

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

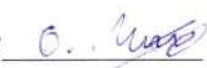
Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту.
Зав. кафедри менеджменту

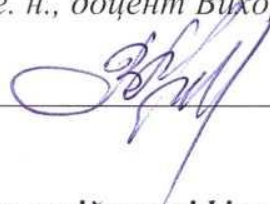
д-р екон. наук, професор
 Ю. С. Гринчук
« 16 » грудня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

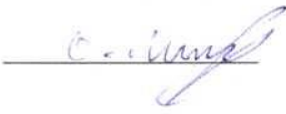
**УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ
ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ І ТЕХНОЛОГІЙ**
(за матеріалами ТОВ «Контракт 61», м. Біла Церква Київської області)

Виконав: Литвин Олександр Іванович 

Керівник: к. е. н., доцент Вихор М. В. 

Рецензент:  (В. М. Кенко)

**Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі магістра
немає запозичень з праць інших авторів без відповідних
посилань.**

Здобувач: Литвин О. І. 

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую.

гарант ОПП «Менеджмент»



професор Ю. С. Гринчук

«04» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
Литвина Олександра Івановича

Тема: «Управління діяльністю підприємства на основі сучасних інформаційних систем і технологій (за матеріалами ТОВ «Контракт 61», м. Біла Церква Київської області)».

Перелік питань, що розробляються в роботі: розкрити теоретичну сутність та взаємозв'язок інформаційних систем і технологій в управлінні діяльністю підприємства; охарактеризувати сучасні IT-рішення та їх роль у підвищенні ефективності менеджменту;

Дослідити організаційно-економічні особливості функціонування та проаналізувати фінансовий стан ТОВ «Контракт 61». Оцінити рівень наявного інформаційного забезпечення управління та виявити його недоліки. Сформулювати пропозиції щодо можливих шляхів удосконалення інформаційного забезпечення управління досліджуванім підприємством.

Вихідні дані: закони України, правові та нормативні акти Верховної Ради та Кабінету Міністрів України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, фінансова звітність ТОВ «Контракт 61», статутні документи та внутрішня документація підприємства, довідкові та інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання	Відмітка про виконання
Огляд літератури	листопад 2024, січень 2025	виконано
Теоретико-методична частина	лютий-квітень 2025	виконано
Аналітична частина	травень-червень 2025	виконано
Рекомендаційна частина	липень-серпень 2025	виконано
Оформлення роботи	вересень 2025	виконано
Перевірка на плагіат	жовтень 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	жовтень 2025	виконано
Подання на рецензування	листопад 2025	виконано

Керівник:



доцент М. В. Вихор

Здобувач:



О. І. Литвин

Дата отримання завдання «04» листопада 2024 року

АНОТАЦІЯ

Литвин О. І.

УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ І ТЕХНОЛОГІЙ

(за матеріалами ТОВ «Контракт 61», м. Біла Церква Київської області)

Досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти використання інформаційних систем і технологій в управлінні діяльністю підприємства. Зазначено, що сучасні підприємства функціонують в умовах стрімкої цифровізації, де інформаційні технології виступають не лише інструментом обробки даних, а й стратегічним ресурсом, що забезпечує конкурентні переваги та об'єднує структурні підрозділи в єдиний інформаційний простір.

Виявлено особливості господарської діяльності та інформаційного забезпечення ТОВ «Контракт 61», яке використовує CRM та ERP-системи для автоматизації окремих бізнес-процесів. Встановлено, що ключовими проблемами є відсутність інтеграції між діючими системами та використання паперового документообігу, що на фоні низької ліквідності вимагає пошуку економічно ефективних шляхів цифровізації.

Запропоновано вдосконалення інформаційного забезпечення управління через впровадження комбінованої системи електронного документообігу на базі готових хмарних рішень. Здійснено ідентифікацію та оцінку ризиків впровадження та подальшого використання системи електронного документообігу.

Кваліфікаційна робота магістра містить 66 сторінок комп'ютерного тексту, 16 таблиць, 2 рисунки, список використаних джерел із 40 найменувань, 1 додаток.

Ключові слова: управління, підприємства, інформаційні системи, інформаційні технології.

ANNOTATION

Lytvyn O. I.

ENTERPRISE MANAGEMENT BASED ON MODERN INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGIES

(based on materials of Contract 61 LLC, city of Bila Tserkva Kyiv region)

The theoretical, methodological, and practical aspects of using information systems and technologies in enterprise management have been studied. It is noted that modern enterprises operate in conditions of rapid digitalization, where information technologies are not only a tool for data processing, but also a strategic resource that provides competitive advantages and unites structural units into a single information space.

The peculiarities of economic activity and information support of Contract 61 LLC, which uses CRM and ERP systems to automate certain business processes, have been identified. It has been established that the key problems are the lack of integration between existing systems and the use of paper document flow, which, against the backdrop of low liquidity, requires the search for cost-effective ways of digitalization.

Improvements to information management have been proposed through the implementation of a combined electronic document management system based on ready-made cloud solutions. The risks of implementing and subsequently using the electronic document management system have been identified and assessed.

Master's thesis contains 66 pages of computer text, 16 tables, 2 drawings, list of used sources from 40 names, 1 annex.

Keywords: management, enterprises, information systems, information technologies.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ І ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність категорій «інформаційні технології» та «інформаційні системи» та їх роль в управлінні діяльністю підприємства.....	9
1.2. Сучасні інформаційні системи та технології в управлінні підприємством	17
Висновки до Розділу 1	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВ «КОНТРАКТ 61»	24
2.1. Особливості організаційно-виробничої та фінансово-економічної діяльності підприємства.....	24
2.2. Особливості формування та функціонування інформаційних систем в управлінській діяльності підприємства	34
Висновки до Розділу 2	44
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВ «КОНТРАКТ 61»	46
3.1. Обґрунтування доцільності впровадження системи електронного документообігу на підприємстві	46
3.2. Управління ризиками впровадження та використання системи електронного документообігу на підприємстві	48
3.3. Рекомендовані системи електронного документообігу для впровадження на підприємстві.....	62
Висновки до Розділу 3	65
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	Error! Bookmark not defined.

ВСТУП

Актуальність теми магістерської кваліфікаційної роботи зумовлена стрімким розвитком інформаційних систем і технологій та їх глибоким проникненням у всі сфери господарської діяльності підприємств. В умовах глобалізації та зростання конкуренції ефективне управління неможливе без упровадження сучасних інформаційних систем і технологій, які є одним з ключових факторів підвищення продуктивності праці, оперативності управлінських рішень і гнучкості бізнес-процесів. Їх використання сприяє автоматизації рутинних операцій, поліпшенню аналітичних можливостей підприємства, посиленню комунікацій як усередині організації, так і з партнерами та клієнтами, а також оптимізації використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

Крім того, інформаційні технології відкривають перед керівництвом підприємств нові можливості щодо моніторингу ринку, прогнозування тенденцій і прийняття стратегічних рішень на основі об'єктивних даних. Завдяки цьому компанії можуть швидше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, ефективно адаптуватися до потреб споживачів і впроваджувати інноваційні управлінські підходи. У сучасному цифровому середовищі підприємства, які активно застосовують інформаційні технології у своїй управлінській діяльності, отримують конкурентні переваги, тоді як ті, що ігнорують ці можливості, ризикують втратити свою позицію на ринку. Таким чином, дослідження теми управління діяльністю підприємства на основі використання сучасних інформаційних систем і технологій є вкрай актуальним, оскільки дозволяє виявити можливості та переваги, які можуть сприяти підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах ринкової економіки.

Актуальність даної теми також зумовлена зростаючою потребою українських підприємств у цифровій трансформації, що відповідає загальносвітовим тенденціям розвитку економіки. В умовах воєнних та післявоєнних викликів, а також необхідності відновлення економічного

потенціалу країни, питання ефективного управління за допомогою сучасних інформаційних технологій набуває не лише теоретичного, а й практичного значення. В даному контексті використання інформаційних систем дає змогу підвищити стійкість підприємств до зовнішніх ризиків, забезпечити прозорість управлінських процесів, покращити взаємодію між структурними підрозділами та сприяти підвищенню інноваційного потенціалу бізнесу. Саме тому дослідження напрямів використання інформаційних систем і технологій в управлінні підприємством має також практичну цінність і відповідає сучасним потребам розвитку національної економіки.

Питанню застосування інформаційних систем і технологій на підприємстві приділили увагу такі вітчизняні науковці, як: Пурій Г. М., Погорєлов С. М., Юрчук Н. П., Лазор Я. О., Бутенко Т. А., Онопко А. С., Жигалевич Ж. М., Кравець В. І. та ін. У їхніх працях здебільшого подано теоретичні концепції та методичні аспекти використання інформаційних систем і технологій в управлінні підприємствами.

Мета дослідження полягає у вивченні теоретичних засад використання інформаційних систем і технологій у процесі управління діяльністю підприємства та розробці рекомендацій щодо їх удосконалення на основі аналізу ситуації на конкретному підприємстві.

Досягнення вищевказаної мети передбачає виконання *наступних завдань*:

- з’ясувати сутність понять «інформаційні технології» та «інформаційні системи», дослідити зв’язок між ними;
- провести аналіз сучасних інформаційних систем та технологій, які використовуються в управлінні діяльністю підприємств;
- дослідити особливості господарської діяльності ТОВ «Контракт 61»;
- визначити ступінь застосування інформаційних систем та технологій на досліджуваному підприємстві;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності інформаційного забезпечення в системі управління досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю ТОВ «Контракт 61» на основі сучасних інформаційних технологій.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти впливу сучасних інформаційних систем і технологій на ефективність управління діяльністю підприємства.

У процесі написання даної магістерської кваліфікаційної роботи використовувалися такі *методи дослідження*, як: абстрактно-логічний для формулювання понять; порівняння для зіставлення фінансово-економічних показників у динаміці; табличний для аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства; системний аналіз для вивчення застосовуваних інформаційних систем та технологій на підприємстві; систематизації та узагальнення для формулювання висновків; графічний для візуалізації результатів у вигляді таблиць та рисунків та ін.

Під час проведення дослідження було використано та проаналізовано такі *інформаційні джерела*, як праці вітчизняних вчених (статті в наукових журналах, навчальні посібники, словники тощо), вітчизняні нормативно-правові акти (закони України), бухгалтерська звітність ТОВ «Контракт 61» (баланс, звіт про фінансові результати) та інформаційні ресурси світової комп'ютерної мережі Internet.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження, викладені в роботі, узагальнені в тезах доповідей: Литвин О. І. Інформаційні системи як ефективний інструмент управління підприємством. *Наукові пошуки молоді у XXI столітті. Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту:* матеріали Всеукр. науково-практ. конф. магістрантів і молодих дослідників, м. Біла Церква, 29 жовтня 2025 р. Біла Церква, 2025. С. 133.

Дана кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел із 40 найменувань, 1 додатку. Текстова частина роботи складається з 66 сторінок комп'ютерного тексту і налічує 16 таблиць та 2 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ І ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність категорій «інформаційні технології» та «інформаційні системи» та їх роль в управлінні діяльністю підприємства

Цифрові технології все глибше проникають у всі сфери діяльності сучасних організацій, суттєво впливаючи на процеси управління. Для комплексного дослідження ролі інформаційних систем і технологій в управлінні діяльністю підприємства, вважаємо за потрібне, перш за все, розпочати з вивчення теоретичних основ. Зокрема, важливо розглянути сутність таких фундаментальних понять як «інформаційні технології» та «інформаційні системи», а також дослідити взаємозв'язок між ними.

Таблиця 1.1

Систематизація поглядів науковців на поняття «інформаційні технології»

№ з/п	Автор(и), джерело	Трактування
1	М. Ю. Карпенко, В. Б. Уфимцева, [1, с. 21]	«Інформаційні технології – це сукупність методів, виробничих процесів і програмно-технічних засобів, об'єднаних у технологічний ланцюжок, що забезпечує створення, збір, зберігання, обробку, висновок і поширення інформації для зниження трудомісткості використання інформаційних ресурсів, підвищення їх надійності й оперативності».
2	Г. М. Пурій, [2]	«Під інформаційними технологіями розуміють сукупність методів збору, зберігання, передачі, обробки та виведення інформації, які об'єднані в єдиний процес для вирішення певних завдань на основі застосування технічних засобів, характерних для певного рівня розвитку науки і техніки».
3	С. М. Погорелов, [3, с. 151]	«Інформаційні технології – це комплекс взаємопов'язаних наукових, технологічних, інженерних дисциплін, основним предметом яких є: методи ефективної праці людей, зайнятих обробкою та зберіганням інформації; обчислювальна техніка і методи організації її взаємодії з людьми та виробничим устаткуванням, їх практична реалізація; а також пов'язані з цим соціальні, економічні та культурні проблеми».

Продовження таблиці 1.1

4	І. Струтинська, [4, с. 44]	«Сучасні інформаційні технології являють собою комп'ютерне опрацювання інформації за заздалегідь відпрацьованим алгоритмам, зберігання великих обсягів інформації на різних носіях, аналіз та візуалізація даних та передавання інформації на будь-які відстані в гранично мінімальний час».
5	М. Ю. Кадемія, С. С. Кізім, [5, с. 91]	«Інформаційні технології – система наукових і інженерних знань, а також методів і засобів, яка використовується для створення, збирання, пересилання, зберігання і обробки інформації в предметній галузі».

Джерело: складено автором на основі [1-5].

Аналізуючи подані в таблиці 1.1 трактування дослідників щодо поняття «інформаційні технології», можна виділити як спільні, так і відмінні риси в їхньому розумінні.

Спільним елементом усіх визначень є підкреслення суті інформаційних технологій як процесу роботи з інформацією, включаючи її збір, обробку, зберігання, передачу та використання. Більшість авторів акцентують увагу на тому, що інформаційні технології пов'язані із застосуванням технічних засобів, програмного забезпечення та методів обробки інформації. Проте мають місце певні відмінності у трактуваннях.

