

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ
ТА БЕЗПЕКИ**

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

**ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ОПТИМІЗАЦІЇ
УПРАВЛІНСЬКОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА**

кваліфікаційна робота

здобувачки вищої освіти

4 курсу заочної форми навчання

Тетяни КУТРАНЬ

Науковий керівник:

доцент, кандидат технічних наук

Галина ЛЕСЬКІВ

Рецензент:

доцент, кандидат економічних наук

Оксана СВАТЮК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___» _____ 2025 р., протокол №___

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки

_____ Марта КОПИТКО

Львів

2025

АНОТАЦІЯ

КУТРАНЬ Т. Інформаційні технології оптимізації управлінської системи підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2025.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні аспекти впровадження інформаційних технологій в системі управління підприємством. У другому розділі досліджено систему управління та напрями удосконалення управлінської системи підприємства за допомогою інформаційних технологій.

Ключові слова: інформаційні технології, система управління підприємством, підвищення ефективності, вдосконалення управління.

ABSTRACT

KUTRAN T. Information technologies for optimizing the enterprise management system. - Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2025.

The first section of the qualification work examines the theoretical aspects of implementing information technologies in the enterprise management system. The second section examines the management system and areas for improving the enterprise's management system using information technology.

Keywords: information technology, enterprise management system, efficiency improvement, management improvement..

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1.....	6
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
1.1 Аналіз сучасного використання інформаційних технологій в управлінні підприємством	6
1.2 Порівняльний аналіз методик оцінювання ефективності впровадження інформаційних технологій в управління підприємством.....	12
Висновки до першого розділу	22
РОЗДІЛ 2.....	24
ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «СКАЙБОКСБУД».....	24
2.1. Загальна характеристика ТОВ «СКАЙБОКСБУД».....	24
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та результатів господарської діяльності.....	30
2.3 Оцінка застосування інформаційних технологій у компанії	37
2.4. Напрями удосконалення управлінської системи підприємства за допомогою інформаційних технологій	42
Висновки до другого розділу.....	46
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. З розвитком інформаційних технологій комп'ютери не лише спростили роботу людини, а й відкрили можливості для виконання завдань, які раніше були недосяжними. Оскільки менеджерам доводиться приймати рішення в умовах невизначеності та ризику, інформаційні системи швидко знайшли своє застосування у сфері бізнесу. Сучасна система управління підприємством є цілеспрямованим процесом, спрямованим на підвищення прибутковості компанії шляхом впровадження новітніх технологій.

У сучасних умовах функціонування промислових підприємств супроводжується значними розбіжностями між фактичними результатами їхньої діяльності та потенційними можливостями. Дослідження системи управління підприємством набуває особливої актуальності в період інфляції, адже необхідно постійно порівнювати фактичні показники з довгостроковими стратегічними планами. Динамічне ринкове середовище потребує розв'язання широкого спектра завдань, пов'язаних з оптимізацією виробничої діяльності на рівні всієї компанії. Важливою умовою підвищення ефективності управлінських рішень є наявність якісної інформаційної бази та активне використання комп'ютерних технологій. Саме тому обрана тема кваліфікаційної роботи є надзвичайно актуальною.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Теоретичні аспекти інформаційних технологій оптимізації управлінської системи підприємства досліджували Бондарчук Н.В., Наливайко Л.В. [7], Горбунова Л. М. [13], Лисенко О.В. [28], Пурій Г. М. [34], Ясінська А. [44].

Метою роботи є аналіз системи управління ТОВ «СКАЙБОКСБУД» та розробка заходів для підвищення її ефективності через впровадження інформаційних технологій.

Основне завдання дослідження полягає у визначенні шляхів оптимізації управлінських процесів підприємства за допомогою сучасних ІТ-рішень та обґрунтуванні ефективного механізму їх реалізації.

Предметом дослідження є особливості реалізації процесу управління підприємством із застосуванням інформаційних технологій.

Об'єкт дослідження – механізм функціонування системи управління підприємством.

Перелік методів дослідження. У дослідженні застосовано економіко-статистичні та математичні методи, а також методи порівняльного аналізу й узагальнення.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Основні положення та практичні результати роботи доповідалися автором і були підтверджені на XII Міжнародній науково-практичній конференції «Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел. Обсяг роботи – 51 сторінка, включаючи 4 рисунки та 8 таблиць. Список використаних джерел містить 45 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Аналіз сучасного використання інформаційних технологій в управлінні підприємством

З розвитком інформаційних технологій комп'ютерні системи не лише спрощують робочі процеси, а й дозволяють виконувати завдання, які раніше були недосяжними без цифрових рішень. Оскільки керівникам доводиться приймати рішення в умовах високої невизначеності та ризиків, сучасні інформаційні системи швидко знаходять своє застосування в бізнес-середовищі.

Комплексні системи управління підприємством найчастіше позначаються аббревіатурою ERP (Enterprise Resource Planning). Відповідно до визначення APICS (American Production and Inventory Control Society), ERP-система являє собою ефективний інструмент для управління та планування всіх ресурсів підприємства, необхідних для його діяльності.

На сьогоднішній день провідні позиції на українському ринку ERP-систем займає вітчизняний програмний продукт "1С: Підприємство". Хоча в цілому українські ERP-рішення поступаються іноземним аналогам за рівнем функціональності, оновлена версія "1С: Підприємство 8" є серйозним конкурентом зарубіжних продуктів, пропонуючи користувачам низку переваг.

Прийняття рішення щодо впровадження ERP-системи потребує детального аналізу її можливостей, а також вивчення досвіду інших компаній. Для малих і середніх підприємств, де ефективне управління є ключовим фактором розвитку, доцільно впроваджувати середньорівневі інтегровані системи. Важливо враховувати, що виробничі ERP-системи за багатьма параметрами є більш складними, ніж фінансово-управлінські: їх

впровадження займає більше часу, а вартість реалізації значно вища. Водночас, такі системи забезпечують і суттєвіші переваги для бізнесу.

Для невеликих підприємств із обмеженим бюджетом, які потребують автоматизації окремих напрямів обліку, доцільним є вибір локальних систем. Вони дозволяють ефективно вести облік у таких сферах, як бухгалтерія, складський облік, управління персоналом, збут тощо.

Якщо порівнювати вартість вітчизняних ERP-систем із зарубіжними аналогами, можна відзначити, що їхнє впровадження в Україні обходиться значно дешевше — інколи в кілька, а подекуди й у кілька десятків разів. Крім фінансової доступності, українські ERP-рішення мають й інші переваги для малого та середнього бізнесу. Зокрема, вони краще адаптовані до специфіки національної економіки, а також супроводжуються підтримкою висококваліфікованих фахівців і компаній, які спеціалізуються на їх впровадженні та технічному обслуговуванні.

Для масштабних підприємств, таких як холдингові структури, фінансово-промислові групи та материнські компанії, ключовим фактором є довгострокове планування та ефективне управління. Для цього необхідні великі інтегровані системи, що забезпечують управління складними фінансовими потоками, стратегічне планування, бюджетування та корпоративну консолідацію.

Такі ERP-системи найчастіше впроваджуються на підприємствах зі складним виробничим циклом, широкою мережею філій, значним асортиментом продукції та великим обсягом операцій. За оцінками західних експертів, використання корпоративної інтегрованої інформаційної системи є доцільним для компаній, річний обіг яких перевищує 20-40 мільйонів доларів.

Практика компаній, які успішно використовують ERP-системи, підтверджує, що їх впровадження сприяє зменшенню рівня складських запасів (у середньому до 21,5%), підвищенню продуктивності праці (до 17,5%) та збільшенню частки вчасно виконаних замовлень (до 14,5%).

Для зниження витрат і підвищення ефективності варто звернути увагу на програмні рішення, що доступні безкоштовно. Серед популярних безкоштовних утиліт, які можуть допомогти в управлінні бізнесом, можна виокремити п'ять основних. Однією з них є Microsoft Security Essentials – ефективне антивірусне рішення, яке ідеально підходить для малих підприємств. Ця програма безкоштовна, отримала високі оцінки користувачів та здатна обслуговувати до десяти персональних комп'ютерів, забезпечуючи швидкий і непомітний захист.

Гідна альтернатива Microsoft Project, придбання якого може коштувати кілька тисяч доларів це OpenProj. Програма OpenProj (find.pcworld.com/72948) надає можливість створювати діаграми Ганта, сіткові графіки, аналізувати структуру трудовитрат і ризиків, враховувати додаткові витрати та виконувати ключові функції з управління проектами. Однією з переваг цього додатка є його сумісність із Windows, Mac і Linux, на відміну від Microsoft Project, який працює лише в середовищі Windows.

Наступна програма OrangeHRM. Повноцінна система для управління персоналом, яка розрахована на малі та середні підприємства. OrangeHRM (find.pcworld.com/72949) містить модулі для ведення обліку співробітників, управління звільненнями, моніторингу робочого часу та відвідуваності, а також організації системи стимулювання. Завдяки функціям самообслуговування працівники можуть самостійно оновлювати свої персональні дані, що значно спрощує адміністрування кадрових процесів.

Якщо співробітники підприємства скаржаться на повільну роботу комп'ютерів, перш ніж вкладати кошти в нову техніку, варто спробувати встановити програму Solutio (find.pcworld.com/72950). Ця безкоштовна утиліта значно скорочує час завантаження ПК, а її остання версія також забезпечує своєчасне оновлення встановленого програмного забезпечення. Хоча встановлення потрібно виконати на кожному пристрої окремо, зусилля виправдають себе, оскільки кількість скарг на низьку продуктивність комп'ютерів суттєво зменшиться.

Незалежно від кількості комп'ютерів у компанії, система мережевого моніторингу є незамінною. Додаток Spiceworks (find.pcworld.com/72951) надає інструменти для управління та моніторингу мережі, організації технічної підтримки користувачів, інвентаризації обладнання та багато іншого. Остання версія містить модулі для Android і iPhone, що дозволяє керувати системами з будь-якого місця.

Хоч ці програмні рішення можуть здаватися простими, без них ефективна робота підприємства неможлива, а їхні платні аналоги коштують чимало. Крім того, використання цих інформаційних інструментів значно спрощує оперативне управління в компанії.

Для забезпечення фінансової взаємодії підприємств українські банки в останні роки активно розвивають свою присутність в Інтернеті. Сьогодні вони мають власні веб-сайти, активно використовують електронну пошту для комунікації та взаємодії із зовнішнім середовищем. Банківська система швидко адаптується до сучасних технологій і пропонує клієнтам інноваційні фінансові послуги через Інтернет-банкінг (Клієнт-банк).

Інтернет-банкінг – це зручний інструмент для керівників і бухгалтерів підприємств, що забезпечує постійний контроль за станом рахунку, економить час на відвідування банку та дозволяє оперативно здійснювати фінансові операції. Законодавча база, яка регулює діяльність юридичних і фізичних осіб в Інтернеті, електронні фінансові послуги та функціонування електронних платіжних систем, повинна гарантувати надійний захист учасників Інтернет-банкінгу від шахрайс

Важливою перевагою впровадження інформаційних систем є спрощення взаємодії бізнесу з державними органами. Це включає ефективний зв'язок із Державною податковою адміністрацією та іншими державними службами, з якими підприємства змушені співпрацювати. Така взаємодія можлива за умови розвитку електронного урядування (e-Government).

