В. М. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №3. С. 48-52. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-294-3-7.
45. Мурашко І. (2022). Бухгалтерський та управлінський облік як основа інформаційного забезпечення управлінської діяльності. *Економіка та суспільство*, (41). URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-48>.
46. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Кондор, 2018. 680 с.
47. Офіційний сайт ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.», м.Мукачево. URL: <https://www.avk.ua/ua/uk>

48. Петренко С. М. Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю господарських систем : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2019. 290 с.
49. Правдюк А. Л., Прутська Т. Ю., Правдюк М. В. Інформаційне забезпечення управління підприємницькою діяльністю на засадах інституціоналізму : монографія. Київ : «Центр учбової літератури». 2019. 360 с.
50. Пуцентейло П., Гуменюк О. Інформаційне забезпечення аналітичної діяльності в управлінні підприємством. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2019. Випуск 1-2. 2019. С. 74-80.
51. Синельников Д. Я. Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності організацій. [Електронний ресурс]. URL:<https://goo.gl/tvRqde>
52. Сисоліна Н. П., Біловодська І. М. Сучасні аспекти інформаційного забезпечення управління підприємства// *Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 22 листопада 2018 р. м. Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2018. С. 142-144.*
53. Стефанська М. Д. Розвиток інформаційного забезпечення міжнародного бізнесу в умовах цифрової економіки: Нові горизонти розвитку бізнесу в умовах сучасних викликів. *Можливості та механізми підтримки бізнесу в умовах європейської інтеграції: матеріали Міжн. і наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених (26 квітня 2024р.)*. ДБТУ. Харків. 2024. С. 123-124.
54. Тараненко О. О. Чинники впливу інформаційного забезпечення підприємницьких структур. *Економічний простір*. 2018. №64. С. 126-131.
55. Тичковська А. Я., Островерхов В. М. Інформаційні технології як управлінська категорія. *Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Сучасні тренди інноваційного розвитку», 28 жовтня 2021 року*. Івано-Франківськ : НАІР, 2021. С. 145-147.
56. Тичковська А. Я., Островерхов В. М. Структура інформаційної системи управління підприємством. *Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Економіко-фінансові механізми здійснення соціально-*

економічного розвитку України», 1 червня 2021 року. Івано-Франківськ : НАІР, 2021. С. 190-193.

57. Трященко В. А. Теоретичні аспекти системи управління інформаційним забезпеченням підприємств в умовах євроінтеграції. *74-а наукова конференція професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*, м. Полтава, з 25 квітня по 21 травня 2022 року. Полтава, 2022.
58. Трященко В. А., Титар Т. Р. Управління інформаційним забезпеченням підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44/2022. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1888>.
59. Управлінська інформація: її види та властивості. URL: https://stud.com.ua/50365/menedzhment/upravlinska_informatsiya_vidi_vlastivost_i (дата звернення: 07.05.2026 р.).
60. Харченко В. В., Онищук В. Р. До питання інформаційного забезпечення управління аграрного підприємництва. URL: irbis-nbuv.gov.ua.
61. Череп А. В., Панченко О. М., Птіцина Л. А. Інформаційне забезпечення в системі управління промисловим підприємством : монографія. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2022. 266 с.
62. Черкашина М. В., Притула К. В. Фактори стратегічного інформаційного середовища підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Економіка підприємства*. 2019. № 67. С. 94-99.
63. Черноіванова Г. С. Інформаційне забезпечення в системі управління інноваційною складовою підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2018. Вип. 31. С. 58-61
64. Чернявська І. В. (2018) Дослідження ефективності використання інформаційних ресурсів промислового підприємства. *Економічний аналіз*. № 2. С. 397-399.

65. Шелефонтюк В. Р., Соколова Л. В. Інформаційне забезпечення підприємства. *Wielokierunkowosc Jako Gwarancja Postepu Naukowego*. 2020. Том 1. С. 28-30.
66. Шлайфер М. Б., Микитин О. З. Розвиток інформаційного забезпечення системи менеджменту вітчизняних підприємств. 2022. Том. 4, Вип. 2. С. 148-155. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2022_4_2_20.
67. Ясінецька І., Мушеник І. Інформаційні системи і технології в управлінні діяльністю підприємства. *Збірник наукових праць ЛОГОΣ*. 2020. URL: <https://doi.org/10.36074/15.05.2020.v1.2>