М. Ю. Карпенко та В. Б. Уфимцева в своєму визначенні роблять акцент на комплексності процесів, включаючи створення, збереження та поширення інформації, і звертають увагу на підвищення ефективності використання інформаційних ресурсів.

Г. М. Пурій наголошує на єдності методів обробки інформації у вирішенні певних завдань та їх залежності від рівня розвитку науки і техніки, акцентуючи увагу на технічних аспектах.

С. М. Погорєлов надає більш детальне визначення, підкреслюючи зв'язок інформаційних технологій із різними дисциплінами, а також враховуючи соціальні та економічні аспекти їх застосування.

І. Струтинська акцентує увагу на комп'ютерному опрацюванні інформації, включаючи аналіз та передачу великих обсягів даних, що свідчить про орієнтацію на сучасні аспекти використання інформаційних технологій.

М. Ю. Кадемія та С. С. Кізім розуміють інформаційні технології як поєднання наукових та інженерних знань та засобів, що використовуються для обробки інформації в конкретних предметних галузях.

Таким чином, відмінності між трактуваннями полягають в акцентах: деякі автори роблять наголос на технічній складовій та ефективності використання інформаційних технологій, інші підкреслюють їх міждисциплінарність і роль у вирішенні різних практичних завдань. Це свідчить про багатогранність поняття «інформаційні технології» та його динамічний розвиток у сучасному контексті.

Провівши аналіз вищенаведених трактувань дослідників, можемо запропонувати власне формулювання поняття «інформаційні технології». На нашу думку, інформаційні технології – це сукупність методів, засобів і процесів збору, обробки, зберігання, передачі та використання інформації, які базуються на застосуванні сучасних технічних і програмних інструментів, спрямованих на оптимізацію управлінських, виробничих і соціальних процесів, а також на підвищення ефективності та надійності використання інформаційних ресурсів в різних сферах діяльності організації.

Поняття «інформаційні технології» нерозривно пов'язане з поняттям «інформаційні системи». Останні слугують середовищем для реалізації різноманітних інформаційних технологій. Варто зазначити, що інформаційні технології вважають ширшим поняттям, адже вони охоплюють ширший спектр процесів обробки даних [2]. Розглянемо поняття «інформаційна система» більш детально, провівши короткий аналіз поглядів кількох науковців (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Систематизація поглядів науковців на поняття «інформаційна система»

№ з/п	Автор(и), джерело	Трактування
1	Н. П. Юрчук, [6, с. 54]	«Інформаційна система – взаємозв'язана сукупність концепцій, методів, технологій, технічних і програмних засобів, використовуваних для автоматизації процесів збору, реєстрації, обробки, зберігання та видачі інформації споживачу в інтересах досягнення поставленої мети».

Продовження таблиці 1.2

2	Я. О. Лазор, [7, с. 83]	«Інформаційна система – це організований комплекс організаційно-технічних заходів (сукупність підприємств, підрозділів і фахівців), а також безпосередньо інформаційних технологій і інформаційних ресурсів, призначених для функціонування інформаційних процесів, зокрема створення, поширення, використання, систематизації, збереження і знищення інформації».
3	Т. А. Бутенко, В. М. Сирий, [8, с. 37]	«Інформаційна система – це організаційно впорядкована сукупність фахівців, інформаційних ресурсів та інформаційних технологій, зокрема з використанням засобів обчислювальної техніки і зв'язку, що реалізують такі інформаційні процеси як отримання вхідних даних; обробка цих даних і/або зміна власного внутрішнього стану (внутрішніх зв'язків/відносин), видача результату або зміна свого зовнішнього стану (зовнішніх зв'язків/відносин)».
4	О. А. Рудківський, А. Ю. Рудківська, [9, с. 348]	«Інформаційна система – це сукупність технічних, програмних та організаційних складників, що використовуються для збору, обробки, аналізу, зберігання та використання інформації для користувача з певною метою».
5	В. С. Авраменко, А. С. Авраменко, [10, с. 17]	«Інформаційна система – взаємозв'язана сукупність засобів, методів і персоналу, використовуваних для зберігання, обробки і видачі інформації в інтересах досягнення поставленої мети».

Джерело: складено автором на основі [6-10].

Проаналізувавши вищенаведені трактування, бачимо, що більшість авторів наголошують на комплексному характері інформаційних систем, що поєднує як технічні, так і організаційні та людські ресурси. Загальним для всіх визначень є те, що інформаційна система розглядається як сукупність взаємопов'язаних компонентів, що використовуються для збору, обробки, зберігання та передачі інформації задля досягнення певної мети.

Н. П. Юрчук звертає увагу на використанні інформаційної системи для автоматизації процесів з метою досягнення поставлених цілей, що підкреслює цілеспрямованість функціонування системи. Я. О. Лазор підкреслює організаційно-технічний аспект інформаційної системи, акцентуючи на ролі фахівців, підприємств та підрозділів у забезпеченні функціонування цієї системи. Т. А. Бутенко та В. М. Сирий виділяють не тільки внутрішні, але й зовнішні зв'язки інформаційної системи, вказуючи на її здатність адаптуватися до змін як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі. О. А. Рудківський та А. Ю. Рудківська акцентують на багатокомпонентній структурі інформаційної системи, яка включає технічні, програмні та організаційні складники, що дозволяє більш

повно відобразити різноманіття елементів системи. В. С. Авраменко та А. С. Авраменко також підкреслюють зв'язок різних компонентів системи, звертаючи увагу на взаємодію між засобами, методами та персоналом.

Отож, головні відмінності між трактуваннями дослідників полягають у різному ступені деталізації та акцентах на окремих аспектах інформаційної системи: одні автори більше підкреслюють технічну складову, інші – організаційно-технічну взаємодію або здатність системи адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх змін.

Дослідивши думки дослідників щодо терміну «інформаційна система», пропонуємо наступне трактування даного поняття: інформаційна система – це організована сукупність технічних, програмних, людських та організаційних компонентів, що забезпечує процеси збору, обробки, зберігання, передачі, використання та знищення інформації для підтримки управлінських рішень та досягнення поставлених на підприємстві цілей.

Підсумовуючи зазначимо, що відмінність між інформаційними технологіями та інформаційними системами полягає в їхньому масштабі та ролі в управлінні інформацією. Інформаційні технології – це інструменти, методи та технічні засоби, що використовуються для обробки, зберігання та передачі даних. Натомість, інформаційна система є більш комплексною структурою, яка поєднує інформаційні технології з організаційними, програмними та людськими компонентами для забезпечення ефективного функціонування інформаційних процесів в організації.

У сучасних умовах, коли управлінська діяльність є ключовим фактором успішного розвитку підприємств, інформаційні технології набувають особливої ролі через необхідність швидкого оброблення даних для прийняття ефективних рішень [3, с. 153].

Застосування інформаційних систем і технологій в управлінні підприємством підвищує його конкурентоспроможність, об'єднуючи всі структурні підрозділи в єдиний інформаційний простір. Це сприяє підвищенню оперативності аналізу результатів діяльності, забезпеченню керівництва

важливою аналітичною інформацією, швидшій адаптації до ринкових змін, налагодженню надійного зв'язку між підрозділами тощо.

Як вже зазначалось, інформаційні технології є частиною різних інформаційних систем, які використовуються в управлінських процесах. Наприклад, у стратегічному менеджменті вони допомагають оцінювати конкурентні переваги підприємства, у проектному – здійснювати моделювання та вибір оптимальних рішень, у маркетингу – приймати обґрунтовані маркетингові рішення на основі аналізу інформації, у логістиці – керувати матеріальними потоками, у сфері управління персоналом – планувати, набирати та обліковувати кадри, а у фінансовому менеджменті – здійснювати контроль над активами підприємства [2].

Інформаційні технології, що застосовуються в різноманітних інформаційних системах, сприяють здійсненню, зокрема, стратегічного і тактичного планування, оперативного управління, обліку та контролю. Оперативна інформація, отримана завдяки використанню інформаційних технологій, допомагає керівникам вирішувати питання збалансованості ресурсів підприємства, оцінювати ефективність прийнятих управлінських рішень, вдосконалювати управління собівартістю товарів і послуг тощо [11].

Управління сучасним підприємством передбачає активне використання інформаційних технологій для ефективного вирішення таких завдань, як:

- оперативне збирання та структурування інформації з усіх рівнів діяльності підприємства;
- підвищення швидкості збору та обробки інформації;
- оптимізація персоналу та робочих процесів за рахунок автоматизації рутинних завдань;
- забезпечення керівництва достовірною та актуальною інформацією для прийняття виважених рішень [12].

Ключовими перевагами застосування інформаційних технологій в менеджменті є: підвищення рівня керованості, зменшення впливу людського

фактора, скорочення обсягу документації, підвищення точності інформації, зниження управлінських витрат, оптимізація процесів обліку та контролю [13].

Інформаційні технології залежать від багатьох чинників, а тому можуть бути класифіковані за безліччю ознак. Розглянемо деякі з них на рисунку 1.1.

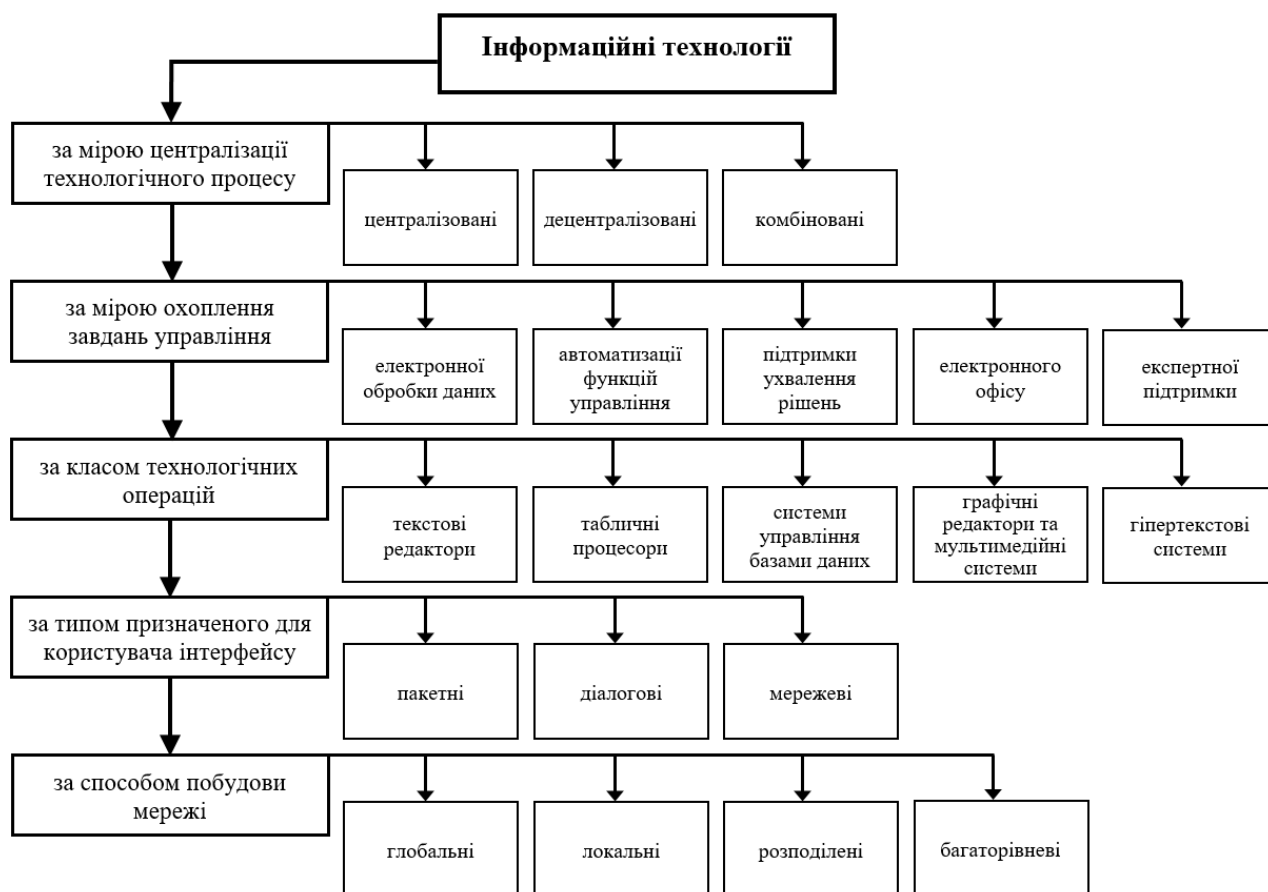


Рис. 1.1. Класифікація інформаційних технологій.

Джерело: складено автором за [8, с. 27-29].

Зі зростанням міри централізації технологічних процесів інформаційні технології у системах управління підприємством поділяють на централізовані, децентралізовані та комбіновані.

У централізованих інформаційних технологіях обробка інформації та виконання основних завдань відбуваються на центральному сервері.

Децентралізовані інформаційні технології передбачають використання локальних обчислювальних засобів на робочих місцях для вирішення конкретних завдань, без єдиного централізованого сховища даних, але з можливістю обміну інформацією через мережу.

Комбіновані інформаційні технології поєднують локальну обробку завдань з використанням спільних баз даних та зберіганням інформації в централізованому банку даних.

У міру охоплення завдань управління виділяють інформаційні технології, які стосуються:

- електронної обробки даних;
- автоматизації функцій управління;
- підтримки ухвалення рішень, яка базується на економіко-математичних методах, моделях та спеціальних прикладних програмах для аналітичної діяльності та прогнозування;
- електронного офісу, що є комплексом програмного та апаратного забезпечення для автоматизації офісних процесів;
- експертної підтримки, яка базується на використанні експертних систем і баз знань у певній галузі.

За ознакою класу технологічних операцій, що реалізуються, виділяють інформаційні технології, які передбачають роботу з: текстовими редакторами; табличними процесорами; системами управління базами даних (СУБД); графічними редакторами та мультимедійними системами; гіпертекстовими системами.