Цей формат електронної співпраці відкриває для керівників компаній ряд переваг:

- значна економія часу;
- можливість отримання консультацій щодо законодавчого регулювання бізнес-операцій;
- доступ до трактування законів безпосередньо від їх розробників;
- зменшення рівня корупції завдяки мінімізації прямих контактів із контролюючими органами.

Останнім часом Україна активно розвиває систему дистанційної взаємодії з бізнесом, включаючи надання юридичних консультацій онлайн. Зокрема, на офіційному сайті Державної податкової служби України доступне трактування норм Податкового кодексу.

Ключовим елементом сайту є посилання на Єдину базу податкових знань, де будь-який платник податків — як юридична особа, так і фізична особа-підприємець — може поставити запитання щодо застосування Податкового кодексу. Відповідь від податкових органів надходить протягом десяти днів. Під час перевірки підприємства така відповідь може слугувати доказом коректності проведеної господарської операції перед контролюючими органами, зокрема Податковою службою та Державною аудиторською службою.

Одним із результатів покращення електронної взаємодії бізнесу з державою в Україні є обов'язкова подача звітності юридичними особами в електронному форматі. Такий формат передбачає використання електронних ключів — спеціальних кодів, що слугують цифровими підписами керівника чи бухгалтера підприємства, які мають право підпису та печатки організації.

Щоб мінімізувати ризик механічних помилок, державні органи ініціювали розробку програмного забезпечення, яке автоматично формує звіти у відповідному форматі. За умови регулярного оновлення через інтернет такі звіти завжди будуть відповідати встановленим вимогам. Сьогодні вже доступні спеціалізовані програмні продукти для електронної звітності, зокрема «М.Е.Дос», «Електронна звітність» та інші.

Прикладом для України може слугувати Великобританія, де ключовим завданням розвитку електронного урядування є запобігання виникненню соціальних груп, позбавлених доступу до державних послуг. У цьому контексті уряд проводить активну політику з підвищення рівня комп'ютерної грамотності, створюючи навчальні центри для покращення навичок роботи з інформаційними технологіями. Громадяни можуть отримати доступ до національної освітньої мережі та бібліотек Великобританії.

Для України така стратегія також є вкрай важливою. Для подолання спротиву змінам необхідно впроваджувати безкоштовні освітні програми з освоєння програмного забезпечення, а також надавати допомогу в обслуговуванні електронних систем, що забезпечують зв'язок із державними установами.

Інформаційні системи є потужним інструментом для підвищення ефективності та конкурентоспроможності організацій [1a]. Сучасні технології дозволяють налагоджувати глобальну роботу на віддалених робочих місцях. Завдяки інтернету, електронній пошті та відеоконференціям стало можливим забезпечити ефективну координацію співробітників, які знаходяться в різних регіонах чи навіть країнах. Робота в команді на великих відстанях стала реальністю: члени робочої групи можуть спільно працювати над проектом, перебуваючи на різних континентах.

Мережеві інформаційні системи дають змогу компаніям управляти своїми територіально розподіленими підрозділами як віртуальні організації або корпорації. Такі організації використовують цифрові технології для об'єднання людей, ресурсів, ідей, постачальників і клієнтів, забезпечуючи обмін продуктами та послугами без прив'язки до фізичного розташування чи традиційних організаційних меж.

Це дозволяє компаніям взаємодіяти без необхідності фізичного об'єднання. Наприклад, одна компанія може займатися розробкою продукту, інша — виготовленням комплектуючих та збиранням, а третя — адмініструванням і продажами.

Сучасні інформаційні технології дають змогу створювати єдине інформаційне середовище, основою якого є інтегровані комп'ютерні мережі. Це середовище забезпечує координацію та супровід як технологічних процесів, так і загальної ділової діяльності організації. Такий підхід включає інтеграцію основних управлінських напрямків: виробничого, організаційного, маркетингового, фінансового, бухгалтерського, кадрового та проектно-конструкторського. Інформаційні ресурси розміщуються у розподілених базах даних, а доступ до них надається через комп'ютерну мережу відповідно до встановлених правил і нормативів підприємства.

Крім того, корпоративна інформаційна мережа може бути підключена до інтернету через спеціальні шлюзи з регламентованим доступом до внутрішніх даних. Завдяки цьому організація отримує прямий доступ до різноманітної інформації, зокрема нормативно-правових актів, аналітики ринків сировини та готової продукції.

Таким чином, управлінська діяльність підприємства має бути орієнтована на використання сучасних інформаційних технологій. Водночас фахівцям необхідні зручні інструменти для ефективного виконання професійних завдань, що передбачає впровадження технологій і чіткий розподіл обов'язків між працівниками.

1.2 Порівняльний аналіз методик оцінювання ефективності впровадження інформаційних технологій в управління підприємством

За різними дослідженнями, лише 20-25% проєктів із впровадження інформаційних технологій завершуються успішно. Одним зі способів підвищення ефективності таких проєктів є вдосконалення методики вибору найбільш перспективного варіанту ще на етапі прийняття рішення про його реалізацію. У цьому контексті особливого значення набуває оцінка ефективності впровадження інформаційних технологій.

У сфері інформаційного менеджменту ефективність визначається як результативність процесів, операцій або проєктів, що оцінюється через співвідношення отриманих результатів до витрат, необхідних для їх досягнення. Іншими словами, ефективність інформаційного менеджменту відображає комплекс показників, які характеризують позитивний вплив інформаційних систем та інших технологічних засобів на управління підприємством у цілому.

Ефективність використання інформаційних систем у процесі управління економічними завданнями підприємства безпосередньо залежить від двох ключових факторів: підвищення рівня управління та оптимізації діяльності організації шляхом скорочення витрат.

Прямий ефект проявляється у конкретних результативних показниках діяльності підприємства й може оцінюватися у фінансових, натуральних або трудових показниках. Наприклад, це може бути економія робочого часу (вимірювана в людино-годинах), скорочення кількості управлінського персоналу або зростання продуктивності праці.

Непрямий ефект досягається завдяки використанню якіснішої інформації та відображається у загальних показниках виробничо-господарської діяльності підприємства. Однак його важко точно виміряти кількісно. Оскільки непряма ефективність проявляється переважно у якісних аспектах, а пряма – у чітких кількісних показниках, ці два види ефекту також називають відповідно якісними та кількісними.

Економічну ефективність оцінюють на всіх етапах процесу – від проєктування до впровадження інформаційних систем:

- на стадіях технічного та робочого проєктування здійснюється попередній розрахунок очікуваної економічної ефективності;
- далі виконуються деталізовані розрахунки прогнозованого економічного ефекту;
- після введення інформаційних систем в експлуатацію визначається фактична економічна ефективність.

На ранніх етапах, під час виконання підготовчих та проєктних робіт, розрахунки носять прогностичний характер. У вітчизняній науковій літературі оцінювання економічної ефективності після модернізації або впровадження засобів інформаційного менеджменту зазвичай базується на двох методичних підходах: розрахунку річного або інтегрального економічного ефекту [18], [19].

Під час розрахунку річного економічного ефекту аналізуються зміни у річному обсязі реалізованої продукції, виробничих витратах та прибутку від реалізації за звітний період (після впроваджених змін) порівняно з відповідними показниками базового періоду (до змін).

Інтегральний економічний ефект визначається шляхом зіставлення витратної та прибуткової складових діяльності підприємства за весь розрахунковий період, починаючи з моменту внесення змін.

Проте обидва методи не дозволяють точно оцінити вплив функціонування інформаційних систем на діяльність підприємства. Це пояснюється тим, що на аналізовані показники впливає безліч зовнішніх і внутрішніх факторів. Наприклад, зміни в обсягах реалізації продукції можуть бути спричинені не лише впровадженням інформаційних технологій, а й новими технологічними розробками, коливанням попиту чи вдосконаленням маркетингової стратегії.

Для оцінки економічного ефекту від застосування інформаційних технологій необхідно враховувати всі економічні, технічні, організаційні та соціальні аспекти їх використання. З цією метою застосовується комплекс різних методів аналізу, запропонованих такими вченими, як Н.Г. Георгіаді, С.В. Князь, Я.Я. Пушак та іншими. Загалом методи оцінки можна розділити на три основні групи: фінансові, якісні (евристичні) та методи прогностичного аналізу (імовірнісні підходи).

Фінансовий аналіз є загальноприйнятим інструментом для обґрунтування будь-якого бізнес-проєкту. Методи цього аналізу базуються на традиційних підходах до фінансових розрахунків економічної ефективності,

водночас враховуючи особливості інформаційних технологій. Їх головною перевагою є використання принципів класичної теорії оцінки економічної ефективності. Ці методи спираються на загальноприйняті у фінансовій сфері критерії, такі як чиста теперішня вартість (NPV), внутрішня норма прибутковості (IRR) тощо, і працюють з точними показниками руху коштів. Таким чином, фінансові методи дозволяють оцінити економічні аспекти впровадження інформаційних систем аналогічно до аналізу будь-якого інвестиційного проєкту.

Якісні методи доповнюють кількісні розрахунки, що дає змогу комплексно оцінювати всі фактори ефективності та узгоджувати їх із загальною стратегією компанії. Ця група методів дозволяє фахівцям визначати ключові характеристики системи відповідно до специфіки діяльності підприємства та його продукції, а також коригувати взаємозв'язки між показниками за допомогою коефіцієнтів значущості. Однією з переваг якісних (евристичних) методів є їхня здатність поєднувати кількісний та якісний підходи до оцінювання.

Прогнозні методи базуються на використанні статистичних та математичних моделей, що дають змогу оцінити ймовірність виникнення ризиків. Вони застосовуються для прогнозування майбутнього ефекту від впровадження інформаційних систем, проте поки що не є настільки поширеними в практиці, як інші методи. Евристичні методи дозволяють оцінити відповідність інформаційного проєкту бізнес-стратегії підприємства. Для визначення економічної ефективності впровадження інформаційних технологій необхідно обрати оптимальний метод аналізу, що можна здійснити за допомогою таблиць порівняльного аналізу наявних методик (табл. 1.1 – 1.3).