За типом призначеного для користувача інтерфейсу виділяють:

- пакетні інформаційні технології, коли користувач не чинить впливу на процес обробки інформації;
- діалогові інформаційні технології, коли здійснюється інтерактивна взаємодія користувача з обчислювальною системою;
- мережеві інформаційні технології, коли користувач має можливість доступу до віддалених інформаційних ресурсів та обчислювальних потужностей.

За способом побудови мережі інформаційні технології поділяють на глобальні, локальні, розподілені та багаторівневі. Глобальні інформаційні технології стосуються використання інформаційних ресурсів на рівні суспільства

загалом. Локальні інформаційні технології функціонують в обмеженому середовищі, використовуючи локальну мережу, яка охоплює певну територіальну зону, наприклад, будівлю. Структура розподілених інформаційних технологій базується на виконанні окремих функцій на різних вузлах обчислювальної мережі. Цей вид інформаційних технологій призначений для забезпечення ефективної колективної роботи. Багаторівневі інформаційні технології функціонують на основі багаторівневих мереж, що забезпечує можливість розмежування доступу до мережеских ресурсів.

1.2. Сучасні інформаційні системи та технології в управлінні підприємством

На сьогоднішній день існує велика кількість різноманітних інформаційних систем та технологій, що можуть допомогти з управлінням у всіх сферах діяльності, які характерні для того чи іншого підприємства. Пропонуємо розглянути IT-рішення, які сприяють підвищенню ефективності управління у найбільш поширених сегментах діяльності організацій.

CRM-система (англ. Customer Relationship Management) – це програмне забезпечення, яке використовується для автоматизації процесів взаємодії з клієнтами в організаціях. Основними його завданнями є підвищення ефективності продажів, вдосконалення маркетингових стратегій і покращення сервісу обслуговування клієнтів, що досягається завдяки збереженню інформації про них, фіксації історії взаємин, оптимізації бізнес-процесів та подальшого аналізу отриманих результатів [14, с. 81]. Ключовими елементами CRM-системи є маркетинг, продажі та обслуговування, що разом забезпечують ефективну взаємодію з клієнтами. Їх поєднання сприяє створенню зворотного зв'язку, який підвищує лояльність споживачів [15, с. 6].

CRM-система є важливим інструментом для підприємств, які мають великі масштаби діяльності та високу інтенсивність продажів. Вона особливо необхідна

компаніям, які активно взаємодіють із великою кількістю клієнтів, на кшталт Інтернет-магазинів, банків, туроператорів, медичних центрів тощо [16, с. 27].

Дослідники зазначають, що використання CRM-систем в управлінні підприємством дає змогу покращити зокрема такі показники:

- підвищення точності прогнозування продажів до 80%;
- скорочення часу на виконання рутинних операцій на 25-30%;
- підвищення середньої прибутковості продажу на 15-20%;
- зниження витрат на продажі, маркетинг і наступну підтримку клієнтів на 10–15%;
- підвищення відсотка виграних у конкурентів угод на 5-10% [15, с. 7].

За даними компанії Хорошоп, яка спеціалізується на створенні інтернет-магазинів, найпопулярнішою CRM-системою в Україні в 2023 році стала SalesDrive (38,3% голосів опитаних користувачів). Вона значно випереджає KeyCRM (21%), яка посіла друге місце. Трійку замкнула KeerpinCRM (7,7%) [17]. Пропонуємо розглянути переваги та недоліки даних CRM-систем (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки ТОП-3 CRM-систем в Україні

Назва CRM-системи	Напрями діяльності	Переваги	Недоліки
SalesDrive	Торгівля в Інтернеті	– простота у використанні, не потребує довгого навчання підлеглих; – можливість масового створення ТТН; – можливість здійснення обліку складу: історія залишків, надходження товарів, декілька складів тощо.	– відносно короткий тестовий період на 14 днів; – повільна техпідтримка; – складність інтеграцій зі сторонніми сервісами.
KeyCRM	Торгівля онлайн та офлайн для малого та середнього бізнесу, сфера послуг	– швидке підключення; – інтуїтивно зрозумілий інтерфейс; – можливість здійснення повноцінного складського обліку.	– складність початкового налаштування.

Продовження таблиці 1.3

KeepinCRM	Торгівля онлайн та офлайн для малого та середнього бізнесу, сфера послуг	– застосування штучного інтелекту в роботі системи; – наявність безкоштовного тарифу з обмеженим функціоналом; – можливість роботи з постачальниками; – створення рахунків, договорів, актів виконаних робіт та інших документів для угоди; – можливість ведення фінансів.	– відсутність тестового періоду з повноцінним доступом; – складність у застосуванні, необхідний час на навчання підлеглих.
-----------	--	--	---

Джерело: складено автором за [16, с. 28; 17-19].

Зазначимо, що кожна з трьох систем має можливість: інтеграції з маркетплейсами (Prom, Rozetka, Kasta), службами доставки (Нова Пошта, Укрпошта), чат-ботами та месенджерами (Telegram, Viber, Instagram), платіжними системами (Приват24, Монобанк, LiqPay) та IP-телефонією; формування фіскальних чеків; створення звітності; здійснення обліку складу.

В умовах зростаючої конкуренції та постійно змінюваного попиту на товари і послуги, ефективне управління запасами та оптимізація виробничих процесів стають вирішальними чинниками успішної діяльності підприємства. Важливу роль у цьому відіграє впровадження MRP-систем. MRP-система (англ. Material Requirements Planning) являє собою програмне забезпечення, яке допомагає планувати потреби підприємства в матеріалах, сировині, компонентах та готовій продукції для процесів виробництва та постачання [20].

Функціонування MRP-системи передбачає здійснення чотирьох ключових етапів:

1. Формування основного виробничого плану. За допомогою різних методів прогнозування MRP-системи створюють виробничі плани, оптимізуючи кількість і строки виготовлення продукції під прогнозований попит.
2. Розрахунок потреб у матеріалах. На основі специфікації виробу та виробничого плану MRP-системи визначають точну кількість кожного компонента, необхідного на кожному етапі виробництва, та планують забезпечення виробничого процесу матеріалами.

3. Планування закупівель і виробництва. Система автоматично планує закупівлі необхідних матеріалів, враховуючи виробничі обмеження, транспортні витрати та інші фактори для ефективного управління ресурсами.
4. Контроль запасів та процесів. MRP-системи контролюють запаси, статус замовлень і хід виробництва. В разі змін у попиті або постачанні, система автоматично коригує плани, адаптуючи їх до нових умов [21].

MRP-системи здатні суттєво підвищити ефективність підприємств різних масштабів. Їх застосування доцільне в таких сферах, як виробництво, роздрібна торгівля, охорона здоров'я та державний сектор. Незалежно від галузі впровадження, головними завданнями MRP-систем залишаються управління запасами, оптимізація бюджетних витрат та планування виробничих процесів.

На сьогодні MRP-системи не використовуються як окрема інформаційна система, а інтегруються в ERP-системи в якості одного з модулів.

ERP (англ. Enterprise Resource Planning) – це спеціалізоване ІТ-рішення, яке забезпечує інтеграцію та координацію ключових бізнес-процесів організації. Дана платформа об'єднує інформацію і функціональні можливості різних відділів, включно з фінансами, бухгалтерією, виробництвом, продажами, маркетингом, ланцюжками поставок, управлінням персоналом [22; 23, с. 76].

Зв'язок між ERP та MRP-системами можна описати таким чином:

- ERP виступає в ролі мозку, який акумулює дані щодо всіх аспектів діяльності підприємства: від замовлень клієнтів і виробничих планів до наявних ресурсів;
- MRP, подібно до рук, використовує накопичені дані для обчислення необхідної кількості матеріалів і компонентів, які потрібно замовити в постачальників у відповідний час, щоб забезпечити безперебійний виробничий процес.

На ринку представлено чимало ERP-рішень, починаючи від глобальних лідерів до спеціалізованих продуктів для окремих ніш. Ось кілька популярних ERP-систем:

- SAP – одна з найбільш відомих та багатофункціональних систем, що підходить для середніх і великих підприємств;
- Oracle – не менш функціональна ERP-система, яка також використовується переважно у великих та середніх компаніях;
- Microsoft Dynamics 365 – рішення від Microsoft, яке підходить для бізнесів будь-яких розмірів;
- Acumatica – хмарна ERP-система, яку можуть використовувати компанії різних масштабів;
- Odoo – ERP-система з відкритим вихідним кодом, що добре підходить для бізнесів усіх розмірів [22].

Не менш ефективним елементом автоматизації в управлінні діяльністю підприємства є електронний документообіг. Згідно зі статтею 9 Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг»: «Електронний документообіг (обіг електронних документів) – сукупність процесів створення, оброблення, відправлення, передавання, одержання, зберігання, використання та знищення електронних документів, які виконуються із застосуванням перевірки цілісності та у разі необхідності з підтвердженням факту одержання таких документів» [24]. Відповідно, система електронного документообігу (СЕД) – це програмне забезпечення, яке сприяє організації роботи з електронними документами та забезпечує їх обмін як всередині підприємства, так і з зовнішніми партнерами [25].

Загальний принцип роботи СЕД доволі простий. Перш за все, користувач формує той чи інший електронний документ, використовуючи певну інформаційну технологію, наприклад, всім відомий Microsoft Word.

Потім користувач підписує даний електронний документ в СЕД за допомогою кваліфікованого електронного підпису (КЕП) і надсилає адресату. Адресат може бути як внутрішнім (наприклад, начальник відділу), так і зовнішнім (наприклад, постачальник підприємства). Однак варто зауважити, що під час зовнішнього документообігу обмін документами між різними системами без

застосування спеціальних заходів неможливий. Інакше кажучи, якщо підприємство користується СЕД «1», то для підписання отриманого документа, створеного в СЕД «2», потрібно спочатку зареєструватися в СЕД «2» [26].

Після отримання та підписання адресатом електронного документа, адресант отримує відповідне сповіщення, а обмін документами вважається завершеним.

Таким чином, використання СЕД дозволяє покращити ефективність управління процесами, знизити витрати праці серед співробітників, скоротити фінансові витрати на створення документів, а також гарантувати надійний облік та зберігання документації у безпеці [27].

На вітчизняному ринку представлено широкий вибір СЕД різного спрямування, наприклад: М.Е.Дос.ЕДО; Сота; Вчасно.ЕДО; Аскод Онлайн; PaperLess; Deals; Document.Online; Megapolis.DocNet; Star.Docs, WhiteDoc та ін.

Для забезпечення можливості підписувати документи уповноваженою особою навіть у разі її відсутності на робочому місці були розроблені додатки, такі як SignEasy та Adobe Fill & Sign. Вони дозволяють не лише здійснювати підпис за допомогою стилуса або пальця, але й зберігати у додатку зображення підпису та печатки, що дає змогу швидко їх вставляти у документи, коли це потрібно. Крім того, додатки CamScanner і Office Lens забезпечують можливість сканування документів за допомогою смартфона [28, с. 138].

Висновки до Розділу 1

Отже, інформаційні технології – це сукупність методів, засобів і процесів збору, обробки, зберігання, передачі та використання інформації, які базуються на застосуванні сучасних технічних і програмних інструментів та спрямовані на оптимізацію різноманітних процесів на підприємстві. У свою чергу, інформаційна система – це організована сукупність технічних, програмних, людських та організаційних компонентів, яка забезпечує вищезгадані процеси для підтримки управлінських рішень. Таким чином, інформаційні технології є інструментами,

тоді як інформаційна система є комплексною структурою, що поєднує ці інструменти з персоналом та організаційними процесами для досягнення цілей.

Існують різні інформаційні технології, тому їх класифікують за багатьма ознаками. До основних належать: міра централізації технологічного процесу, міра охоплення завдань управління, клас технологічних операцій, тип інтерфейсу користувача та спосіб побудови мережі.

Інформаційні технології знаходять практичне застосування в низці сучасних інформаційних систем. Зокрема, CRM-системи призначені для автоматизації процесів взаємодії з клієнтами, MRP-системи допомагають планувати потреби підприємства в матеріалах для виробництва, причому сьогодні вони найчастіше інтегруються як модулі в ERP-системи, що координують усі ключові бізнес-процеси. Важливим елементом управління діяльністю підприємства на основі сучасних інформаційних систем також є СЕД, які забезпечують організацію роботи з електронними документами та їх надійне зберігання.

Таким чином, застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством відіграє важливу роль у підвищенні його конкурентоспроможності. Вони дозволяють об'єднати структурні підрозділи в єдиний інформаційний простір, що забезпечує керівництво актуальною аналітикою, прискорює адаптацію до ринкових змін та підвищує оперативність аналізу результатів. Ключовими перевагами їх впровадження є підвищення загального рівня керованості, зниження впливу людського фактора та оптимізація управлінських витрат.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВ «КОНТРАКТ 61»

2.1. Особливості організаційно-виробничої та фінансово-економічної діяльності підприємства

У даній магістерській дипломній роботі досліджується діяльність товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Контракт 61», що має приватну форму власності та було зареєстроване 23 квітня 2003 року за адресою: м. Біла Церква, Київська обл., вул. Сухоярська, 16.

Розмір статутного капіталу ТОВ «Контракт 61» становить 7200 тис. грн, який, за даними аналітичної системи YouControl, розподілений між двома учасниками товариства – керівником та одним із засновників Калібердою Олегом Івановичем, внесок якого до статутного фонду становить 3672 тис. грн (51%), і Козленком Олександром Сергійовичем, внесок якого – 3528 тис. грн (49%) [29].

«Контракт 61» працює на ринку скляної промисловості більше 20 років. Компанія пройшла стрімкий шлях розвитку від невеликої скляної майстерні до багатопрофільного підприємства з широким спектром послуг з обробки й декорування скла та дзеркал. На сьогодні підприємство спеціалізується на формуванні та обробці листового скла і пропонує, зокрема, такі послуги: прямолінійна і криволінійна обробка кромки; свердління і вирізання отворів у склі; гартування скла; фотодрук на склі та дзеркалі; матування, художнє матування (піскоструминна обробка); емаліт (запікання керамічної фарби, нанесеної на скло, одночасно із гартуванням); молірування (гнуття) скла; триплексація (виготовлення багатошарового скла, між двома шарами якого розміщується спеціальна полімерна плівка) прямого та гнутого скла та ін.

Основним видом діяльності досліджуваного підприємства є КВЕД 23.12 «Формування й оброблення листового скла». За підприємством також зареєстровано інші види діяльності: КВЕД 25.11 «Виробництво будівельних

металевих конструкцій і частин конструкцій»; КВЕД 43.34 «Малярні роботи та скління»; КВЕД 43.39 «Інші роботи із завершення будівництва»; КВЕД 43.99 «Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.»; КВЕД 49.41 «Вантажний автомобільний транспорт».

Клієнтами ТОВ «Контракт 61» є як приватні, так і юридичні особи. Серед приватних замовників – люди, які шукають індивідуальні рішення для облаштування свого житла чи інших побутових потреб. Вони замовляють послуги з виготовлення і обробки скла для таких проектів, як душові кабінки, скляні меблі, дзеркала або декоративні елементи для інтер'єру. Компанія пропонує широкий асортимент продукції та послуг, що задовольняє найрізноманітніші потреби клієнтів. Попри це, більшість замовлень надходить від бізнес-клієнтів, які замовляють складні конструкції та обробку скла для фасадів будівель, комерційних приміщень і виробничих потужностей.

Штат ТОВ «Контракт 61» налічує 168 працівників, що зумовлює потребу в чіткому та багаторівневому розподілі рівнів управління. Тип орієнтовної організаційної структури досліджуваного підприємства переважно вертикальний, однак присутні також елементи горизонтальних структур (рис. 2.1). Головними ознаками вертикального типу даної організаційної структури є централізація влади в руках директора та наявність проміжних ланок управління (заступники, керівники відділів). Горизонтальний тип проявляється у відсутності посередників між директором та окремими працівниками підприємства. Схема організаційної структури лінійно-функціональна, що дозволяє поєднувати вертикальне підпорядкування з функціональним розподілом обов'язків між окремими відділами та посадами.

ТОВ «Контракт 61» очолює директор, якому підпорядковуються юрист і бухгалтер, а також два заступники – з питань виробництва та адміністративно-господарських питань. Юрист надає правову підтримку на договірній основі за потреби, без включення до постійного штату. Бухгалтер веде фінансову звітність, облік, розрахунок заробітної плати, а також виконує фінансово-аналітичні функції через відсутність окремого фінансового відділу.



Рис. 2.1. Орієнтовна організаційна структура ТОВ «Контракт 61».

Джерело: складено автором.

Заступник з виробництва відповідає за організацію виробничих процесів. У його підпорядкуванні три спеціалізовані цехи (перший – розкрій, шліфування та свердління скла; другий – гартування, триплекс і молірування; третій – матування, фотодрук і фарбування), відділ обслуговування та ремонту, склад сировини й склад готової продукції. Цехами керують начальники, які відповідають за технологічні процеси та якість продукції. Відділ обслуговування та ремонту під керівництвом головного механіка забезпечує справність виробничого обладнання та автотранспорту підприємства. Роботу складів організовують комірники, які займаються зберіганням, обліком та видачою матеріалів і готової продукції.

Заступник з адміністративно-господарських питань координує роботу підрозділів, що забезпечують функціонування підприємства поза виробничим процесом. Йому підпорядковуються: відділ постачання (закупівля сировини та матеріалів), відділ продажу (робота з клієнтами та реалізація продукції), логістичний відділ (доставка замовлень власним автопарком, включаючи 19 водіїв), відділ кадрів (оформлення персоналу, облік, підбір кадрів) та служба охорони (забезпечення безпеки підприємства й контролю на прохідній).

У відділі кадрів працюють HR-менеджер та його помічник, а також інженер з охорони праці, який відповідає за інструктажі, документацію з техніки безпеки та взаємодію з контролюючими органами. Службу охорони очолює начальник охорони, який організовує роботу охоронців.

Системний адміністратор, що прямо підпорядковується обом заступникам, працює за гнучким графіком на неповний робочий день і відповідає за стабільну роботу інформаційних систем підприємства, як у виробничих підрозділах, так і у функціональних відділах.

Оцінка господарсько-виробничої діяльності ТОВ «Контракт 61» потребує проведення аналізу його фінансово-економічного стану. Це дозволить об'єктивно оцінити майновий стан, ефективність використання активів, ліквідність та рентабельність діяльності. Для проведення аналізу використано дані фінансової звітності підприємства, зокрема баланс (форма № 1-м) та звіт про фінансові результати (форма № 2-м).

На нашу думку, дослідження фінансового стану доцільно розпочати з аналізу майнового потенціалу підприємства. Тому, насамперед, розглянемо склад та динаміку активів ТОВ «Контракт 61» (табл. 2.1). Це дозволить встановити, якими саме ресурсами володіє підприємство та які тенденції відбулися у їхній вартості протягом досліджуваного періоду.

Таблиця 2.1

Динаміка активів ТОВ «Контракт 61» за 2022-2024 рр., тис. грн

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, -	у %
I. Необоротні активи					
Незавершені капітальні інвестиції	10258,4	55,8	227,5	-10031,0	-97,8
Основні засоби:	14160,3	21428,9	21061,6	6901,3	48,7
первісна вартість	33783,1	44592,2	47490,6	13707,5	40,6
знос	19622,8	23163,3	26429,0	6806,2	34,7
Усього за розділом I	24418,7	21484,7	21289,1	-3129,6	-12,8
II. Оборотні активи					
Запаси	8390,2	11597,0	16017,5	7627,3	90,9
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1383,2	1962,9	2511,0	1127,8	81,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	15,1	46,3	14,2	-0,9	-6,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1371,9	6284,4	3015,6	1643,7	119,8
Гроші та їх еквіваленти	1281,1	2018,5	1641,8	360,7	28,2
Витрати майбутніх періодів	24,3	33,7	54,7	30,4	125,1
Інші оборотні активи	1783,2	3636,5	2186,0	402,8	22,6
Усього за розділом II	14249,0	25579,3	25440,8	11191,8	78,5
Баланс	38667,7	47064,0	46729,9	8062,2	20,8

Джерело: складено і розраховано за даними звітності підприємства (додаток А).

Загальна вартість необоротних активів ТОВ «Контракт 61» станом на 2024 рік становить 21289,1 тис. грн, з яких основні засоби складають 21061,6 тис. грн. Таким чином, частка основних засобів у структурі необоротних активів становить 98,9%, що характерно для виробничого підприємства з розвиненою матеріально-технічною базою. За звітний період підприємство наростило обсяг основних засобів на 48,7% (6901,3 тис. грн), що свідчить про оновлення чи розширення виробничих потужностей. У той же час, обсяг незавершених капітальних інвестицій порівняно з 2022 роком суттєво скоротився, що, ймовірно, пов'язано із завершенням основних етапів модернізації.

Станом на 2024 рік вартість оборотних активів ТОВ «Контракт 61» становить 25440,8 тис. грн, що на 78,5 % (11191,8 тис. грн) більше порівняно з 2022 роком. Найбільшу частку в їхній структурі займають запаси – 16017,5 тис. грн (63%). Варто також відмітити значне зростання дебіторської заборгованості, яка в звітному році становила 2511,0 тис. грн, що на 81,5% більше порівняно з 2022 роком. Зростання іншої поточної дебіторської заборгованості більш ніж удвічі (119,8 %) також варте уваги, адже це впливає на ліквідність підприємства. Порівняно менші обсяги грошових коштів, а саме 1641,8 тис. грн, свідчать про те, що основна частина оборотного капіталу досліджуваного підприємства зосереджена в запасах і дебіторській заборгованості, а не у вільних ліквідних коштах.

Для оцінки якісного стану та ефективності використання основних засобів підприємства пропонуємо розглянути ключові показники, які наведено в таблиці 2.2.

Показники якісного стану основних засобів ТОВ «Контракт 61» свідчать про відносно помірний рівень їх зносу. У 2024 році коефіцієнт придатності становив 0,443, а коефіцієнт зносу – 0,557. Це означає, що 55,7% первісної вартості активів вже перенесено на витрати. Варто також зазначити, що у 2023 році відбулося суттєве покращення стану активів, оскільки придатність зросла до 0,481, що підтверджується високим коефіцієнтом приросту (0,513) в тому ж році.

Це може вказувати на значне оновлення основних засобів у 2023 році, проте навіть після цього загальний рівень зносу залишається високим.

Таблиця 2.2

**Показники якісного стану та ефективності використання основних засобів
ТОВ «Контракт 61» за 2022-2024 рр.**

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р. (+, -)
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	
I. Показники якісного стану основних засобів					
1	Коефіцієнт придатності	0,419	0,481	0,443	0,024
2	Коефіцієнт зносу	0,581	0,519	0,557	-0,024
3	Коефіцієнт приросту	-0,150	0,513	-0,017	0,133
II. Показники ефективності використання основних засобів					
4	Коефіцієнт фондівдачі	5,765	5,835	6,672	0,907
5	Коефіцієнт фондомісткості	0,173	0,171	0,150	-0,024
6	Фондоозброєність праці, тис. грн	138,80	116,30	126,46	-12,34
7	Рентабельність основних засобів, %	5,2	10,5	22,7	17,5

Джерело: складено і розраховано за даними звітності підприємства (додаток А).

Попри значний рівень зносу, ефективність використання основних засобів демонструє стабільну позитивну динаміку. Коефіцієнт фондівдачі зріс з 5,765 у 2022 році до 6,672 у 2024 році. Це означає, що у звітному році кожна гривня вартості основних засобів генерувала 6,67 грн доходу, що на майже 0,91 грн більше, ніж у 2022 році. Покращення ефективності підтверджується зниженням коефіцієнта фондомісткості, який показує, що для отримання 1 грн доходу у 2024 році підприємству було потрібно лише 0,15 грн основних засобів проти 0,173 грн у 2022 році.

Фондоозброєність праці за аналізований період знизилася на 12,34 тис. грн, зі 138,8 тис. грн до 126,46 тис. грн, що може свідчити або про випереджаюче зростання чисельності персоналу порівняно з вартістю активів, або про їх вибуття. Найбільш вираженою позитивною тенденцією є стрімке зростання рентабельності основних засобів у понад 4 рази, з 5,2% у 2022 році до 22,7% у 2024 році. Такий ріст вказує на те, що підприємство почало значно ефективніше використовувати свої активи для генерації чистого прибутку.

Для оцінки ефективності використання оборотних фондів ТОВ «Контракт 61» розглянемо показники, подані в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники ефективності використання оборотних фондів
ТОВ «Контракт 61» за 2022-2024 рр.**

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р. (+, -)
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	
1	Коефіцієнт оборотності	4,832	5,214	5,556	0,724
2	Коефіцієнт завантаження	0,207	0,192	0,180	-0,027
3	Тривалість 1 обороту, днів	75	69	65	-10
4	Рентабельність оборотних активів, %	4,4	9,4	18,9	14,5

Джерело: складено і розраховано за даними звітності підприємства (додаток А).

Ефективність використання оборотних активів ТОВ «Контракт 61» демонструє стійку позитивну динаміку протягом досліджуваного періоду. Коефіцієнт оборотності зріс з 4,832 до 5,556, тобто у 2024 році оборотні активи підприємства здійснили майже 5,6 повних оборотів, що на 0,724 обороти більше, ніж у 2022 році.

Прискорення оборотності підтверджується двома іншими показниками. Тривалість одного обороту скоротилася на 10 днів, з 75 днів у 2022 році до 65 днів у 2024 році, що вказує на здатність підприємства швидше повертати кошти, вкладені в оборотні активи, у вигляді доходу. Відповідно, знизився і коефіцієнт завантаження, адже, якщо у 2022 році на 1 грн доходу припадало 0,207 грн оборотних фондів, то у 2024 році вже 0,18 грн, що свідчить про більш економне та ефективне використання ресурсів.

Найбільш виразно позитивні зміни відображає рентабельність оборотних активів. Показник зріс у понад 4 рази, з 4,4% у 2022 році до 18,9% у 2024 році. Це свідчить про те, що управління оборотними коштами стало значно ефективнішим, і кожна гривня, вкладена в оборот, почала генерувати значно більше чистого прибутку.

Після аналізу майнового стану підприємства, наступним логічним кроком є дослідження джерел його формування. Тому пропонуємо розглянути склад та

динаміку пасивів ТОВ «Контракт 61», що дозволить оцінити джерела фінансування його діяльності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка пасивів ТОВ «Контракт 61» за 2022-2024 рр., тис. грн

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, -	у %
I. Власний капітал					
Зареєстрований капітал	7200,0	7200,0	7200,0	0,0	0,0
Додатковий капітал	853,0	853,0	853,5	0,5	0,1
Нерозподілений прибуток	1293,8	2696,1	6513,7	5219,9	403,5
Усього за розділом I	9346,8	10749,1	14567,2	5220,4	55,9
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Усього за розділом II	895,9	858,9	1492,4	596,5	66,6
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	6659,5	1348,7	5057,2	-1602,3	-24,1
розрахунками з бюджетом	624,1	967,4	1220,2	596,1	95,5
у тому числі з податку на прибуток	57,3	207,7	289,6	232,3	405,4
розрахунками зі страхування	57,6	99,3	276,3	218,7	379,7
розрахунками з оплати праці	262,9	388,4	938,0	675,1	256,8
Інші поточні зобов'язання	20820,9	32652,2	23178,6	2357,7	11,3
Усього за розділом III	28425,0	35456,0	30670,3	2245,3	7,9
Баланс	38667,7	47064,0	46729,9	8062,2	20,8

Джерело: складено і розраховано за даними звітності підприємства (додаток А).