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз методів фінансової оцінки ефективності
впровадження інформаційних технологій [18-19]

Метод	Короткий опис	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Сукупна вартість	Оцінює прямі та непрямі	Обґрунтування	Тривалість

Продовження таблиці 1.1			
1	2	3	4
володіння (Total Cost of Ownership, TCO)	витрати на всіх етапах життєвого циклу інформаційної технології. Дозволяє порівнювати витрати у різні періоди часу, виявляти надлишкові статті витрат та розраховувати загальну вартість володіння для оцінки інвестиційної привабливості. Ефективність оцінюється шляхом порівняння показників TCO аналогічних підприємств.	бюджету проєкту; урахування одноразових і щорічних витрат	розрахунків; складність оцінки непрямих витрат
Функціонально-вартісний аналіз (Activity-Based Costing, ABC)	Досліджує дії, пов'язані з інформаційною технологією під час впровадження, та її функціонування для мінімізації витрат без зниження функціональності або корисності	Застосовується як на етапі впровадження, так і експлуатації; дозволяє точно розподіляти накладні витрати	Складність вимірювання; не враховує вигоди від покращення якісних показників
Чиста приведена вартість (Net Present Value, NPV)	Порівнює початкові інвестиції з поточною вартістю майбутніх грошових потоків	Враховує фактор часу	Оцінка дохідності альтернативних проєктів має абстрактний характер; складність прогнозування грошових надходжень від якісних змін
Внутрішня норма рентабельності (Internal Rate of Return, IRR)	Визначає відносний показник дохідності проєкту шляхом порівняння з реальною ставкою дисконту	Дозволяє оцінювати альтернативні проєкти	Складність розрахунків; приблизний характер результатів; труднощі у визначенні доходів від якісних покращень
Середньостатистична зворотність інвестицій (Return on Investment, ROI)	Розраховується як співвідношення прибутку до вкладеного капіталу.	Відображає абсолютну вигоду проєкту; враховує термін окупності	Складність визначення доходів від реалізації проєкту

Таблиця 1.2

Порівняльний аналіз методів евристичної оцінки ефективності
впровадження інформаційних технологій [18-19]

Метод	Короткий опис	Переваги	Недоліки
Економічна додана вартість (Economic Value Added, EVA)	Відображає процес створення вартості, визначаючи різницю між чистим операційним прибутком після оподаткування та витратами на капітал за певний період.	Дозволяє оцінювати створену додаткову вартість інвестицій; є показником якості управлінських рішень; сприяє визначенню норми повернення на капітал та ефективності окремих підрозділів	Залежність від початкової оцінки інвестованого капіталу; складність прогнозування майбутнього прибутку.
Швидке економічне обґрунтування (Rapid Economic Justification, REJ)	Визначає потенційний дохід від реалізації критичних факторів успіху та витрати на впровадження ІТ у вигляді грошових потоків, які дисконтуються та коригуються з урахуванням ризиків проєкту. Метод поєднує кілька підходів (TCO, BSC, NPV, IRR, EVA) та аналіз ризиків	Простота розрахунків; врахування як кількісних, так і якісних ефектів; можливість порівняння альтернативних проєктів; оцінка ризиків.	Суб'єктивність оцінки; необхідність чітко визначеної стратегії підприємства.
Інформаційна економіка (Information Economics, IE)	Дозволяє визначити пріоритетність ІТ-проєктів відповідно до стратегічних цілей підприємства, оцінюючи їх відповідність встановленим критеріям.	Простота оцінки ефективності проєкту; врахування ризиків; можливість порівняння альтернативних проєктів	Суб'єктивність оцінки.
Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC)	Передбачає розробку взаємопов'язаних показників ефективності в різних сферах: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, персонал та інновації. Дозволяє перетворювати нефінансові показники у фінансові результати через причинно-наслідкові зв'язки.	Врахування як фінансових, так і нефінансових ефектів; формує розуміння взаємозв'язку між ефективністю бізнесу та інформаційних технологій; можливість порівняння проєктів.	Потребує формалізованої бізнес-стратегії; необхідність постійного оновлення показників.

Таблиця 1.3

Порівняльний аналіз методів імовірнісної оцінки ефективності
впровадження інформаційних технологій[18-19]

Метод	Короткий опис	Переваги	Недоліки
Управління портфелем активів (Portfolio Management, PM)	Оцінює управління ІТ-інвестиціями з точки зору портфельного підходу, враховуючи обсяги, терміни, прибутковість і ризику кожного проєкту.	Врахування тривалості проєкту	Складність впровадження методики.
Прикладна інформаційна економіка (Applied Information Economics, AIE)	Визначає ймовірність досягнення встановлених цілей проєкту та оцінює потенційний вплив на бізнес-процеси підприємства	Оцінка ймовірності ризиків; аналіз проєктів із важко вимірюваними результатами	Суб'єктивність оцінки; значні витрати часу; результати подаються у натуральних показниках
Оцінка справедливої вартості опціонів (Real Options Valuation, ROV)	Використовує гнучкий підхід до оцінки альтернативних ІТ-проєктів, аналізуючи такі параметри, як доходи, витрати, вартість підтримки, складність реалізації та життєвий цикл технологій. Дозволяє оцінити можливість впливу на ці параметри в процесі виконання проєкту	Врахування можливості коригування проєкту; широкий спектр оцінюваних показників.	Висока складність розрахунків; значні витрати часу; результати представлені у натуральних показниках.

Попри те, що сучасні підприємства мають широкий вибір методів та методологій для оцінки ефективності впровадження інформаційних технологій (як видно з таблиць), на практиці більшість компаній зосереджується на двох ключових показниках: сукупній вартості володіння (TCO) та поверненні інвестицій (ROI). Крім того, застосовуються метод чистої приведеної вартості (NPV) та якісні показники впливу нововведень на продуктивність праці.

Показник TCO відображає загальний обсяг витрат, пов'язаних зі створенням і функціонуванням інформаційних систем. Окрім прямих витрат

на розробку, впровадження та експлуатацію, він враховує також непрямі витрати, такі як втрати через простой чи вплив людського фактора.

На сьогодні існує кілька методів розрахунку TCO, які дають подібні результати та приводять до аналогічних висновків. Найбільш поширеною концепцією є модель TCO, розроблена Gartner Group. Сукупна вартість володіння інформаційними технологіями визначається за такою формулою:

$$TCO = V_{\text{пр}} + V_{\text{н}}, \quad (1.1)$$

де $V_{\text{пр}}$ – прямі витрати;

$V_{\text{н}}$ – непрямі витрати.

Прямі витрати розраховуються за формулою:

$$V_{\text{пр}} = V_{\text{п1}} + V_{\text{п2}} + V_{\text{п3}} + V_{\text{п4}} + V_{\text{п5}}, \quad (1.2)$$

де $V_{\text{п1}}$ – інвестиції у програмне та апаратне забезпечення;

$V_{\text{п2}}$ – витрати на управління IT-інфраструктурою;

$V_{\text{п3}}$ – витрати на технічну підтримку та аутсорсинг;

$V_{\text{п4}}$ – витрати на оновлення та модернізацію;

$V_{\text{п5}}$ – витрати на забезпечення комунікацій.

Непрямі витрати поділяються на дві основні категорії та обчислюються за формулою:

$$V_{\text{н}} = V_{\text{н1}} + V_{\text{н2}}, \quad (1.3)$$

де $V_{\text{н1}}$ – втрати, спричинені простоєм інформаційної системи з різних причин;

$V_{\text{н2}}$ – витрати, пов'язані з людським фактором.

Оцінка лише сукупної вартості володіння (TCO) не є достатньою для визначення доцільності впровадження інформаційної системи, оскільки важливо враховувати не тільки витрати, а й отриману вигоду. Вона оцінюється за допомогою показника повернення інвестицій (ROI), який дозволяє визначити рівень рентабельності вкладених коштів у придбання та впровадження інформаційної системи. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$ROI = \frac{(Payback - TCO)}{TCO} * 100\%, \quad (1.4)$$

де Payback – вигода, отримана в результаті впровадження системи.

Під вигодою (основним ефектом) від використання інформаційних систем зазвичай розуміють підвищення продуктивності праці, що включає:

- скорочення часу виконання робочих завдань працівниками підприємства;
- оптимізацію використання людських ресурсів;
- зменшення витрат на здійснення трансакцій.

Ще одним важливим фактором, що суттєво впливає на ефективність інформаційних систем, є рівень зрілості інформаційних технологій. Для оцінки зрілості інформаційних систем, які використовуються на підприємстві, застосовуються різні методології, зокрема:

- Capability Maturity Model (CMM) – модель зрілості розробки програмного забезпечення;
- Control Objectives for Information Technology (COBIT) – методологія управління інформаційними технологіями;
- Infrastructure Maturity Model (IMM) – концепція, що використовується Microsoft.

Методологія COBIT виділяє шість рівнів зрілості інформаційних систем:

1. Нульовий рівень – система управління інформаційними технологіями відсутня, і її необхідність не усвідомлюється.

2. Початковий рівень – підхід керівництва до вирішення питань, пов'язаних з інформаційними системами, є несистемним і хаотичним. Проблеми визнаються випадково та безсистемно.

3. Повторюваний рівень – існує загальне розуміння важливості управління інформаційними системами. Однакові завдання вирішуються різними співробітниками подібними методами, однак відсутні формальні процедури та чіткий розподіл відповідальності. Висока залежність від окремих фахівців підвищує ризик помилок. Використовуються лише базові методи оцінки ефективності.

4. Стандартний рівень – інформаційні системи відіграють ключову роль у діяльності підприємства. Всі процеси стандартизовані, задокументовані та ефективно використовуються співробітниками. Функціонування ІТ-підрозділу чітко регламентоване, але механізм контролю якості ще не є досконалим.

5. Керований рівень – здійснюється безперервний моніторинг інформаційних процесів, встановлюються стандарти якості, проводиться контроль їх дотримання, а також впроваджуються заходи для підвищення ефективності.

6. Оптимізуючий рівень – підприємство має глибоке розуміння процесів управління інформаційними системами, можливих проблем і шляхів їх вирішення, а також перспектив подальшого розвитку інформаційних технологій.

Врахування рівня зрілості управління інформаційними системами є важливим аспектом під час оцінювання економічної ефективності їх функціонування. Рівень розвитку інформаційної інфраструктури підприємства безпосередньо впливає на точність та достовірність отриманих результатів аналізу.

Підсумовуючи, варто зазначити, що керівники підприємств можуть запроваджувати сучасні інформаційні технології, спираючись не лише на досвід інших компаній чи інформацію з медіа про їх ефективність. Завдяки наявності різноманітних методик оцінки впровадження інформаційних систем, вони можуть самостійно визначити переваги та можливі недоліки, зважаючи на специфіку своєї організації.

Висновки до першого розділу

У першому розділі було розглянуто теоретичні основи застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством, а також проведено аналіз існуючих методик оцінювання ефективності їх впровадження.

Аналіз сучасного використання інформаційних технологій у системі управління підприємством показав, що цифровізація бізнес-процесів є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності, ефективності та гнучкості підприємства. Використання інформаційних систем дозволяє оптимізувати витрати, покращити взаємодію між структурними підрозділами, а також сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень на основі аналізу великих обсягів даних.

Проведений порівняльний аналіз методик оцінювання ефективності впровадження інформаційних технологій засвідчив, що підприємства мають широкий вибір інструментів для аналізу їх доцільності. Найпоширенішими серед них є оцінка сукупної вартості володіння (TCO) та повернення інвестицій (ROI), які дозволяють визначити економічну доцільність ІТ-проектів. Окрім цього, застосовуються такі методики, як чиста теперішня вартість (NPV), економічна додана вартість (EVA), методи збалансованої системи показників (BSC), інформаційної економіки (IE) та управління портфелем активів (PM).

Важливим аспектом ефективного впровадження інформаційних технологій є рівень зрілості управління інформаційними системами на підприємстві. Використання відповідних моделей зрілості, таких як СММ, Cobit або IMM, дозволяє оцінити поточний стан інформаційної інфраструктури та визначити необхідні кроки для її вдосконалення.