Вартість пасивів ТОВ «Контракт 61» протягом досліджуваного періоду зросла на 20,8%, і на кінець 2024 року склала 46729,9 тис. грн. Це відбулося за рахунок збільшення як власного капіталу, так і зобов'язань підприємства.

За 3 роки власний капітал підприємства зріс із 9346,8 до 14567,2 тис. грн, тобто більш ніж вдвічі. Зростання відбулося за рахунок збільшення суми нерозподіленого прибутку, що свідчить про високу прибутковість діяльності, оскільки зареєстрований та додатковий капітал залишалися незмінними.

Сума довгострокових зобов'язань у 2024 році зросла на 66,6 % (596,5 тис. грн). Незважаючи на це, їхня частка у структурі пасивів залишається незначною, що позитивно характеризує фінансову незалежність підприємства.

Протягом 2022-2024 років сума поточних зобов'язань ТОВ «Контракт 61» зросла на 7,9%, із 28425 тис. грн у 2022 році до 30670,3 тис. грн у 2024 році. Ключовим моментом є значне скорочення заборгованості за товари, роботи,

послуги на 24,1%. Водночас підприємство різко наростило заборгованість з оплати праці на 256,8%, страхування на 379,7% та розрахунків з бюджетом на 95,5%, що свідчить про накопичення зобов'язань перед персоналом та державою. При цьому, найбільшу частку у структурі поточних зобов'язань стабільно займають інші поточні зобов'язання, сума яких у 2024 році склала 23178,6 тис. грн. Така значна сума короткострокових зобов'язань, особливо за даною статтею, є негативним фактором, який відповідним чином відображається на показниках ліквідності підприємства, які наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники ліквідності ТОВ «Контракт 61» за 2022-2024 рр.

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р. (+, -)
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,045	0,057	0,054	0,009
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,206	0,394	0,307	0,101
3	Коефіцієнт загальної ліквідності	0,501	0,721	0,829	0,328

Джерело: складено і розраховано за даними звітності підприємства (додаток А).

Упродовж 2022-2024 років показники ліквідності підприємства свідчать про певне покращення можливостей виконання поточних зобов'язань, хоча рівень платоспроможності залишається недостатнім. Коефіцієнт абсолютної ліквідності незначно зріс із 0,045 у 2022 році до 0,054 у 2024 році, що, при нормативному значенні 0,2-0,4, свідчить про обмежену здатність негайно погашати зобов'язання за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, так званий «кислотний тест», підвищився з 0,206 до 0,307, що відображає кращу можливість погашення боргів без урахування запасів. Попри це, значення коефіцієнта все ще нижче за нормативне 0,4-0,8.

Найбільше зростання продемонстрував коефіцієнт загальної ліквідності, який зріс із 0,501 до 0,829, однак навіть таке значення не досягає нормативного рівня в 1,5-2,0, що означає недостатнє покриття поточних зобов'язань усіма оборотними активами.

Загалом динаміка розглянутих показників свідчить про поступове поліпшення ліквідності, однак підприємство все ще має підвищений ризик нестачі

оборотних коштів для своєчасного виконання зобов'язань, що насамперед потребує посилення контролю за дебіторською та кредиторською заборгованістю.

Завершальним етапом аналізу фінансово-економічного становища є оцінка фінансових результатів діяльності ТОВ «Контракт 61», що дозволить оцінити ефективність його роботи (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Фінансові результати діяльності ТОВ «Контракт 61» за 2022-2024 рр., тис. грн

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, -	у %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	88822,8	103838,6	141740,9	52918,1	59,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	74494,3	87469,2	117459,2	42964,9	57,7
Валовий прибуток	14328,5	16369,4	24281,7	9953,2	69,5
Інші операційні доходи	5,9	0,0	464,3	458,4	7769,5
Інші операційні витрати	13289,2	14126,0	18907,0	5617,8	42,3
Фінансовий результат від операційної діяльності	1045,2	2243,4	5839,0	4793,8	458,6
Інші доходи	12,1	57,8	44,3	32,2	266,1
Інші витрати	0,0	0,0	0,0	0,0	-
Фінансовий результат до оподаткування	1057,3	2301,2	5883,3	4826,0	456,4
Чистий фінансовий результат	807,3	1868,4	4817,8	4010,5	496,8

Джерело: складено і розраховано за даними звітності підприємства (додаток А).

У 2022-2024 роках фінансові результати ТОВ «Контракт 61» демонструють стійку позитивну динаміку. Чистий дохід підприємства зріс на 59,6% з 88822,8 тис. грн до 141740,9 тис. грн, що свідчить про збільшення обсягів продажу, зменшення яких у 2022 році, ймовірно, пов'язане з початком повномасштабних військових дій на території України. Попри збільшення собівартості реалізованої продукції на 57,7 %, підприємство змогло забезпечити суттєве зростання валового прибутку на 69,5 %, до 24281,7 тис. грн.

Фінансовий результат від операційної діяльності зріс більш ніж у п'ять разів, із 1045,2 тис. грн у 2022 році до 5839,0 тис. грн у 2024 році, що, головним чином, пояснюється появою відносно значних операційних доходів.

У результаті чистий прибуток підприємства збільшився з 807,3 тис. грн до 4817,8 тис. грн, тобто майже у шість разів, що свідчить про підвищення

ефективності господарської діяльності та здатність підприємства формувати високі фінансові результати.

Для доповнення аналізу фінансових результатів пропонуємо розглянути показники рентабельності реалізованої продукції ТОВ «Контракт 61» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Показники рентабельності реалізованої продукції ТОВ «Контракт 61»
за 2022-2024 рр., %**

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р. (+, -)
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	
1	Рентабельність валового прибутку	16,1	15,8	17,1	1,0
2	Рентабельність діяльності (продажів)	0,9	1,8	3,4	2,5
3	Рентабельність продукції (витрат)	1,1	2,1	4,1	3,0

Джерело: складено і розраховано за даними звітності підприємства (додаток А).

У 2024 році рентабельність валового прибутку, розрахована як відношення валового прибутку до чистого доходу, досягла 17,1%, що на 1,0 в.п. вище за аналогічне значення 2022 року. Таким чином, у 2024 році кожна гривня доходу приносила 17,1 копійки валового прибутку.

Більш показовою є динаміка рентабельності діяльності, яка показує частку чистого прибутку у чистому доході, і зросла з 0,9% до 3,4% на 2,5 в.п. Це свідчить про підвищення ефективності продажів майже вчетверо. Схожу тенденцію має й рентабельність продукції, розрахована як відношення чистого прибутку до собівартості. Її зростання з 1,1% до 4,1% вказує на те, що кожна гривня, витрачена на виробництво, почала генерувати значно більше чистого прибутку.

2.2. Особливості формування та функціонування інформаційних систем в управлінській діяльності підприємства

В умовах нестабільності та високої конкуренції ефективне управління бізнес-процесами неможливе без застосування сучасних інформаційних систем та технологій. Вони дозволяють оптимізувати виробничі та управлінські процеси,

поліпшити рівень обслуговування клієнтів і підвищити загальну ефективність підприємства.

ТОВ «Контракт 61», з огляду на масштаби своєї діяльності, не може обходитися без використання тих чи інших інформаційних систем, задля забезпечення стабільного розвитку і конкурентоспроможності на ринку.

З метою підвищення ефективності взаємодії з клієнтами на початку 2020 року на підприємстві впроваджено CRM-систему KeepinCRM. Це програмне рішення не потребує встановлення на локальні комп'ютери, оскільки працює за моделлю SaaS (Software as a Service), що забезпечує доступ до функціоналу системи через мережу Інтернет. KeepinCRM підтримує як онлайн, так і офлайн торгівлю, надаючи можливість адаптації під різні бізнес-моделі. Головним чином, система орієнтована на малий та середній бізнес.

Коротко розглянемо основні функції CRM-системи, які застосовуються працівниками на підприємстві.

Робота з лідами (потенційними клієнтами) та клієнтами в інтуїтивно зрозумілому інтерфейсі CRM-системи забезпечує можливість миттєвого створення для них нової картки, що значно заощаджує час. У цій картці присутня детальна інформація, історія завдань та угод, а також є можливість залишати та переглядати коментарі інших працівників щодо конкретного клієнта. Це дає можливість відслідковувати всі етапи взаємовідносин з кожним клієнтом.

У системі працівникам встановлюються завдання та здійснюється контроль за їхнім виконанням. Для кожного завдання, призначеного для обслуговування певного клієнта, визначено: чіткі терміни виконання, відповідальний працівник, пріоритетність, статус виконання тощо.

Досліджувана на підприємстві CRM-система інтегрована зі сторонніми сервісами, такими як платіжні системи, IP-телефонія, месенджери та сайт ТОВ «Контракт 61». Завдяки цьому досягається високий рівень автоматизації процесів продажів, що дозволяє швидко обробляти замовлення, планувати та проводити комунікацію з клієнтами, генерувати та виставляти рахунки, а також відстежувати угоди на різних етапах їх виконання. Все це в сумі значно зменшує кількість

людських помилок, які можуть виникати при ручному введенні даних, та підвищує ефективність роботи з клієнтами.

У KeerInCRM присутня можливість ведення складу товарів. Однак вона не використовується повноцінно через наявність відповідного модуля в ERP-системі підприємства.

CRM-система має зручний модуль управління фінансами, який дозволяє здійснювати контроль оплат за угодами. Проте найголовнішою функцією даного модуля є формування статистики продажів, яка в подальшому використовується керівниками для аналізу та прийняття рішень. Попри це, повноцінна робота з фінансами здійснюється в ERP-системі.

Працівниками також часто використовується можливість формування документів по-угоді відразу в CRM-системі. Можна генерувати рахунки, договори, акти виконаних робіт тощо. Система автоматично підставляє інформацію з користувацьких полів у заздалегідь створений шаблон документа, який розробляється у вбудованому візуальному редакторі. Дана можливість є доволі зручною та економить значну кількість часу на створення документів.

Таким чином, використання CRM-системи на підприємстві значно оптимізує роботу відділу продажу, підвищуючи ефективність управління клієнтськими базами. Система дозволяє автоматизувати процеси взаємодії з клієнтами, що включає моніторинг лідів, ведення бази даних клієнтів та оформлення угод. Завдяки збереженню історії комунікацій з кожним клієнтом, працівники відділу продажу мають змогу оперативно реагувати на запити, планувати наступні дії та уникати дублювання інформації. Така систематизація дозволяє підвищити продуктивність персоналу та сприяє покращенню управління процесами продажу.

Інтеграція KeerInCRM з ключовими каналами комунікації, такими як IP-телефонія, месенджери та вебсайт підприємства, значно розширює можливості відділу продажу. Це, перш за все, дозволяє звести до мінімуму ручну роботу, що сприяє зменшенню часу на обробку замовлень і комунікацію з клієнтами. Відділ продажу має доступ до всіх необхідних даних в одному місці, що дозволяє швидко генерувати необхідну документацію і відправляти її клієнтам через

інтегровані канали зв'язку. Завдяки такому функціоналу системи компанія може значно підвищити свою конкурентоспроможність, пропонуючи клієнтам не лише якісний продукт, але й швидке та ефективне обслуговування.

Очевидно, що роль CRM-системи в підвищенні ефективності взаємодії з клієнтами ТОВ «Контракт 61» доволі важлива, однак, це не єдине її призначення. Крім цього, досліджувана CRM-система в процесі своєї роботи накопичує інформацію про клієнтів та продажі, яка використовується керівниками для прийняття тих чи інших рішень.

У вкладці «Статистика» наводиться інформація щодо всіх угод: загальна кількість угод, кількість успішних та неуспішних угод, конверсія (відношення кількості успішних угод до загальної кількості угод); та доходу: загальний дохід, середній чек, фактичні оплати. Крім цього, за всіма вищеперерахованими показниками можна дослідити вклад кожного користувача, тобто працівника, який працює з системою. Наприклад, можна проаналізувати, яку кількість угод провів користувач за місяць, скільки серед них було успішних і на яку суму вони були проведені. Також можна аналізувати джерела угод (наприклад, скільки угод здійснено через сайт, дзвінки та месенджери) та структуру доходів, джерела лідів та клієнтів і навіть кількість замовлень по годинах та днях.

Накопичена CRM-системою інформація є важливим інструментом для керівництва підприємства. Аналіз угод і доходів дає змогу оцінити ефективність роботи окремих працівників, визначити найбільш прибуткові джерела лідів і клієнтів, а також оптимізувати процес продажів. Статистичні показники допомагають керівникам вчасно виявляти проблемні ділянки, такі як низька конверсія. Крім іншого, аналіз структури доходів і активності клієнтів у різний час дозволяє коригувати стратегію продажів, що сприяє підвищенню загальної ефективності підприємства.

За словами керівництва ТОВ «Контракт 61», значних складнощів або ж перешкод під час впровадження KeerInCRM не виникало. Мали місце лише проблеми з інтеграцією деяких сервісів, однак, службі підтримки CRM-системи вдалося оперативно допомогти з їх вирішенням. Деякі працівники вказують на те,

що система інколи «зависає» або ж відображає не зовсім коректні дані. Проте в більшості випадків проблема вирішується звичайним перезавантаженням сторінки в Інтернет-браузері.

На запитання щодо можливого виникнення явища «опору змінам» під час впровадження CRM-системи, як керівництво, так і працівники повідомили, що такого явища не спостерігалось. Ми схильні їм вірити, адже цей факт можна підтвердити принаймні тим, що всі користувачі CRM-системи є молодими та амбітними співробітниками, які навряд-чи мають страх перед сучасними технологіями та демонструють готовність до освоєння нових інструментів, необхідних для ефективної роботи.

На початку 2021 року задля покращення планування виробництва, управління запасами та логістичними процесами в ТОВ «Контракт 61» впроваджено ERP-систему. Її було розроблено спеціально на замовлення підприємства, що дозволило врахувати його специфічні потреби. Процес розробки й впровадження системи тривав приблизно 4 місяці, після чого було виділено ще один місяць на тестування та усунення виявлених недоліків. Діюча ERP-система являє собою хмарне рішення, побудоване за моделлю SaaS, аналогічно до впровадженої раніше CRM-системи. Такий варіант реалізації ERP-системи забезпечує гнучкість і зручність у доступі до її функціоналу.

Коротко розглянемо основні модулі ERP-системи, які використовуються працівниками підприємства.

Модуль управління запасами та логістикою відіграє одну з ключових ролей у роботі відділу постачання та логістики. Працівники щоденно користуються системою для контролю запасів на складах і відстеження рівня сировини. Система дозволяє швидко оцінювати потреби у нових поставках і планувати замовлення, щоб уникнути дефіциту матеріалів, необхідних для безперебійної роботи виробництва. Логісти підприємства активно використовують модуль для координації доставки сировини, планування маршрутів транспорту і відстеження вантажів, що дозволяє мінімізувати затримки і уникати неефективного використання транспортних засобів.

Модуль управління виробництвом забезпечує контроль над усіма етапами обробки скла та дзеркал, починаючи від надходження сировини й закінчуючи готовою продукцією. Завдяки цьому модулю здійснюється ефективне планування виробничих процесів, раціональніше розподіляються ресурси, а також проводиться контроль за виконанням виробничих планів. Особливу роль даний модуль відіграє в управлінні виробничими потужностями та підтриманні балансу між замовленнями й можливостями підприємства. Це допомагає уникнути перевантаження працівників та обладнання і, в той же час, забезпечити своєчасне виконання замовлень.

Для більш повного розуміння, пропонуємо в загальних рисах розглянути, як саме ERP-система дозволяє відстежувати весь процес – від замовлення матеріалів до доставки готової продукції клієнтам.

Коли працівники відділу постачання виконують замовлення сировини, система автоматично його реєструє та пов'язує з наявними запасами. Далі, система дозволяє логістам планувати доставку сировини на підприємство, інтегруючи дані про транспортні засоби, маршрути та графіки. Всі переміщення матеріалів, включаючи їх зберігання на складі, також фіксуються в системі. Це дає можливість контролювати наявність сировини і оперативно реагувати на зміни в обсягах запасів або проблеми з доставкою.

На етапі виробництва ERP-система задіює модуль управління виробництвом, забезпечуючи своєчасне постачання матеріалів на виробничі лінії. Коли продукцію виготовлено, система реєструє її як частину запасів, готових до відвантаження. Нарешті, модуль логістики дозволяє працівникам здійснювати планування доставки товарів клієнтам, обираючи оптимальні маршрути, контролюючи статус відправлення та своєчасність доставки. Уся інформація про переміщення товарів доступна в системі, що дає можливість оперативно вирішувати потенційні проблеми.

Модуль управління персоналом дозволяє відділу кадрів ефективно керувати діяльністю 168 робітників підприємства. Працівники даного відділу щоденно звертаються до системи, зокрема, для ведення обліку робочого часу, відстеження

відпусток і лікарняних. За допомогою системи менеджери здійснюють планування робочого графіку, оперативно вирішують питання ротації працівників і управління навантаженням.

Розглядаючи модулі діючої ERP-системи, варто зазначити, що CRM-система підприємства з ними не інтегрована. Це означає, що інформація з CRM-системи не може автоматично використовуватися в роботі модулів ERP-системи, і навпаки. Така ізольованість частково порушує основну концепцію ERP, яка передбачає об'єднання інформації з різних відділів на єдиній платформі для підвищення ефективності управління підприємством.

Виникнення даного недоліку ми пов'язуємо з тим, що CRM-систему було впроваджено на рік раніше, ніж ERP-систему. Хоча причин нездійснення інтеграції систем може бути декілька. Наприклад, керівництво та працівники могли звикнути до використання наявної CRM-системи й не розуміють необхідності переходу на нове рішення. Або ж керівництво, замовляючи ERP-систему, вирішило зекономити кошти, оскільки розробка окремого CRM-модуля потребувала би додаткових витрат. Незважаючи на це, ми переконані, що використання вбудованого CRM-модуля в ERP-системі є ефективнішим, аніж використання непов'язаних між собою систем.

ERP-система надає керівництву підприємства доступ до широкого спектра аналітичних інструментів, які допомагають приймати обґрунтовані рішення на основі реальних даних. Завдяки інтеграції різних модулів система автоматично збирає й обробляє інформацію про фінансові операції, рівень запасів, ефективність виробничих процесів та багато інших аспектів діяльності підприємства. Керівництво ТОВ «Контракт 61» використовує ці дані для створення звітів у режимі реального часу, що дозволяє мати повну картину фінансового стану компанії, відстежувати витрати і доходи, а також прогнозувати майбутні грошові потоки.

Завдяки функціям моніторингу продуктивності виробництва, керівництво може оцінювати ефективність кожного етапу технологічного процесу, що

допомагає швидко виявляти «вузькі місця» та впроваджувати заходи для підвищення продуктивності.

Під час впровадження досліджуваної ERP-системи на підприємстві, загалом, не виникало значних проблем. Тривалий період впровадження, висока вартість розробки та необхідність навчання персоналу є, імовірно, типовими особливостями для ERP-систем, а не їхніми недоліками. Єдиною проблемою, на яку звертали увагу працівники, була велика кількість помилок у роботі системи протягом першого місяця після запуску. Однак цей період було визначено як тестовий, тому всі виявлені помилки виправлено, і на даний момент система, за словами її користувачів, функціонує належним чином.

На підприємстві «Контракт 61» у 2018 році було здійснено спробу впровадження СЕД. Основною мотивацією прийняття цього рішення було скорочення часу на обробку документів, підвищення точності та зменшення кількості помилок, що виникають при використанні паперового документообігу. Однак уже на початкових етапах впровадження системи виникли певні труднощі. Основною проблемою стала недостатня підготовка персоналу до роботи з новою системою. Працівники не пройшли належного навчання, що спричинило низький рівень розуміння функціональних можливостей СЕД та її ефективного використання в повсякденній роботі. Це призвело до значної кількості помилок під час використання системи, через що робота з документами сповільнювалась.

Водночас серед керівництва виникли сумніви щодо доцільності використання СЕД. Оскільки очікування від нової системи були досить високими, а реальні результати на початкових етапах не відповідали цим очікуванням, керівництво стало розглядати варіант повернення до паперового документообігу. Аргументами на користь такого рішення стали відносно високі на той час витрати на впровадження системи, відсутність видимих покращень у короткостроковій перспективі та необхідність постійного технічного супроводу. В результаті, після кількох місяців тестування, підприємство відмовилося від використання СЕД і повернулося до звичних йому паперових документів.

На наш погляд, керівництву підприємства варто знову розглянути можливість впровадження СЕД, оскільки сучасні системи дозволяють значно підвищити ефективність управлінських процесів, скорочуючи час на обробку документів, а також знизити ризики втрати важливої інформації.

Очевидно, що для успішного впровадження необхідно врахувати попередній досвід і уникнути скоєних помилок, зокрема, забезпечити належне навчання персоналу та ретельну підготовку до роботи з системою. Задля уникнення можливого опору змінам, слід також продемонструвати реальні переваги СЕД, для того щоб підлеглі могли побачити довгострокову користь від її впровадження.

Незважаючи на високий рівень розвитку сучасних інформаційних технологій, вони потребують постійного контролю та управління з боку людини і не можуть працювати бездоганно без налаштувань і корекцій, які здійснює кваліфікований фахівець. За підтримку стабільної роботи інформаційних систем, зокрема CRM- та ERP-систем, на підприємстві відповідає системний адміністратор. Його обов'язки включають моніторинг стабільної роботи систем, налаштування, оновлення програмного забезпечення, вирішення технічних проблем тощо. Крім того, він взаємодіє з технічною підтримкою систем, для того щоб оперативно усувати проблеми, які інколи можуть виникнути.

З огляду на те, що системний адміністратор виконує кілька важливих завдань у сфері обслуговування ІТ-інфраструктури ТОВ «Контракт 61», його робота організована в умовах гнучкого графіку, що дозволяє оперативно реагувати на виникаючі проблеми. Працівник працює неповний робочий день, а також отримує додаткову оплату або бонуси за вирішення складних технічних проблем і підтримку стабільної роботи інформаційних систем підприємства.

Для отримання остаточної оцінки ефективності впроваджених інформаційних систем на досліджуваному підприємстві вважаємо за доцільне провести SWOT-аналіз (табл. 2.8). Даний інструмент допоможе детально проаналізувати сильні та слабкі сторони застосованих систем, а також виявити можливості для подальшого вдосконалення та потенційні загрози.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз застосування інформаційних систем в ТОВ «Контракт 61»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– Використання хмарної CRM та ERP систем для автоматизації бізнес-процесів; – Інтеграція CRM-системи з месенджерами, IP-телефонією та платіжними системами, що підвищує ефективність роботи відділу продажів; – Можливість отримувати детальну аналітику продажів і ефективності роботи персоналу через статистичні звіти CRM та ERP; – Можливість створення документів у CRM-системі, що економить час.	– Відсутність інтеграції між CRM і ERP системами, що знижує ефективність використання даних; – Обмежене використання функцій управління складом та фінансами в CRM через дублікацію їх в ERP системі; – Деякі проблеми з технічною стабільністю CRM-системи, що може уповільнювати робочі процеси.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– Подальша інтеграція CRM та ERP систем для максимізації автоматизації бізнес-процесів; – Впровадження СЕД для подальшої автоматизації управлінських процесів.	– Можливі технічні збої або проблеми з доступом до хмарних систем; – Залежність від сторонніх постачальників програмного забезпечення; – Потенційний ризик кібератак на хмарні системи, що загрожує безпеці даних підприємства та клієнтів.

Джерело: складено автором.

Проведений SWOT-аналіз свідчить про те, що інформаційні системи, зокрема CRM та ERP, відіграють важливу роль в бізнес-процесах ТОВ «Контракт 61». Використання хмарних рішень для управління взаємодією з клієнтами та контролю за виробництвом значно спрощує операційну діяльність підприємства та сприяє підвищенню ефективності його роботи. Однак виявлені недоліки, зокрема відсутність інтеграції між CRM та ERP системами, створюють додаткові перешкоди для досягнення максимальної автоматизації управлінських процесів.

Відсутність інтеграції між системами не тільки призводить до зниження ефективності використання інформації, але й створює ризик її дублювання. Це може ускладнювати обмін інформацією між різними відділами підприємства, що негативно впливає на продуктивність співробітників та загальну швидкість обробки замовлень. Для вирішення цієї проблеми, одним із доцільних рішень, на наш погляд, є розробка окремого CRM-модуля, інтегрованого в діючу ERP-

систему, що дозволить забезпечити єдиний інформаційний простір для усіх підрозділів підприємства.

Важливо зазначити, що для успішного впровадження нової системи слід враховувати функціональні особливості діючої CRM-системи, щоб забезпечити безперешкодний перехід для її користувачів. Це допоможе знизити потенційний опір змінам з боку співробітників, зберігши звичний для них інтерфейс та функціонал.

Таким чином, ТОВ «Контракт 61» важливо не тільки підтримувати поточний рівень автоматизації бізнес-процесів, але й прагнути до подальшої інтеграції інформаційних систем. Такий крок дозволить підвищити загальну ефективність управління підприємством, скоротити витрати часу на обробку інформації та покращити взаємодію між підрозділами.

Висновки до Розділу 2

Отже, в даному розділі магістерської дипломної роботи було здійснено аналіз господарської діяльності та стану інформаційного забезпечення ТОВ «Контракт 61».

Встановлено, що досліджуване підприємство діє на ринку обробки скла і має лінійно-функціональну організаційну структуру зі штатом у 168 працівників. Структура управління підприємства, яка включає виробничі цехи та низку функціональних відділів, вимагає високої координації дій та оперативного обміну інформацією. Масштаби діяльності та наявність складних технологічних процесів зумовлюють потребу у використанні сучасних інформаційних систем задля ефективного управління підприємством.

Аналіз фінансово-економічного становища ТОВ «Контракт 61» за 2022-2024 роки свідчить про стрімке розширення масштабів діяльності. Чистий дохід підприємства за досліджуваний період зріс на 59,6%, а чистий прибуток збільшився майже вшестеро. Позитивна динаміка також простежується у підвищенні ефективності використання ресурсів, оскільки рентабельність основних засобів зросла на 22,7%, а оборотних – на 18,9%. Таке зростання

показників вказує на високу ефективність операційної діяльності підприємства та його здатність генерувати власні фінансові ресурси для подальшого розвитку.

Попри зростання прибутковості, рівень ліквідності ТОВ «Контракт 61» залишається нижчим за нормативні значення, що, перш за все, зумовлено значним обсягом поточних зобов'язань, зокрема за статтею «Інші поточні зобов'язання». Це вказує на наявність певних ризиків платоспроможності та потребу в посиленні контролю за дебіторською та, найголовніше, кредиторською заборгованістю.

Інформаційне забезпечення управління ТОВ «Контракт 61» базується на використанні хмарних рішень. Впроваджена CRM-система KeepinCRM автоматизує роботу відділу продажів та взаємодію з клієнтами, а спеціалізована ERP-система, виготовлена на замовлення підприємства, забезпечує управління виробництвом, запасами та логістикою. Використання цих інформаційних систем дозволило оптимізувати ключові бізнес-процеси та покращити контроль за виконанням замовлень.

Згідно з проведеним SWOT-аналізом застосування інформаційних систем на досліджуваному підприємстві, ключовим недоліком поточної IT-інфраструктури є відсутність інтеграції між впровадженими системами, що призводить до ізольованості даних та ускладнює інформаційний обмін між підрозділами. Крім того, на підприємстві відсутня СЕД, адже попередня спроба її впровадження у 2018 році зазнала невдачі. Саме тому актуальним залишається питання повторного впровадження СЕД, що потребує врахування попереднього негативного досвіду.