Таким чином, впровадження інформаційних технологій у систему управління підприємством є стратегічно важливим завданням, яке потребує ретельного аналізу та оцінки. Використання відповідних методик та моделей дозволяє мінімізувати ризики, оптимізувати витрати та підвищити ефективність діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «СКАЙБОКСБУД»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «СКАЙБОКСБУД»

ТОВ «СКАЙБОКСБУД» – це деревообробне підприємство, яке спеціалізується на виробництві столярних виробів, деревини та продукції з деревини.

Структура підприємства включає окремі підрозділи, такі як виробничі майданчики, пилорами, адміністративні офіси та склади. Вони належать підприємству на правах власності або оренди. Основною метою діяльності ТОВ «СКАЙБОКСБУД» є підвищення доходів його засновників, які є громадянами України.

До основних видів діяльності підприємства належать:

- лісопилльне та стругальне виробництво;
- виготовлення дерев'яної тари (європіддони, транспортувальні ящики);
- експорт деревини та виробів із деревини;
- продаж продукції на внутрішньому ринку.

Підприємство оснащено сучасним обладнанням, механізмами та верстатами, що забезпечують ефективний виробничий процес.

На балансі ТОВ «СКАЙБОКСБУД» знаходяться офісні приміщення, склади, пилорами, виробниче обладнання, транспортні засоби та інша матеріальна база. У виробничому процесі підприємство використовує цех, розділений за основними етапами обробки продукції: заготівля, розкрій, сушіння та підготовка матеріалів.

Також на балансі підприємства перебувають котельня, складські приміщення та гараж. Автопарк компанії включає один вантажний автомобіль, трактор і тягач, які забезпечують ефективну логістику та виробничі процеси.

Розвинена внутрішня інфраструктура підприємства дозволяє ефективно організувати розподіл продукції за видами на спеціально облаштованих критих майданчиках. Це суттєво спрощує процес завантаження та відправлення готової продукції. Основна частина продукції доставляється клієнтам за допомогою власного автотранспорту, що допомагає зменшити витрати покупців на транспортування. Великі партії продукції зберігаються в складських приміщеннях.

У виробничій діяльності підприємство активно утилізує більшість відходів, що утворюються в процесі деревообробки.

Організаційна структура управління ТОВ «СКАЙБОКСБУД» (див. рис. 2.1) представлена лінійно-функціональною системою. Ця модель управління базується на горизонтальному розподілі функціональних обов'язків та вертикальній підлеглості.

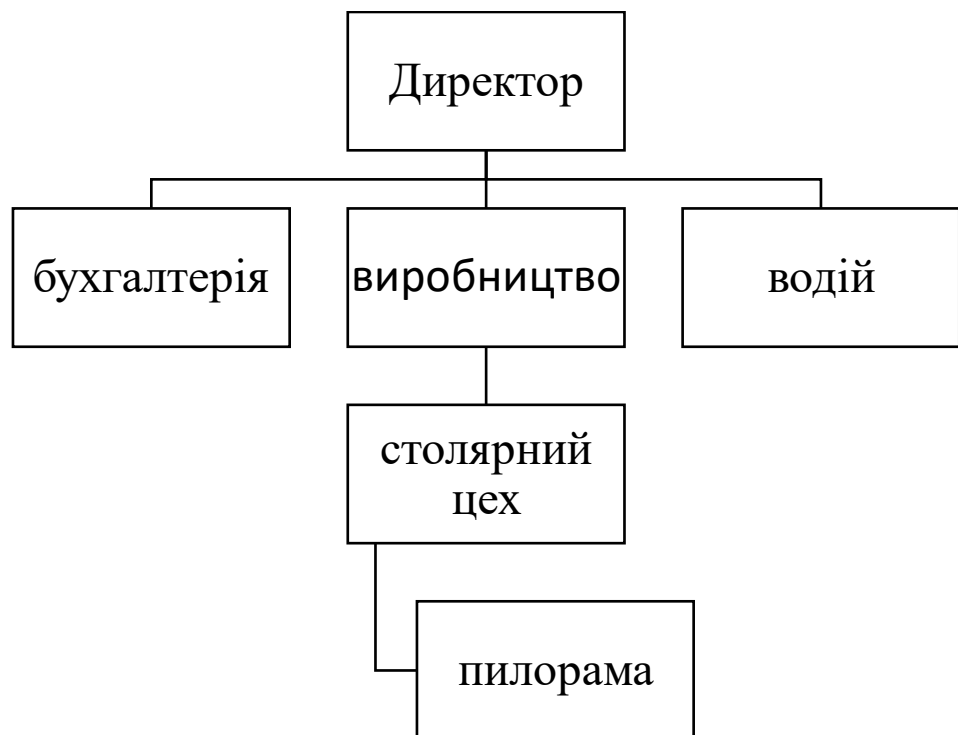


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «СКАЙБОКСБУД»

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

На основі запропонованої організаційної структури можна визначити основні обов'язки співробітників підприємства.

Директор компанії відповідає за загальне управління підприємством, розробляє стратегії розвитку та забезпечує їх реалізацію, координує роботу всіх відділів і приймає ключові рішення у сфері виробництва, фінансів і кадрової політики, несе відповідальність за досягнення фінансових і виробничих показників.

В обов'язки бухгалтер входить забезпечувати ведення фінансового обліку на підприємстві, складання необхідної фінансової документацію та звітності, контроль за правильністю розрахунків із працівниками, постачальниками та клієнтами, оптимізувати витрати підприємства й управляти податковими зобов'язаннями.

На ТОВ діють два підрозділи, які спеціалізуються на деревообробці, а також працюють столярний цех і пилорама.

Працівники столярного цеху виробляють столярні вироби відповідно до замовлень., виконують розкрій і обробку деревини, забезпечують високу якість продукції відповідно до встановлених стандартів.

На пилорамі займаються первинною обробкою деревини, виготовленням заготовок, слідкують за робочим станом обладнання та проводить його обслуговування, готують деревину для подальшого використання у виробничому процесі.

Водій займається транспортуванням готової продукції до складів або клієнтів, забезпечує вчасну доставку необхідних матеріалів для роботи підприємства, контролює технічний стан автомобіля та проводить його регулярне обслуговування.

Ця структура допомагає забезпечити ефективну координацію роботи підрозділів і досягати високої якості продукції.

Основним видом продукції, яку виробляє ТОВ "СКАЙБОКСБУД", є фанерні ящики (рис.2.2.).

Розглянемо цей товар з огляду на основні характеристики:

Якість. Компанія надає гарантію на свою продукцію протягом 18 місяців з моменту виконання замовлення. Зважаючи на використання високоякісних

лакофарбових матеріалів італійського виробництва, така гарантійна політика є обґрунтованою та орієнтованою на задоволення потреб споживачів.



Рис.2.2. Основна продукція ТОВ «СКАЙБОКСБУД»

Функціональні властивості. Фанерні ящики вирізняються універсальністю і підходять для різних цілей: декоративних, подарункових, транспортних (для перевезень), меблевих тощо. Вони можуть бути з кришкою або без неї. Конструкція такої тари варіюється і виготовляється на замовлення, враховуючи конкретні потреби та вимоги клієнтів.

Матеріал. Основним матеріалом для виготовлення фанерних ящиків є фанерні листи товщиною від 4 мм до 20 мм. Товщина листа безпосередньо впливає на вагу та габарити пакувального ящика. Тонка фанера забезпечує ящику меншу вагу, зберігаючи при цьому його міцність і жорсткість. Водночас використання товстих листів фанери для невеликої тари під легкі вантажі є недоцільним, оскільки це лише збільшує вагу ящика без необхідності.

Цей вид упаковки відрізняється широкою варіативністю у виконанні та використанні. Окрім фанери, ящики можуть виготовлятися з додаванням дерев'яних (брус, дошка) та/або металевих (замки, куточки, ручки, скоби, стрічка) елементів. Це забезпечує посилення конструкції, зручність у

використанні та можливість індивідуального підходу відповідно до вимог перевезення продукції.

Для упаковки легких або малогабаритних вантажів ящики можуть виготовлятися виключно з фанери. У цьому випадку їх скріплюють спеціальними «цвяхами», що робить тару одночасно міцною та легкою.

Монтаж тари виконується здебільшого за допомогою спеціальних тарних цвяхів, які перевершують за своїми характеристиками звичайні цвяхи, саморізи чи скоби. Використання інших кріпильних елементів залежить від конструктивних особливостей конкретного виробу.

Основні критерії вибору фанерних ящиків замовниками:

- висока міцність і надійність.
- можливість адаптації конструкції до конкретних потреб.
- легкість і зручність у використанні.
- відповідність стандартам якості та безпеки.
- екологічність матеріалів.

Таким чином, фанерні ящики затребувані в багатьох галузях завдяки їх універсальності та високим експлуатаційним характеристикам.

Основними принципами компанії є забезпечення стабільного розвитку та гармонійної діяльності. Ключову роль у цьому відіграє клієнт і співпраця з ним. Незважаючи на відносно молодий вік підприємства, компанія вже здобула довіру локального бізнесу та сформувала базу постійних клієнтів, які повертаються завдяки позитивному досвіду попередньої співпраці. Керівництво успішно вирішує конфліктні ситуації та дбає про позитивний імідж компанії серед споживачів на ринку.

Усі працівники підприємства офіційно працевлаштовані, а податки за них сплачуються відповідно до законодавства. Це забезпечує їм рівні права з працівниками інших компаній. Керівництво підтримує нові ідеї співробітників, створюючи умови для вільного обміну думками щодо вдосконалення діяльності підприємства. Також працівникам надається

можливість навчатися та розвиватися професійно, зокрема через участь у тематичних виставках і налагодження особистих ділових контактів.

Розглянемо ключові аспекти діяльності ТОВ «СКАЙБОКСБУД» за методологією Canvas.

Споживчі сегменти. Основним клієнтом підприємства є той, хто цінує баланс між ціною та якістю, а також готовий до тривалої співпраці та розвитку партнерських відносин.

Ціннісна пропозиція. Компанія пропонує роботу з індивідуальними замовленнями, включаючи дизайнерські послуги. Асортимент продукції доволі широкий, що дозволяє кожному споживчому сегменту знайти рішення, яке відповідає його унікальним потребам.

Канали збуту. Компанія використовує комбінацію прямих та непрямих каналів. Клієнтам зручніше взаємодіяти безпосередньо з представниками компанії, що забезпечує індивідуальний підхід та персоналізоване обслуговування.

Взаємовідносини з клієнтами. Компанія надає індивідуальну підтримку та пропонує можливість спільного створення продукту з нуля. Відносини з клієнтами базуються на партнерстві та довірі.

Доходи. Дохід генерується за рахунок продажу високоякісної продукції, виготовленої локальним виробником із застосуванням передових технологій. Замовлення виконуються з використанням вітчизняного обладнання та матеріалів. Оплата може здійснюватися частинами, залежно від етапів виконання замовлення.

Ключові ресурси. Основу діяльності підприємства становлять обладнання та матеріальні запаси. Значних об'єктів інтелектуальної власності компанія не має, зосереджуючи увагу на матеріальному виробництві. У розпорядженні підприємства є вся необхідна техніка для виконання замовлень, а до субпідрядників звертаються лише у виняткових випадках або в період пікових навантажень.

Керівництво підприємства вжило суттєвих заходів у сфері ризик-менеджменту для забезпечення подальшого функціонування компанії.

Головним викликом для компанії є необхідність оптимізації бізнес-процесів, щоб подолати кризу, спричинену воєнною агресією. Підприємство активно шукає шляхи вирішення цієї проблеми, і в цьому контексті метод хронометражу виявляється актуальним для впровадження на практиці. Аналіз результатів теоретичної частини роботи свідчить, що використання хронометражу сприятиме підвищенню продуктивності праці та збільшенню пропускної здатності виробничої лінії.

На підприємстві немає спеціальної системи для виявлення часових втрат. Аналіз відсутності працівника на робочому місці проводиться лише в разі явних проявів прогулу або відсутності. Про втрату робочого часу, коли працівник присутній, але з особистих причин не виконує свої обов'язки або робить це повільно, не йдеться. Такі втрати не фіксуються і не оцінюються. Умови кризи та невизначеності роблять ці завдання менш пріоритетними на перший погляд. Проте їх вирішення могло б значно оптимізувати бізнес-процеси та покращити конкурентні позиції підприємства.

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та результатів господарської діяльності

Форми збутової діяльності та взаємовідносини з постачальниками й споживачами ТОВ «СКАЙБОКСБУД», а також бізнес-політика підприємства відображаються через його місію, цілі та завдання. Місія компанії полягає у покращенні якості життя населення, а її основною метою є виробництво деревообробних матеріалів високої якості та дизайну за мінімальних витрат.

Основне завдання збутової політики – розширення ринків збуту продукції деревообробки та підвищення її конкурентоспроможності. Для забезпечення ефективного функціонування та вдосконалення системи

управління керівництво компанії чітко визначає обов'язки та повноваження всіх посадових осіб, від директорів до керівників нижчого рівня, які впливають на якість продукції.

У рамках управлінської структури забезпечується координація рішень, які виконують учасники управлінського процесу. Кожному працівнику делеговано повноваження, визначено права та покладено відповідальність за виконання завдань.

ТОВ «СКАЙБОКСБУД» постійно адаптується до змін у зовнішньому середовищі, впроваджуючи необхідні зміни всередині організації. Світовий досвід свідчить про ефективність індивідуального підходу до побудови організаційної структури. Найбільш дієвим є системний підхід, за якого підприємство розглядається як єдиний організм, що взаємодіє з навколишнім середовищем.

Внутрішнє середовище підприємства – це сукупність внутрішніх чинників, які впливають на фінансово-господарську діяльність підприємства.

Воно безпосередньо впливає на роботу підприємства та формується з елементів і процесів, що функціонують усередині організації. Сукупність цих елементів, їхній стан та взаємодія визначають потенціал і можливості, якими підприємство володіє.

Розглянемо основні чинники внутрішнього середовища, що впливають на виробничий потенціал організації [39]:

1. Ступінь морального та фізичного зносу основних засобів підприємства.
2. Стан і склад виробничої бази, а також зношеність виробничих потужностей.
3. Напрямок і реалізація стратегії розвитку підприємства.
4. Рівень забезпеченості підприємства обіговими коштами.
5. Кваліфікація та підготовка персоналу.
6. Якість взаємодії між працівниками та керівництвом.
7. Показник людино-годин, які припадають на одного працівника.

8. Наявність достатньої кількості сировини для виробничого процесу.
9. Впровадження новітніх технологій і інноваційних рішень.
10. Рівень організації системи контролю якості продукції.
11. Ефективність і вдосконаленість організаційної структури.
12. Використання сучасного обладнання та механізмів.
13. Економічна результативність і продуктивність діяльності підприємства.

Під впливом зазначених факторів відбуваються зміни в організаційній структурі підприємства, зростають виробничі показники, підвищується якість продукції, що сприяє зміцненню конкурентоспроможності підприємства та покращенню результатів його експортної діяльності.

Підвищення конкурентоспроможності потребує врахування особливостей взаємодії як між внутрішніми елементами організації, так і з зовнішнім середовищем. Це включає процес ухвалення рішень, пов'язаних із встановленням цілей, вибором методів та розробкою планів для досягнення підвищення конкурентоспроможності.

Серед основних факторів, що сприяють збільшенню експорту продукції вітчизняних виробників, можна виділити: ретельне дослідження потреб споживачів та аналіз конкурентів; розробку ефективної рекламної стратегії; створення нових видів продукції; покращення її якісних характеристик; модернізацію обладнання; а також комплексне скорочення витрат.

Нині деревообробна галузь стикається з чималими труднощами, зумовленими загальною світовою кризою. Для оцінки стану галузі проведемо SWOT-аналіз, який дозволить виявити її сильні та слабкі сторони, а також розглянути наявні можливості й потенційні загрози (табл.2.1).

Варто підкреслити, що деревообробна промисловість потребує впровадження інноваційних підходів до організації виробництва. Особливу увагу слід приділити оптимізації використання сировинних ресурсів.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз деревообробної галузі України

Сильні сторони	Можливості
– доступ до внутрішніх та зовнішніх ринків реалізації продукції; – зростаюча потреба в продукції галузі; – наявність природних ресурсів для виробництва; – професійно підготовлений персонал; – можливість розширення ринкового сегмента; – існування добровільних об'єднань підприємств деревообробної галузі, які сприяють покращенню умов для їхнього розвитку.	– сприяння інтеграційним процесам для зміцнення зв'язків між торговельним та виробничим капіталом шляхом об'єднання підприємств і здобуття конкурентних переваг; – відновлення взаємодії між галузями, зокрема деревообробної промисловості з лісовим господарством, машинобудівною, хімічною та легкою промисловістю, шляхом створення нових територіальних структур; – реалізація на державному рівні заходів для захисту внутрішнього ринку, оптимізації ставок ввізного мита на меблі та продукцію деревообробки, скасування антидемпінгових квот на імпорт ДСП, покращення забезпечення галузі лісоматеріалами та залучення інвестицій.
Слабкі сторони	Загрози
– зростання вартості енергоносіїв та матеріалів, що створює неконкурентні умови на внутрішньому ринку; – значний вплив імпортерів на вітчизняний ринок; – низький рівень промислового сектору в структурі загального ВВП країни; – складне фінансове становище підприємств галузі; – недостатній рівень взаємодії між торговельним і виробничим капіталом; – обмежена підтримка з боку держави.	– зростання обсягів імпорту; – підвищення рівня конкуренції; – ризик повного або часткового поглинання українських виробників західними компаніями; – економічна стагнація в Україні, що може призвести до тривалого зниження купівельної спроможності населення.

Джерело: складено автором на основі аналізу даних деревообробної галузі України.

Дослідимо аналіз внутрішнього середовища підприємства.

Організаційна структура: Підприємство має чітко структуровану лінійно-функціональну систему управління, що дозволяє ефективно координувати виробничі процеси. Основні структурні підрозділи включають бухгалтерію, столярний цех, пилораму, виробничі майданчики, а також водіїв для доставки продукції.

Виробничий потенціал: На підприємстві функціонує комплекс сучасного обладнання для первинної та вторинної обробки деревини. Окремі цехи забезпечують всі етапи виробництва – від розпилювання до готових виробів. Використання власної котельні та складських приміщень дозволяє оптимізувати процеси зберігання та транспортування.

Ресурсне забезпечення: ТОВ "СКАЙБОКСБУД" має власний парк техніки, включаючи вантажівки та трактори, що забезпечують перевезення продукції. Деревообробні матеріали виготовляються з дотриманням високих стандартів якості.

Кадровий потенціал: Підприємство прагне до залучення кваліфікованих кадрів, створюючи умови для їхнього розвитку, зокрема впровадження системи мотивації (матеріальної та нематеріальної).

Фінансова стабільність: ТОВ "СКАЙБОКСБУД" демонструє стабільні показники рентабельності завдяки ефективному управлінню витратами та оптимізації процесів.

Дослідимо аналіз зовнішнього середовища ТОВ «СКАЙБОКСБУД»

Ринкове середовище: Підприємство функціонує на конкурентному ринку деревообробної продукції, де основними конкурентами є як місцеві, так і закордонні виробники. Основна перевага – якісна продукція за доступними цінами та можливість доставки власним транспортом.

Постачальники: ТОВ "СКАЙБОКСБУД" активно співпрацює з постачальниками сировини, що забезпечує безперебійність виробничих процесів. Підприємство намагається мінімізувати ризики залежності від одного постачальника, розподіляючи обсяги закупівель між декількома партнерами.

Споживачі: Ключовими клієнтами є будівельні компанії, меблеві виробники та інші підприємства, які потребують якісної деревини та виробів з неї. Розширення ринків збуту є пріоритетним завданням підприємства.

Законодавче регулювання: Діяльність компанії підпорядковується нормам екологічного законодавства та регуляціям деревообробної галузі.

Економічне середовище: Зміни в економічній ситуації, коливання цін на сировину, вартість енергоносіїв та транспортних послуг впливають на загальну ефективність діяльності компанії.

Визначимо сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ТОВ "СКАЙБОКСБУД"

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Різноманітність діяльності: ТОВ "СКАЙБОКСБУД" здійснює діяльність у різних сферах, таких як оптова торгівля, будівництво, виробництво дерев'яних конструкцій і столярних виробів, що дає можливість знижувати ризики та покращувати фінансові результати. Гнучкість і адаптивність: Підприємство здатне швидко реагувати на зміни в ринкових умовах і потребах споживачів завдяки своїй мобільності та здатності адаптуватися до змін. Наявність постійних клієнтів: Компанія має добре розвинену базу лояльних клієнтів, що забезпечує стабільний попит на продукцію. Якість продукції: Використання високоякісних матеріалів (наприклад, італійські лаки та фарби) для виготовлення продукції забезпечує високу якість кінцевого продукту, що дозволяє надавати гарантію на вироби.	Малий розмір підприємства: Обмежені ресурси, що можуть обмежувати масштаби виробництва та здатність конкурувати з великими підприємствами. Незадовільна інтелектуальна власність: Відсутність значної кількості інтелектуальної власності, що обмежує можливості для інновацій і розвитку нових продуктів. Залежність від сезонності: Висока залежність від сезонних коливань попиту, особливо в будівельному секторі. Обмеженість у маркетингових можливостях: Недостатня присутність на міжнародному ринку та обмежене використання сучасних маркетингових стратегій.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення на європейський ринок: Після стабілізації ситуації в Україні підприємство може розглянути можливість виходу на ринки сусідніх європейських країн, що дозволить збільшити обсяг продажів та диверсифікувати джерела доходів. Інвестиції в інновації: Запровадження новітніх технологій виробництва та управління може підвищити ефективність та конкурентоспроможність підприємства. Попит на екологічні та натуральні матеріали: Тренд на використання екологічних і натуральних матеріалів у будівництві і виробництві надає	Політична нестабільність та війна: Війна та політичні ризики значно впливають на стабільність діяльності підприємства, зокрема на постачання матеріалів і попит на продукцію. Зростання конкуренції: Підвищення конкуренції з боку нових гравців на ринку може знизити частку підприємства на ринку. Коливання економічної ситуації та платоспроможність населення: Споживчі витрати можуть знизитись через економічну нестабільність, що впливає на попит на продукцію підприємства.