РОЗДІЛ 3

НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

УПРАВЛІННЯ ТОВ «КОНТРАКТ 61»

3.1. Обґрунтування доцільності впровадження системи електронного документообігу на підприємстві

Провівши аналіз інформаційного забезпечення управління ТОВ «Контракт 61» було встановлено, що на даний момент на підприємстві відсутня СЕД. У минулому керівництво здійснило спробу її впровадження, проте через низку допущених помилок, що призвели до недостатньої ефективності системи, було ухвалене рішення повернутися до паперового документообігу.

Однак ми переконані, що впровадження СЕД на досліджуваному підприємстві сприятиме суттєвому зменшенню як фінансових витрат, так і часових ресурсів, необхідних для роботи з документами, що, своєю чергою, підвищить загальну ефективність управлінських процесів. Саме тому ми хочемо навести власну аргументацію доцільності впровадження СЕД в ТОВ «Контракт 61».

Ефективність є одним із ключових факторів, який безпосередньо впливає на рішення щодо впровадження нових інформаційних систем. За деякими оцінками, використання СЕД здатне підвищити продуктивність праці персоналу на 20-25%, що пов'язано зі спрощенням доступу до інформації та її швидшим обробленням. Електронний документообіг також сприяє зниженню витрат на архівування. Зберігання електронних документів вимагає на 80% менше витрат, ніж зберігання паперових, оскільки не потребує великої площі та додаткових ресурсів для цього. Крім того, трудомісткість роботи з паперовими документами створює додаткове навантаження на персонал. Офісні працівники витрачають до 30-40% робочого часу на пошук інформації у теках з паперовими документами та в архівах. СЕД, навпаки, дозволяє легко структурувати документи, що мінімізує витрати часу та сприяє загальній продуктивності на підприємстві [30, с. 271].

Наводячи аргументи щодо ефективності СЕД, пропонуємо порівняти час, витрачений на виконання певних процесів роботи з документами в паперовому та електронному вигляді (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняння витрат часу на обробку документів у паперовому та електронному вигляді

Процес	Витрати часу за паперового документообігу, год.	Витрати часу за електронного документообігу, враховуючи час на прийняття рішення, год.	Ефективність електронного документообігу порівняно з паперовим, %
Доставка вхідної документації персоналу	5	0,05	10000,0
Доставка вхідної документації кінцевому споживачу	15	4	375,0
Ознайомлення з документом	20	1,5	1333,3
Узгодження вихідної документації	17	8	212,5

Джерело: складено автором за [30, с. 273].

Згідно з даними, наведеними в таблиці 3.1, електронний документообіг є в 100 разів ефективнішим за паперовий під час доставки вхідної документації персоналу. За іншими процесами ефективність електронного документообігу також у декілька разів вища. Таким чином, впровадження СЕД може забезпечити суттєві вигоди як з економічної, так і з організаційної точки зору.

Впровадження будь-якої інформаційної системи на підприємстві, в тому числі й СЕД, очевидно, потребує певних фінансових вкладень. Дослідивши фінансову звітність ТОВ «Контракт 61», можна зробити висновок, що підприємство має достатню фінансову базу для впровадження СЕД. Одним із основних джерел фінансування проєкту може слугувати нерозподілений прибуток, який станом на кінець 2024 року становить 6513,7 тис. грн (табл. 2.4). Ці кошти вже належать підприємству і пройшли всі податкові нарахування, тож вони можуть бути використані в будь-який момент, без необхідності додаткових відрахувань. Для цього керівництво має прийняти рішення спрямувати частину цих коштів на інвестиції у впровадження СЕД, що виглядатиме як реінвестування прибутку в розвиток бізнесу.

Ще одним потенційним джерелом фінансування можуть стати кошти на рахунках підприємства та їх еквіваленти, загальна сума яких на кінець звітного періоду складає 1641,8 тис. грн (табл. 2.1). Хоча ці кошти в основному призначені для покриття поточних операційних витрат, вони також можуть бути частково залучені для впровадження СЕД у разі необхідності, наприклад, для проведення навчання персоналу щодо роботи з системою.

Показник чистого фінансового результату, який становить 4817,8 тис. грн (табл. 2.6), на нашу думку, не лише є безпосереднім джерелом коштів, а й характеризує здатність підприємства генерувати фінансові ресурси. Якщо цей показник стабільно позитивний, це свідчить про те, що підприємство має потенціал фінансувати інновації, зокрема й такі, як впровадження СЕД.

Загалом фінансове становище ТОВ «Контракт 61» є доволі стабільним, а тому підприємство не потребуватиме кредитування або залучення коштів з інших джерел для впровадження СЕД. Однак, на наш погляд, з огляду на низькі показники ліквідності, такий проєкт не має бути дороговартісним.

Підсумовуючи, зазначимо, що впровадження СЕД є необхідним кроком для ТОВ «Контракт 61», оскільки це дозволить значно підвищити ефективність документообігу і, як наслідок, управлінських процесів загалом. Фінансовий стан підприємства є достатньо стабільним, щоб забезпечити впровадження СЕД за рахунок власних коштів, без необхідності залучення кредитів чи зовнішнього фінансування.

3.2. Управління ризиками впровадження та використання системи електронного документообігу на підприємстві

Реалізація такого ІТ-проєкту, як впровадження СЕД, міститиме ризики, які можуть вплинути на його успішність. Саме тому, завчасне управління ризиками є важливим елементом для забезпечення ефективності та вдалого завершення проєкту. З огляду на це, нами було проведено їхню ідентифікацію, оцінку та класифікацію за ключовими напрямками виникнення (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Ризики впровадження та використання СЕД у ТОВ «Контракт 61»,
ймовірність їх виникнення та вплив на діяльність підприємства**

№ з/п	Група ризиків	Ризик	Ймовірність виникнення	Вплив на діяльність підприємства
1	Організаційні	Прояви опору змінам з боку працівників	4	2
2		Недостатня кваліфікація персоналу для роботи з СЕД	2	3
3		Контрагент використовує СЕД іншого провайдера або не використовує взагалі	5	3
4		Функціонал СЕД не відповідає потребам підприємства	2	4
5	Технічні	Унеможливлення роботи із СЕД внаслідок перебоїв з електропостачанням	4	5
6		Унеможливлення роботи із СЕД внаслідок перебоїв з Інтернет-з'єднанням	2	5
7		Унеможливлення роботи із СЕД внаслідок поломки одного чи кількох ПК	2	3
8	Інформаційні та кіберризики	Припинення роботи СЕД внаслідок кібератаки на провайдера	1	5
9		Знищення електронних документів СЕД внаслідок кібератаки на провайдера	1	5
10		Знищення або витік електронних документів внаслідок дій користувачів системи	2	4
11	Фінансові	Зростання вартості користування СЕД	3	1
12	Правові	Невиконання вимог закону щодо зберігання (архівування) електронних документів	1	3
13		Неправомірне використання КЕП користувача СЕД внаслідок його неналежного зберігання	1	5

Джерело: складено автором.

Кожен з наведених в таблиці вище ризиків було оцінено стосовно ймовірності його виникнення та впливу на діяльність підприємства. Оцінювання здійснювалося за п'ятибальною шкалою, де оцінка 1 відповідає дуже низькому рівню, а оцінка 5 – дуже високому. Критерії, які застосовувалися під час оцінювання, наведено в таблиці 3.3.

Зазначимо, що наведені критерії є орієнтовними, оскільки кожен ризик має свою специфіку та контекст прояву. Точне визначення частоти виникнення або масштабу наслідків у більшості випадків неможливе, адже частина ризиків,

зокрема організаційні, як-от опір змінам, можуть проявитися одноразово, тоді як інші, наприклад технічні або ж фінансові, можуть повторюватися протягом певного періоду. Вплив ризику на діяльність підприємства також варіюється залежно від конкретних обставин, а тому критерії оцінювання є узагальненими і мають на меті забезпечити порівняльний аналіз ступеня ризиковості різних загроз.

Таблиця 3.3

Критерії оцінювання ймовірності виникнення ризику та впливу на діяльність підприємства

Оцінка	Критерії ймовірності виникнення ризику	Критерії впливу на діяльність підприємства
1 (дуже низька)	Ризик практично відсутній, виникає лише за виняткових обставин, може не виникнути взагалі (ймовірність <10%).	Вплив незначний. Ризик викликає короточасні незручності, не впливає на виробничі процеси, фінансові показники чи роботу з контрагентами. Проблема вирішується швидко, без значних додаткових витрат, інколи навіть користувачем системи.
2 (низька)	Ризик малоймовірний, виникає рідко (ймовірність 10-30%). Орієнтовна частота виникнення: не більше 1 разу на рік.	Вплив малий. Ризик призводить до незначних затримок у документообігу підприємства, але не впливає на ключові бізнес-процеси.
3 (середня)	Ризик можливий, виникає час від часу (ймовірність 30-60%). Орієнтовна частота виникнення: не більше 2 разів на рік.	Вплив помірний. Ризик викликає уповільнення роботи підприємства, з'являються помітні затримки в обробці документів, що може викликати невдоволення контрагентів, але без критичних наслідків.
4 (висока)	Ризик імовірний, виникає доволі часто (ймовірність 60-80%). Орієнтовна частота виникнення: не більше 5 разів на рік.	Вплив значний. Ризик викликає серйозні затримки у роботі підприємства, можливий зрив термінів виконання замовлень, виникнення фінансових втрат через простій, втрата даних, виникає потреба в кардинальних управлінських рішеннях.
5 (дуже висока)	Ризик майже неминучий (ймовірність >80%). Орієнтовна частота виникнення: декілька разів на рік.	Вплив критичний. Ризик загрожує повною зупинкою роботи підприємства або здійснення ключових функцій, спричиняє значні фінансові збитки, втрату критично важливої інформації, репутаційні втрати, зупинку виробничої лінії через неможливість отримати/обробити документацію.

Джерело: складено автором.

Пропонуємо детальніше розглянути наведені в таблиці 3.2 ризики, які можуть виникнути під час впровадження та використання СЕД на підприємстві, для більш повного їх розуміння та обґрунтування деяких оцінок.

Група організаційних ризиків містить ризики, які не пов'язані безпосередньо з функціонуванням СЕД, але стосуються організаційних аспектів її використання.

Ризик опору змінам є типовим для будь-якого підприємства, що впроваджує нові технології. І хоча переважна більшість працівників підтримують впровадження СЕД, попередній невдалий досвід підвищує ймовірність прояву цього ризику.

Недостатня кваліфікація персоналу для роботи із СЕД проявляється насамперед у невмінні працівників користуватися системою, що може призвести до її неефективного використання або навіть до збоїв у документообігу, якщо не буде проведено належного навчання. Саме відсутність навчання стала однією з причин попередньої невдалої спроби впровадження СЕД на підприємстві.

Наступний організаційний ризик пов'язаний із несумісністю електронного документообігу між різними СЕД або відсутністю таких систем у контрагентів, адже, як вже зазначалось, обмін електронними документами між платформами різних провайдерів без спеціальних технічних заходів є неможливим. Враховуючи, що серед контрагентів ТОВ «Контракт 61» точно знайдеться кілька підприємств, які використовують інші системи або не мають СЕД взагалі, цей ризик має дуже високу ймовірність прояву.

Якщо на етапі вибору СЕД недостатньо ретельно проаналізувати її функціональні можливості, існує ризик впровадження рішення, що не відповідатиме потребам підприємства. Наприклад, система може не підтримувати внутрішній документообіг. Попри те, що ймовірність виникнення цього ризику є низькою за умови відповідального підходу, його наслідки у випадку реалізації можуть виявитися значними.

Технічні ризики пов'язані з можливістю доступу працівників підприємства до СЕД через зовнішні або внутрішні фактори.

Унаслідок російських атак на енергетичну інфраструктуру України існує високий ризик тривалих перебоїв електропостачання. Якщо не вжити заходів, це, очевидно, унеможливить доступ до системи та призведе до повної зупинки

документообігу підприємства, спричинивши суттєві затримки у виконанні важливих бізнес-процесів.

Хоча Інтернет-з'єднання в наш час переважно стабільне, його відсутність або низька швидкість можуть тимчасово паралізувати роботу із СЕД, оскільки більшість сучасних систем функціонує за моделлю SaaS і потребує постійного доступу до мережі.

Незважаючи на те, що комп'ютери підприємства перебувають у задовільному для роботи із СЕД стані, не можна повністю виключати ризику їхньої поломки. У разі його реалізації документообіг може тимчасово уповільнитися, проте не буде повністю зупинений завдяки наявності резервних робочих місць.

Інформаційні та кіберризики пов'язані зі збереженням, безпекою та наявністю доступу користувачів СЕД до даних підприємства, зокрема електронних документів.

Під час війни в Україні вже неодноразово фіксувалися масштабні кібератаки, спрямовані як на урядові сайти та державні реєстри, які містять інформацію з державною таємницею, так і на бізнес (Київстар), банки (Ощадбанк) та навіть транспорт (Укрзалізниця). Хоча випадків атак саме на провайдерів СЕД поки не зафіксовано, такий ризик залишається цілком реальним. У разі його реалізації робота із системою може бути заблокована на невизначений термін, що може мати критичні наслідки для роботи підприємства.

Знищення всіх або частини електронних документів ТОВ «Контракт 61» внаслідок кібератаки на провайдера СЕД завдасть документообігу підприємства непоправної шкоди і, крім того, може задіяти й інші ризики, зокрема, порушення вимог законодавства щодо зберігання електронних документів.

Окрему загрозу становлять навмисні дії працівників підприємства, спрямовані на порушення роботи СЕД або несанкціонований доступ до даних. На відміну від зовнішніх кібератак, дії внутрішнього зловмисника є цілеспрямованими та потенційно можуть завдати більшої шкоди, оскільки спрямовані на досягнення конкретної мети, наприклад отримання вигоди чи дискредитацію керівництва. Саме тому вплив цього ризику на проєкт оцінюється як значний.

Фінансові ризики пов'язані зі збільшенням витрат на обслуговування СЕД.