можливість для збільшення попиту на продукцію компанії. Державні програми підтримки малого та середнього бізнесу: Використання доступних фінансових та інших ресурсів для малого бізнесу може сприяти розвитку компанії.	Зміни в законодавстві: Зміни в податковому законодавстві або регуляціях можуть негативно вплинути на витрати та операційну діяльність компанії.
---	---

Джерело: сформовано на основі даних ТОВ "СКАЙБОКСБУД"

Цей SWOT-аналіз дозволяє зрозуміти поточні сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити зовнішні можливості та загрози, що допоможе ТОВ "СКАЙБОКСБУД" краще планувати свою стратегію розвитку.

Рекомендується продовжувати вдосконалювати виробничі процеси, інвестувати в модернізацію обладнання, а також розширювати географію продажів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Досліджуване підприємство не публікує свої фінансово-економічні показники для загального доступу. Однак через безпосереднє спілкування з працівниками та керівництвом компанії вдалося отримати частину необхідних даних. Основні фінансово-економічні показники підприємства за 2024 рік наведені в рисунку 2.3. Оскільки компанія є відносно новою, для аналізу взято лише дані за 2024 рік.

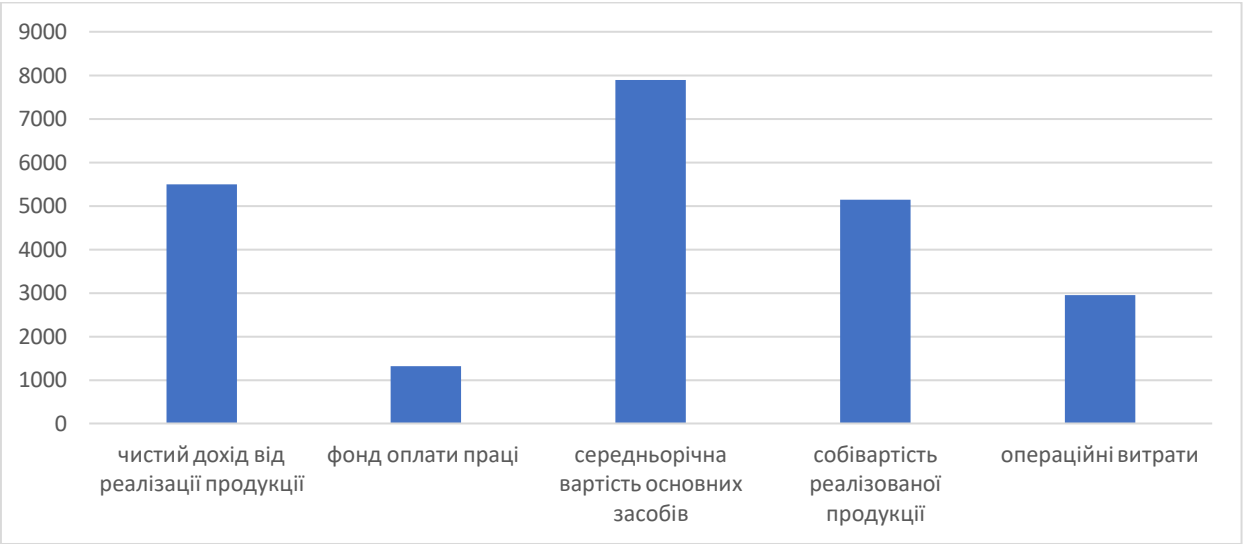


Рис. 2.2 Основні фінансово-економічні показники ТОВ «СКАЙБОКСБУД» за 2024 р.

Джерело: сформовано на основі даних ТОВ "СКАЙБОКСБУД"

Проведемо аналіз фінансових показників ТОВ «СКАЙБОКСБУД» за 2024 рік:

1. Чистий дохід від реалізації продукції (5490 тис. грн): Цей показник відображає загальний обсяг доходів підприємства від реалізації товарів та послуг за рік. Він є важливим для оцінки фінансової ефективності компанії.

2. Фонд оплати праці по основній діяльності (1320 тис. грн): Загальна сума, витрачена на заробітну плату працівників основного контингенту. Цей показник дозволяє оцінити витрати на персонал і потенційну ефективність його використання.

3. Середньорічна вартість основних засобів (7896 тис. грн): Вартість основних засобів, таких як обладнання і будівлі, що використовуються у виробничих процесах. Чим вища вартість основних засобів, тим більше компанія інвестує в свою інфраструктуру.

4. Собівартість реалізованої продукції (5135 тис. грн): Витрати, понесені компанією для виробництва та реалізації продукції. Високий рівень собівартості може вказувати на необхідність оптимізації виробничих процесів.

5. Операційні витрати (2943 тис. грн): Витрати, які підприємство несе для забезпечення своєї основної діяльності. Цей показник важливий для оцінки ефективності операційних процесів і можливості зниження витрат.

2.3 Оцінка застосування інформаційних технологій у компанії

Розглянемо технічне забезпечення управлінської системи компанії ТОВ "СКАЙБОКСБУД". Для стабільного та ефективного функціонування підприємства необхідно забезпечити безперервну передачу інформаційних даних. Важливу роль у цьому процесі відіграє гарантія їхньої швидкості та якості. Висока швидкість і точність обробки інформації є ключовими показниками рівня технічного оснащення та ефективності роботи співробітників компанії.

Технічне забезпечення інформаційних технологій охоплює всі використовувані технічні засоби, які функціонують у рамках інформаційної системи підприємства. До його складу входять персональні комп'ютери (ПК), пристрої для збору, обробки та передачі інформаційних даних.

Співробітники компанії мають у своєму розпорядженні необхідне обладнання: кожен працює за персональним комп'ютером із доступом до інтернету. Для швидкої передачі даних у межах підприємства створені малі локальні мережі. Також використовуються додаткові технічні засоби, зокрема сканери та принтери. Таким чином, робочі місця фахівців та інших працівників автоматизовані та забезпечені всім необхідним для ефективної роботи.

Компанія також застосовує автоматизовану систему відеоспостереження — апаратно-програмний комплекс, призначений для збору та аналізу відеоданих у режимі реального часу. Функціонування цієї системи базується на алгоритмах розпізнавання зображень, обробки та систематизації отриманої інформації. Вона дозволяє аналізувати й візуалізувати вхідні дані, а також здійснювати пошук у відеоархівах за заданими параметрами, що значно спрощує процес знаходження необхідних записів.

Для забезпечення ефективного виробничого процесу ТОВ "СКАЙБОКСБУД" використовує такі програмні продукти:

- Microsoft Office – пакет офісних програм, що застосовується для створення маршрутних листів, формування щоденної та щомісячної звітності, а також обробки замовлень;
- 1С: Бухгалтерія 8.3 – програмне забезпечення для автоматизації бухгалтерського обліку та фінансових операцій;
- Viber – сервіс миттєвих повідомлень, який використовується для комунікації з клієнтами.

Для вдосконалення виробничих процесів, їх автоматизації, а також оптимізації внутрішнього та зовнішнього документообігу, компанія

впровадила програмне забезпечення 1С: Підприємство 8.3. Завдяки його використанню вдалося автоматизувати та прискорити такі ключові операції:

- оперативний пошук і перегляд переліку контрагентів у розділі «Довідники», де зберігається інформація про компанії, яким менеджери хоча б раз виставляли рахунок на передоплату продукції;
- прискорення процесу оформлення товарних накладних;
- спрощення та підвищення швидкості створення рахунків-фактур;
- покращення зручності перегляду списку оформлених товарних накладних і рахунків-фактур.

Оптимізація цих процесів дала змогу збільшити швидкість обробки замовлень і супутнього документообігу на 20%. Варто зазначити, що в міру подальшого освоєння співробітниками функціоналу системи продуктивність операцій може зрости ще більше.

У таблиці 2.3 представлено дані щодо кількості інформаційних технологій, що використовуються в компанії ТОВ "СКАЙБОКСБУД", розподілених за їхніми видами, а також витрати на їхнє впровадження у 2023–2024 роках.

Таблиця 2.3

Кількість використовуваних компаніє. ТОВ «СКАЙБОКСБУД»

Показники	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
			Абсолютне відхилення	Темпи приросту, %
Персональні комп'ютери, од.	6	7	100	116,7
Локальні обчислювальні мережі, од.	2	2	200	100
Принтери, од.	2	4	66.7	200
Відеокамери, од.	1	3	100	300
Програмні продукти, од.	3	3	150	100

Джерело: сформовано на основі даних ТОВ "СКАЙБОКСБУД"

Протягом 2024 року зафіксовано загальне зростання кількості застосовуваних інформаційних технологій. Зокрема, в компанії збільшилася кількість персональних комп'ютерів, локальних обчислювальних мереж, принтерів, сканерів, а також було встановлено дві додаткові відеокамери.

Крім того, у 2023 році в компанії було запроваджено програмний продукт «1С: Бухгалтерія 8.3», що дозволило автоматизувати процеси бухгалтерського обліку.

У таблиці 2.4 наведено аналіз впровадження інформаційних технологій у ТОВ "СКАЙБОКСБУД"

Таблиця 2.4

Аналіз впровадження ІТ у ТОВ "СКАЙБОКСБУД"

Інформаційні технології	Об'єкти використання інформаційних технологій
ІТ для обробки даних	використовується MS Office для опрацювання замовлень
ІТ для управління	застосовується 1С: Бухгалтерія, на базі якої здійснюються фінансові розрахунки
ІТ для підтримки прийняття рішень	не використовується; рішення ухвалюються керівництвом за традиційними методами.
ІТ експертних систем	не впроваджено
Маркетингові комунікації	замовлення приймаються телефоном. Для спілкування з клієнтами використовується Viber, а також діє фірмовий застосунок, що дозволяє клієнтам оформлювати замовлення онлайн

Джерело: сформовано на основі даних ТОВ "СКАЙБОКСБУД"

Таблиця 2.4 демонструє, що компанія, розглянута у нашому дослідженні, не задіяла всі можливі види інформаційних технологій. Зокрема, відсутні ІТ для підтримки прийняття управлінських рішень, експертні системи, а також уніфікована система планування виробництва та продажів.

Використовувані ІТ здебільшого сприяють обробці та прийманню замовлень, забезпечують можливість виконання робочих процесів і координують діяльність логістичного відділу. Водночас усі ці завдання реалізуються за допомогою окремих, неінтегрованих між собою програмних продуктів, що свідчить про відсутність єдиного управлінського центру.

Розглянемо основні проблеми, з якими стикається ТОВ "СКАЙБОКСБУД" (рис. 2.3).

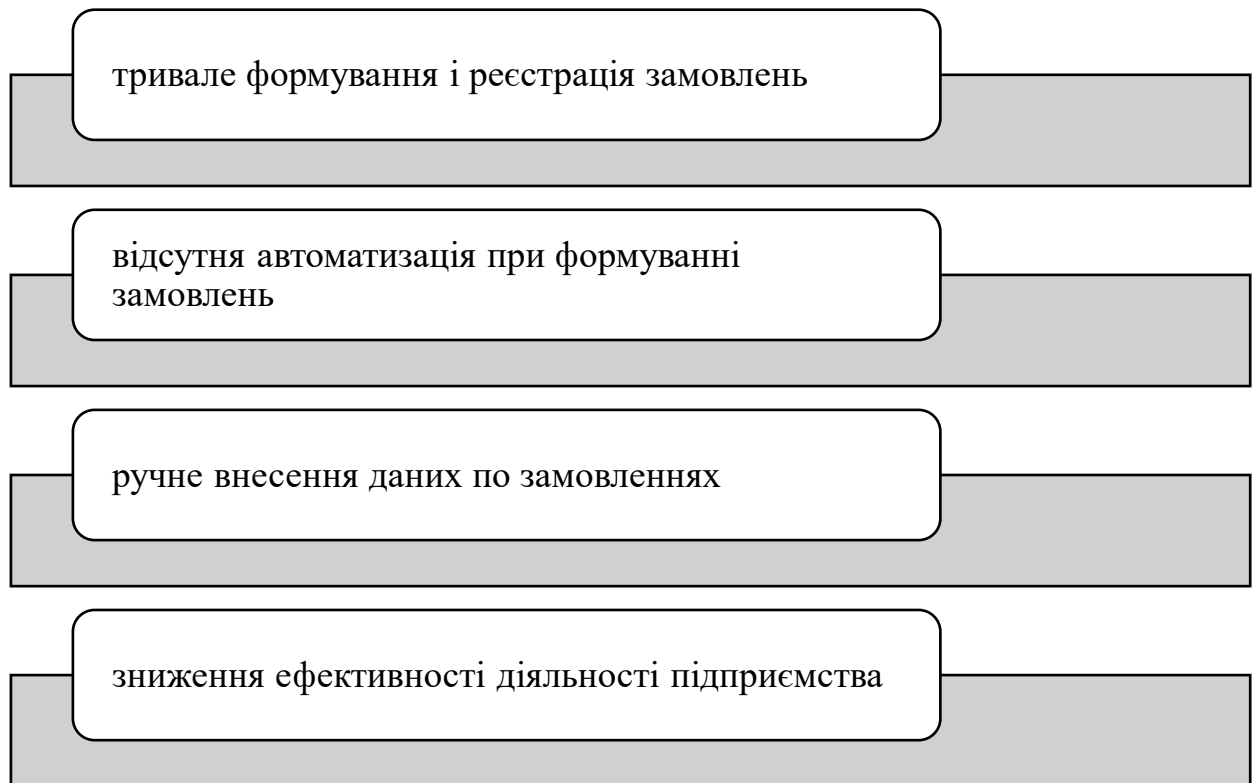


Рис. 2.3 – Актуальні проблеми ТОВ "СКАЙБОКСБУД"

Джерело: сформовано на основі даних ТОВ "СКАЙБОКСБУД"

На нашу думку, для покращення роботи компанії доцільно впровадити сучасні інформаційні технології. Зокрема, автоматизована система управління сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, мінімізує вплив людського фактора на якісні показники, збільшить продуктивність послуг і покращить рівень обслуговування клієнтів.

2.4. Напрями удосконалення управлінської системи підприємства за допомогою інформаційних технологій

Розвиток сучасної науки та інформаційних технологій вимагає від ТОВ «СКАЙБОКСБУД» створення більш ефективних підходів до дослідження явищ та процесів. Одним із таких підходів є системний підхід, який полягає в розгляді компанії як незалежної системи, що взаємодіє з іншими системами.

Вибір ефективної автоматизованої системи управління потребує ретельного аналізу, оскільки існує велика кількість програм, орієнтованих на специфічні види діяльності. Тому для ТОВ «СКАЙБОКСБУД» надзвичайно важливо вибрати систему, яка найбільше відповідає особливостям функціонування деревообробної промисловості, розміру підприємства та його структурним підрозділам. Для того, щоб визначити найбільш підходящий варіант, порівнюємо три основні типи програм: «ERP», «CRM», «SCM» та «HRM» (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Порівняльна характеристика автоматизованих програм управління

Назва програми	Характеристика програми	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
ERP-системи	ERP-системи є одним з найбільш популярних інструментів для оптимізації управлінської системи підприємства. Вони дозволяють інтегрувати всі ключові бізнес-процеси в одну систему, що значно спрощує обмін інформацією та прийняття рішень	- інтеграція даних; - автоматизація; - покращення прийняття рішень; - забезпечення зростання масштабованості	- висока вартість впровадження; - складність впровадження; - необхідність навчання персоналу.
CRM-системи (Customer Relationship Management)	CRM-системи призначені для автоматизації процесів взаємодії з клієнтами та покращення	- підвищення лояльності клієнтів завдяки персоналізованім послугам. -	- високі витрати на впровадження та обслуговування. - необхідність інтеграції з іншими системами

Продовження таблиці 2.5			
1	2	3	4
	управління відносинами з ними.	- покращення ефективності продажів завдяки автоматизації процесів. - збір і аналіз даних про клієнтів для прийняття більш обґрунтованих рішень.	- (наприклад, ERP або фінансовими системами).
SCM-системи (Supply Chain Management)	Ці системи забезпечують ефективне управління постачанням і ланцюгами поставок, що особливо важливо для підприємств, які працюють з великими обсягами товарів і постачальниками	- оптимізація логістичних витрат та зменшення часу доставки. - краще управління запасами та покращення прогнозування попиту. - підвищення прозорості та контролю над ланцюгом поставок.	- потреба у високому рівні інтеграції з іншими системами. - витрати на впровадження та навчання персоналу.
HRM-системи (Human Resource Management)	Ці програми автоматизують процеси управління персоналом: від набору до оцінки ефективності працівників.	- автоматизація процесів найму, оцінки та розвитку персоналу. - підвищення ефективності управління кадровими ресурсами. - покращення мотивації та задоволеності працівників через прозорі системи оцінки.	- висока вартість впровадження. - можливі проблеми з адаптацією системи до специфіки компанії.

Підприємства можуть отримати максимальний ефект, використовуючи комплексні програмні рішення, які включають ERP, CRM, SCM та HRM системи. Це дозволить підприємствам покращити всі аспекти управлінської діяльності.

Вибір програмного забезпечення має бути заснований на специфічних потребах компанії. Потрібно ретельно оцінити, які бізнес-процеси потребують автоматизації і які системи для цього найкраще підходять. Важливо, щоб співробітники отримували постійне навчання для ефективного використання програмного забезпечення. Це сприятиме підвищенню продуктивності та зменшенню помилок.

У результаті використання програмних продуктів для оптимізації управлінської системи підприємства, таких як ERP, CRM, SCM та HRM, підприємства зможуть значно підвищити ефективність своєї діяльності, зменшити витрати і покращити взаємодію з клієнтами та партнерами.

Використання ERP-системи для інтеграції всіх бізнес-процесів (від закупівель до фінансової звітності) дозволить:

1. Оптимізувати управління ресурсами: керування складом, закупівлями, виробничими потужностями, що забезпечить своєчасну поставку матеріалів та запчастин;
2. Забезпечення прозорості фінансів: ERP-система допоможе здійснювати контроль над витратами, розраховувати витрати на виробництво і отримувати точні фінансові звіти.
3. Координація між відділами: усі процеси будуть інтегровані в єдину систему, що дозволить знизити помилки через передачу даних і підвищити ефективність роботи між відділами.

Аналіз програм оптимізації управлінської системи підприємства, таких як ERP (Enterprise Resource Planning), дозволяє оцінити їх вплив на ефективність управлінських процесів, зокрема на автоматизацію, інтеграцію та координацію бізнес-операцій.

Впровадження автоматизованої системи управління витратами «ERP» призведе до змін у ролях структурних підрозділів ТОВ «СКАЙБОКСБУД», таких як бухгалтерія, відділ матеріально-технічного постачання, виробничий відділ, служба головного інженера та інші. Якщо раніше кожен підрозділ відповідав за окремі аспекти витрат, то завдяки автоматизованій системі всі операції будуть взаємопов'язані, а їх регулювання здійснюватиметься через комп'ютер у реальному часі.

Крім того, впровадження автоматизованої системи управління витратами «ERP» сприятиме розвитку контролю, зокрема прогнозування для виявлення та відображення господарських факторів, які можуть виникнути внаслідок відхилень від встановлених стандартів. Система забезпечить

узгодженість усіх процесів і підвищить продуктивність праці структурних підрозділів підприємства.

Для впровадження «ERP» передбачається закупівля та встановлення програмного забезпечення у всіх підрозділах компанії. Також необхідно провести навчання персоналу для роботи з програмою. Завдяки автоматизації один працівник може самостійно виконувати кілька завдань. Навчання планується проводити безпосередньо на робочих місцях у вигляді щоденних занять, тривалістю 2 години протягом тижня, за участю працівника регіонального навчального центру. Також передбачається використання наставництва: досвідчені працівники, які мають навички роботи з подібними програмами, допомагатимуть новим співробітникам, надаючи поради і відповідаючи на питання. Навчання завершиться тестуванням персоналу з використання системи «ERP».

Для розрахунку економічного ефекту від впровадження ERP системи можна скористатися загальною формулою:

$$EE\phi = (ЗВ + ЗД) - ВВ, \quad (2.1)$$

де $EE\phi$ – економічний ефект;

$ЗВ$ – зниження витрат;

$ЗД$ – збільшення доходів;

$ВВ$ – витрати на впровадження

Адміністративні витрати зменшуються на 100 000 грн на рік.

Витрати на матеріали та запаси зменшуються на 50 000 грн на рік.

Витрати на обробку замовлень і документообіг зменшуються на 30 000 грн на рік.

$$ЗВ = 100\,000 + 50\,000 + 30\,000 = 180\,000 \text{ грн.}$$

Підвищення продуктивності праці приносить додатковий дохід в 150 000 грн на рік.

Покращення обслуговування клієнтів приносить додатковий дохід в 80 000 грн на рік.

Загальне збільшення доходів = 150 000 + 80 000 = 230 000 грн.

Вартість ліцензій і програмного забезпечення ERP: 200 000 грн.

Витрати на покупку обладнання: 50 000 грн.

Витрати на навчання персоналу: 30 000 грн.

$$BB = 200\,000 + 50\,000 + 30\,000 = 280\,000 \text{ грн.}$$

$$EE\phi = (230\,000 + 180\,000) - 280\,000 = 150\,000 \text{ грн}$$

Отже, економічний ефект від впровадження ERP системи складе 150 000 грн на рік.

Загалом, розрахований економічний ефект допоможе покращити фінансові результати компанії, збільшити її рентабельність та підвищити ефективність бізнес-процесів.

Висновки до другого розділу

У другому розділі роботи було проведено комплексне дослідження системи управління ТОВ «СКАЙБОКСБУД», зокрема аналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, оцінено застосування інформаційних технологій, а також визначено напрями удосконалення управлінської системи за допомогою новітніх ІТ-рішень.

ТОВ «СКАЙБОКСБУД» є стабільно працюючим підприємством у галузі деревообробки, яке має значний потенціал для розвитку. Внутрішнє середовище характеризується наявністю відповідної інфраструктури, проте, як показало дослідження, існують можливості для покращення ефективності через впровадження новітніх технологій. Зовнішнє середовище підприємства

вимагає адаптації до змінюваних умов ринку, зокрема через необхідність підвищення конкурентоспроможності та впровадження інновацій.

На поточний момент підприємство активно використовує базові ІТ-системи для автоматизації процесів, таких як обробка замовлень і створення звітності. Однак, аналіз показав, що використовувані системи є несумісними та не інтегровані між собою. Це ускладнює управління підприємством та не забезпечує високої ефективності в роботі з даними.

Для підвищення ефективності управління та оптимізації операцій підприємству необхідно впровадити єдину автоматизовану систему управління (ERP), яка дозволить інтегрувати всі процеси в межах підприємства. Це не тільки покращить взаємодію між підрозділами, але й дозволить швидше та точніше здійснювати управлінські рішення, що, в свою чергу, зменшить витрати та збільшить продуктивність.

Отже, для ТОВ «СКАЙБОКСБУД» впровадження новітніх інформаційних технологій є важливим кроком у розвитку і підвищенні ефективності бізнес-процесів. Інтеграція ІТ-систем допоможе підприємству зменшити витрати, покращити обслуговування клієнтів і вивести компанію на новий рівень конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

У першому розділі роботи «Теоретичні основи та аналіз методик оцінювання ефективності інформаційних технологій» були досліджені теоретичні основи застосування інформаційних технологій у системі управління підприємством. Зокрема, було визначено важливість цифровізації бізнес-процесів для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та гнучкості підприємства. Використання інформаційних систем дає можливість оптимізувати витрати, покращити взаємодію між підрозділами та сприяти прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, що базуються на аналізі великих обсягів даних.

Проведений аналіз методик оцінювання ефективності впровадження ІТ показав, що підприємства мають широкий вибір інструментів для оцінки доцільності ІТ-проектів. Серед найбільш популярних методик — оцінка сукупної вартості володіння (TCO), повернення інвестицій (ROI), чистої теперішньої вартості (NPV), економічної доданої вартості (EVA) та методи збалансованої системи показників (BSC). Кожен з цих методів дозволяє підприємствам мінімізувати ризики і отримати чітку картину економічної доцільності впровадження нових технологій.

Важливим аспектом впровадження інформаційних технологій є рівень зрілості управління інформаційними системами на підприємстві. Оцінка поточного стану за допомогою моделей зрілості (CMM, Cobit, IMM) дає змогу визначити кроки для вдосконалення інформаційної інфраструктури та підвищити ефективність управлінських процесів.

У другому розділі було проведено комплексне дослідження системи управління ТОВ «СКАЙБОКСБУД». Вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства показало, що, хоча компанія є стабільно працюючим підприємством з значним потенціалом для розвитку, існують можливості для покращення ефективності через впровадження новітніх ІТ-технологій. На сьогоднішній день підприємство використовує базові ІТ-

системи, але вони є несумісними і не інтегрованими, що створює проблеми в управлінні.

Задля підвищення ефективності управління та оптимізації операцій необхідно впровадити єдину автоматизовану систему управління (ERP), яка дозволить інтегрувати всі процеси на підприємстві. Впровадження ERP-системи дозволить покращити взаємодію між підрозділами, скоротити витрати та збільшити продуктивність.

Таким чином, для ТОВ «СКАЙБОКСБУД» впровадження новітніх інформаційних технологій є стратегічно важливим кроком для розвитку підприємства. Інтеграція ІТ-систем допоможе зменшити витрати, покращити обслуговування клієнтів та вивести компанію на новий рівень конкурентоспроможності. Використання інформаційних технологій у системі управління підприємством дасть змогу підвищити ефективність, скоротити витрати та забезпечити стійке зростання підприємства в умовах сучасного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анісімов А.В. Інформаційні системи та бази даних: навч. посібник. Київ. 2017. 110 с.
2. Апостолук О. Інформаційний менеджмент – основа управлінської діяльності. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доп. II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю. (Тернопіль, 28 трав. 2021 р.). Тернопіль : ЗУНУ. 2021. Ч. 1. С. 15- 18.
3. Ахновська І. О., Болгов В. Є. Управління витратами: навч. посібник. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 156 с.
4. Ахрамович В.М., Амелькін С.В. Системи захисту інформації приватного підприємства. *Організація служби захисту інформації приватного підприємства. Сучасний захист інформації*. 2019. №1(37). С. 23-27.
5. Бойчук І. В. Трансформація маркетингових стратегій в умовах інтернет торгівлі. *Підприємництво і торгівля*. 2019. Вип. 24. С. 37-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2019_24_7
6. Бондаренко Н., Удалих Д. Дослідження стану розвитку меблевої промисловості України в сучасних умовах господарювання. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 1 (68). С. 174-184.
7. Бондарчук Н.В., Наливайко Л.В. Інформаційне забезпечення управління процесом реалізації на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 880-884.
8. Бутенко Т.А. Інформаційні системи та технології: навч. посібник. Харків: ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 2020. 207 с.
9. Вплив війни на інтернет-торгівлю: як змінювалися онлайн-продажі ритейлерів протягом I півріччя 2022 року. URL: <https://rau.ua/novyni/vpliv-vijni-nainternet/>
10. Галич О.А. Управління інформаційними зв'язками та бізнес-

процесами: навчальний посібник. Харків: Фінарт, 2016. 244 с.

11. Галушак М.П., Галушак О.Я., Кужда Т.І. Економічне прогнозування: навч. посібник. Тернопіль: ТНТУ, 2017. 160 с.

12. Гевко І.Б., Оксентюк А.О., Галушак М.П. Організація виробництва: теорія і практика: підручник. К.: Кондор, 2008. 178 с.

13. Горбунова Л. М. Інформаційні технології в управлінні бізнес-процесами. *Економіка регіону*. 2019. № 3. С. 85-90.

14. Гук О.В. Інноваційні підходи до застосування інтернет-комунікацій у маркетинговій діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 17(1). С. 87-89. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_17\(1\)__21_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_17(1)__21_8)

15. Дрокіна Н. І. SEO-оптимізація сайту підприємства як інструмент інтернет-маркетингу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 19(1). С. 127-132. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_19\(1\)__30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_19(1)__30)

16. Кирій В.В. Розроблення механізмів у системі управління інтернет-маркетингом підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 38. С. 94-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2019_38_14

17. Климчук О.В. Інформаційні системи і технології в управлінні: Конспект лекцій. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. 160 с.

18. Козицька Г.В. Розвиток міжнародної електронної торгівлі в умовах діджиталізації економіки. *Економічний вісник*. 2021. №2. С. 103-114.

19. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія (за заг. ред. О. Г. Янкового). Одеса: Атлант, 2013. 470 с. – 34

20. Кордзая Н.Р. Основи інтернет-маркетингу: навч. посібник. Херсон: Олді-плюс, 2018. 164 с.

21. Кравченко О.В., Гербут Я.В. Проблеми та перспективи розвитку інтернет-торгівлі. *Науковий журнал "Економіка і регіон"*. Полтава: ПНТУ. 2023. Т. 2(89). С. 81-87.

22. Кужда Т.І., Галушак М.П. Оцінювання соціально-економічних факторів інноваційного розвитку підприємства на основі прогнозування з інтервалом довіри. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 2. С. 102-108.

23. Кужда Т.І., Юрик Н.Є., Шведа Н.М. Застосування інформаційних технологій при бізнес-аналізі діяльності організації в кризових умовах. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 81. № 2. С. 96-105.

24. Левків Г.Я., Батюк Б.Б., Подра О.П., Леськів Г.З. Зміни менеджменту в інноваційному середовищі. *Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»)*: журнал. 2024. № 9(9) 2024. С. 645-655. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9))

25. Леськів Г.З., Гобела В.В., Лесик Н.А. Зелена логістика в системі еколого-економічної безпеки лісгосподарського підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна: збірник наукових праць* / головний редактор В.І. Франчук. Львів: ЛьвДУВС, 2023. Вип. 1. 138 с. с. 23-29. <http://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/economy>

26. Леськів Г.З., Левків Г.Я. Менеджмент в умовах інновацій внаслідок застосування технологій на базі штучного інтелекту: виклики при переході до індустрії 5.0. *Наукові інновації та передові технології (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»)*: журнал. 2024. № 7(35) 2024. С. 278-286.

27. Леськів Г.З., Пантелєєв М.М. Підвищення конкурентоспроможності підприємства через удосконалення самоменеджменту, комунікації та інформаційного забезпечення. *Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та*

адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»): журнал. 2025. № 1(11) 2025. с. 500-511 - 1а

28. Лисенко О.В. Інформаційні технології та автоматизація бізнес-процесів. *Економічний часопис ХХІ*. 2018. № 7-8. С. 16-19.

29. Маркетинг: принципи і функції (За ред. О. М. Азарян). Київ: НМУВО, НВФ «Студцентр», 2001. 320 с. – 39

30. Маркіна І.А., Гарічев Ю.М. Інформаційна безпека підприємства та організаційні заходи її забезпечення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2019. №24. С.209-215.

31. Миколук О.А., Бобровник В.М. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 3. С.43-52.

32. Новак В.О., Матвєєв В.В., Бондар В.П., Карпенко М.О. Інформаційні системи в менеджменті: Підручник. 2-е вид. К.: Каравела, 2010. 536 с.

33. Нужний С.М., Клименко І.В., Акімов О.О. Інструментальні засоби електронного офісу: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 296 с.

34. Пурій Г. М. Інформаційні системи і технології в управлінні діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7127> (дата звернення: 11.02.2025).

35. Русин-Гриник Р.Р. Гриновець М.В. Борсук О.О. Фтемов Е.Ю. Круглов С.В Сутність та види інформаційної діяльності підприємства. *SWorldJournal*. 2023. С.7-15.

36. Саванчук Т., Назаренко В. Вимоги до формування інформаційних потоків в системі обліково-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: <https://surl.li/qnreeo>

37. Симоненко К. Вплив війни на інтернет-торгівлю: як змінювалися онлайн-продажі ритейлерів протягом І-чя 2022р. URL: <https://rau.ua/novyni/vplivvijni-na-internet>

38. Сорока П.М., Харченко В.В., Харченко Г.А. Інформаційні системи і технології в управлінні організацією: навч. посібник. К.: ЦП «Компринт», 2019. 518 с. -18
39. Сороківська О.А., Машлій Г.Б. Інформаційна безпека України та стан використання інформаційно-комунікаційних технологій у контексті євроінтеграційних процесів. *Економіка і управління*. 2014. Вип. 4. С. 89-94.
40. Сороківська О.А., Шведа Н.М. Інформаційна безпека підприємства в умовах застосування бенчмаркінгу. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2013. Вип. 2. С. 56-21.
41. Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: *Зб. наук. пр. Випуск 49. Київ-Вінниця*: ТОВ фірма «Планер», 2017. 186 с. – 19
42. Тарасенко С.І. Управління витратами: навч. посібник. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 305 с.
43. Чубаєвський В.І., Богма О.С., Сілакова Г.В. Методика оцінки ефективності систем захисту корпоративної інформації вітчизняних підприємств. *Економічний простір*. 2022. Вип. 177. С. 56-61
44. Ясінська А. Інформаційна безпека підприємства: концептуальні засади ефективного захисту інформації. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://surl.li/jmrlue>
45. Halushchak O., Halushchak M. The causes of appearance and ways of staff's demotivation solving in organizations. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2016. Вип. 1 (14). С. 138-144.