Через інфляційні процеси в економіці України, спричинені, перш за все, війною, існує ризик підвищення тарифів провайдера СЕД на надання послуг. Хоча зростання цін, найімовірніше, буде відносно незначним, воно може вплинути на витрати підприємства, а тому до цього потрібно бути готовим.

Правові ризики пов'язані з можливим порушенням вимог чинного законодавства у сфері електронного документообігу.

Згідно зі статтею 13 Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг» електронні документи підприємства повинні зберігатися (архівуватися) протягом строку, не меншого за встановлений законодавством для відповідних документів на папері (від 3 до 10 років) [31]. Таким чином, якщо електронні документи зберігаються лише на серверах провайдера, у разі втрати доступу до системи або припинення його діяльності, наприклад через банкрутство, підприємство не зможе виконати вимоги закону. Однак, ймовірність такого варіанту розвитку подій, на наш погляд, низька, адже, як правило, провайдери заздалегідь повідомляють клієнтів про припинення своєї діяльності, що дає керівництву підприємства необхідний час для пошуку іншого провайдера та перенесення електронних документів й інших даних до нової СЕД.

Окрему загрозу становить ризик компрометації КЕП користувача СЕД. Оскільки КЕП є юридично рівнозначним власноручному підпису, будь-яка дія, виконана з використанням скомпрометованого підпису працівника підприємства, вважатиметься легітимною, доки не буде доведено протилежне, що є складним і тривалим процесом. Залежно від того, чий КЕП буде скомпрометовано, наприклад HR-менеджера чи керівника, наслідки можуть бути різними, від звільнення ключових працівників до переказу коштів підприємства на шахрайські рахунки. Саме тому, враховуючи наявність сценарію з найбільш небажаними наслідками, вплив цього ризику було оцінено нами як критичний.

У процесі управління ризиками для їх візуального представлення використовують матрицю ризиків – це інструмент ризик-менеджменту, який дозволяє графічно визначити найбільш критичні ризики, щоб зосередитися на них

під час управління проектом [32, с. 84]. Як правило, матриця ризиків є таблицею, в якій рядки відповідають за різні рівні ймовірності, а колонки – за рівні впливу. Оцінивши кожен ризик за цими двома параметрами, його розміщують у відповідному осередку матриці. Завдяки такому розподілу можна легко ідентифікувати ризики, які вимагають першочергової уваги, і ті, контроль за якими може бути менш інтенсивним [33, с. 9].

Матрицю ризиків упровадження та використання СЕД в ТОВ «Контракт 61» побудовано за аналогічним підходом з урахуванням описаних у таблиці 3.3 критеріїв імовірності та впливу на діяльність підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Матриця ризиків впровадження та використання СЕД в ТОВ «Контракт 61»

Ймовірність виникнення ризику	Вплив ризику на діяльність підприємства				
	1 (незначний)	2 (малий)	3 (помірний)	4 (значний)	5 (критичний)
1 (практично відсутній)	1	2	3 (12)	4	5 (8, 9, 13)
2 (малоймовірний)	2	4	6 (2, 7)	8 (4, 10)	10 (6)
3 (можливий)	3 (11)	6	9	12	15
4 (ймовірний)	4	8 (1)	12	16	20 (5)
5 (майже неминучий)	5	10	15 (3)	20	25

Джерело: складено автором.

На даній матриці відображено поєднання рівнів ймовірності виникнення ризику та ступеня його впливу на проект. Числові значення у клітинках визначають рівень пріоритетності ризику (оцінка ймовірності виникнення ризику, що множиться на оцінку впливу на діяльність підприємства), тоді як номери, зазначені під ними, відповідають номерам ризиків, які наведено у таблиці 3.2. Крім числових значень на пріоритетність ризику вказує також колір клітинки. Клітинки матриці мають 5 градацій сірого кольору, чим темніший відтінок – тим пріоритетнішим є ризик, а отже, його опрацювання має бути здійснено в першу чергу.

Отож найбільш пріоритетним для ТОВ «Контракт 61» в контексті використання СЕД виявився ризик унеможливлення роботи із системою внаслідок

перебоїв з електропостачанням (№5), який отримав найвищу оцінку в 20 балів і знаходиться на клітинці матриці з найтемнішим кольором. Дещо менш пріоритетними, але все ще вагомими є ризики використання контрагентом іншої СЕД (№3) – 15 балів, та унеможливлення роботи із СЕД внаслідок перебоїв з Інтернет-з'єднанням (№6) – 10 балів. Саме цими ризиками керівництво підприємства має управляти в першу чергу.

Найменш пріоритетними виявилися ризики зростання вартості користування СЕД (№11) та невиконання вимог закону щодо архівування підприємством електронних документів (№12), які отримали найнижчу оцінку в 3 бали і потрапили на клітинку матриці з найсвітлішим відтінком сірого кольору.

Визначивши найбільш пріоритетні ризики впровадження та використання СЕД в ТОВ «Контракт 61», пропонуємо детальніше розглянути і обґрунтувати практичні методи їх зниження.

Оскільки ризик унеможливлення роботи із системою внаслідок перебоїв з електропостачанням виявився найпріоритетнішим, вважаємо за доцільне спершу провести його орієнтовну кількісну оцінку. Для цього пропонуємо скористатися формулою (3.1), яку наведено нижче:

$$B = Ч\delta\delta \times Дn \times Kв, \quad (3.1)$$

де B – очікувані втрати від реалізації ризику, тис. грн;

$Ч\delta\delta$ – середньоденна виручка підприємства, тис. грн;

$Дn$ – кількість днів простою системи протягом року;

$Kв$ – коефіцієнт впливу СЕД на діяльність підприємства.

Перш за все, потрібно визначити показник середньоденної виручки підприємства. Для цього необхідно поділити чистий дохід підприємства на кількість робочих днів у році. Згідно з фінансовою звітністю, у 2024 році чистий дохід ТОВ «Контракт 61» становив 141740,9 тис. грн (табл. 2.6). Відповідно до ч. 6 ст. 6 Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», на період дії воєнного стану офіційні святкові та неробочі дні скасовано,

проте керівники приватних підприємств можуть самостійно ухвалювати рішення щодо роботи у такі дні [34]. Припустимо, що керівництво підприємства дотримувалося вимог зазначеного закону, тому за основу приймемо 262 робочі дні у 2024 році [35]. Поділивши чистий дохід на кількість робочих днів, отримаємо середньоденну виручку підприємства, яка становить 541 тис. грн.

Наступним кроком є визначення потенційної кількості днів простою системи протягом року. Очевидно, що точно визначити цей показник неможливо, оскільки на рішення про введення, припинення та тривалість відключень впливає значна кількість факторів, серед яких найважливішим є ступінь пошкоджень об'єктів генерації та розподілу електроенергії. Спираючись на доступні історичні дані, припустимо, що систематичні відключення електроенергії можуть тривати один місяць на рік, протягом якого щодня в робочий час, електроенергія буде відсутня в середньому по 4 години. За умови, що в місяці в середньому 22 робочих дні, загальний час простою системи складе 88 годин. Оскільки СЕД використовуватиметься лише в робочий час, то для визначення еквівалентної кількості робочих днів простою сумарну кількість годин відключення доцільно ділити на тривалість робочого дня, а саме 8 годин. Таким чином, згідно з вищеописаним припущенням система простоюватиме 11 днів протягом року.

Останнім показником, який дозволяє визначити очікувані втрати від припинення роботи СЕД внаслідок перебоїв з електропостачанням, є коефіцієнт впливу СЕД на діяльність підприємства. Даний коефіцієнт показує, наскільки сильно порушення роботи системи вплине на загальну діяльність підприємства. Його значення може коливатись у межах від 0 до 1, де 0 означає відсутність впливу, а 1 – повну залежність підприємства від функціонування СЕД.

Загалом на значення коефіцієнта впливає значна кількість факторів, однак ключовими можна вважати:

- організаційну структуру підприємства, тобто перелік відділів та їхніх працівників, які безпосередньо працюють із СЕД. В ТОВ «Контракт 61» це будуть директор, два його заступники, бухгалтер, склад сировинних

матеріалів та склад готової продукції, відділи постачання, продажу, логістики та кадрів;

- роль СЕД у бізнес-процесах підприємства, іншими словами, ступінь, у якому система використовується для здійснення документообігу. Якщо через СЕД проходять як зовнішні документи, так і внутрішні, то її вплив на діяльність підприємства, очевидно, є суттєвим.

З огляду на те, що в ТОВ «Контракт 61» планується активне використання СЕД більшістю невиробничих підрозділів як для внутрішнього (накази, розпорядження, акти, заяви, подорожні листи тощо), так і для зовнішнього (заявки на закупівлю, погодження контрактів, фінансові документи тощо) документообігу, коефіцієнт впливу СЕД на діяльність підприємства, на нашу думку, має становити 0,67.

Отже, після визначення всіх необхідних показників та підстановки їх у формулу було розраховано, що очікувані втрати від припинення роботи СЕД внаслідок перебоїв з електропостачанням, за відсутності будь-яких заходів реагування, становлять 3987,17 тис. грн від чистого доходу підприємства. Враховуючи показник рентабельності діяльності ТОВ «Контракт 61», який відображає відношення чистого прибутку до загальної виручки компанії і в 2024 році становив 3,4% (табл. 2.7), орієнтовні втрати чистого прибутку підприємства становитимуть 135,56 тис. грн.

Варто наголосити на тому, що отримане значення є орієнтовним, оскільки кожен із використаних показників має певну ступінь невизначеності. Найбільше це стосується показника кількості днів простою системи протягом року, який, як уже зазначалося, значною мірою залежить від масштабу пошкоджень енергетичної інфраструктури України та інших супутніх факторів, передбачити які наперед вкрай складно.

Попередити виникнення даного ризику, очевидно, неможливо, оскільки він належить до зовнішніх факторів, які перебувають поза межами впливу підприємства. Проте можна мінімізувати його наслідки. Оптимальним рішенням є придбання та встановлення електрогенератора, який забезпечить роботу офісного

обладнання під час відключень електроенергії. Середня вартість генератора потужністю 5,5 кВт, достатнього для підтримання роботи більш ніж десяти офісних комп'ютерів, станом на кінець листопада 2025 року в Україні становить 25-30 тис. грн, що є відносно незначною сумою порівняно з потенційними втратами від простою СЕД.

Альтернативним, більш економним, але технічно обмеженим варіантом може бути робота з СЕД у мобільному режимі за допомогою смартфонів, оскільки більшість сучасних систем побудовані за моделлю SaaS і підтримують мобільний доступ. Проте така робота може виявитися менш зручною для користувачів, а також потребує придбання додаткових технічних засобів, зокрема повербанків для заряджання пристроїв працівників, які працюватимуть із системою.

Наступним вагомим ризиком, який потребує управління, є використання контрагентом ТОВ «Контракт 61» СЕД іншого провайдера або повна відсутність у нього такої системи, що створює труднощі в обміні електронними документами, а в окремих випадках робить його неможливим. Проблема сумісності різних систем залишається актуальною, адже наразі відсутнє єдине універсальне рішення. Одним із найпоширеніших способів подолання цієї проблеми є використання платформи ПТАХ, яка виконує функцію «моста» між СЕД різних провайдерів. Проте її застосування можливе лише для систем, інтегрованих із платформою, серед яких М.Е.Дос, Flydoc, FREDO ДокМен та COTA [36]. Зазначені рішення орієнтовані переважно на обмін первинними документами між контрагентами та подання звітності до контролюючих органів, не передбачаючи повноцінного внутрішнього документообігу підприємства. Перевагою ПТАХ є можливість обміну документами навіть із контрагентами, які не впровадили СЕД. У такому випадку система може сформувати спеціальне посилання на документ, яке можна надіслати електронною поштою або навіть через месенджер. Перейшовши за цим посиланням, контрагент має змогу ознайомитися з документом та підписати його власним КЕП [37]. Таким чином, з метою зниження даного ризику, підприємству доцільно розглянути можливість використання, поряд з основною, ще однієї СЕД, інтегрованої з платформою ПТАХ, для забезпечення зовнішнього документообігу

з контрагентами, які працюють у перелічених системах або не використовують СЕД взагалі.

Для попередження ризику унеможливлення роботи із СЕД внаслідок перебоїв з Інтернет-з'єднанням підприємство може забезпечити підключення до двох незалежних Інтернет-провайдерів, що створить резервний канал зв'язку й дозволить уникнути простою системи у разі перебоїв на одній з ліній. Альтернативним варіантом може бути використання системи супутникового Інтернет-зв'язку Starlink, яка забезпечує високу стабільність з'єднання та не залежить від стану наземної інфраструктури. Однак варто зазначити, що вартість обладнання та абонентської плати Starlink є суттєво вищою, ніж підключення додаткового Інтернет-провайдера. Найдешевшою альтернативою управління цим ризиком є використання працівниками мобільного Інтернету, який можна поширювати на ПК у разі тимчасової відсутності основного підключення. У такому випадку керівництво підприємства має лише компенсувати працівникам витрати на мобільний трафік.

Для зменшення потенційного ризику опору змінам з боку працівників під час впровадження СЕД доцільно заздалегідь провести інформаційно-роз'яснювальну роботу. Необхідно ознайомити працівників із метою впровадження системи, її перевагами, а також з тим, як саме вона спростить виконання їхніх обов'язків. Такий підхід допоможе знизити страх перед новими технологіями, сформує позитивне ставлення до нововведень та, відповідно, знизить рівень опору змінам у майбутньому.

Попередження ризику невідповідності функціоналу обраної СЕД потребам підприємства передбачає попередній аналіз особливостей його документообігу. На цьому етапі слід визначити ключові вимоги до системи. Для внутрішнього документообігу це можуть бути можливості швидкого узгодження наказів і внутрішніх розпорядчих документів, ведення журналів реєстрації, автоматизація маршруту погодження документів та контроль виконання завдань. Для зовнішнього документообігу важливо забезпечити можливість швидкого обміну первинними бухгалтерськими документами та інтеграцію з поштовими сервісами.

Багато провайдерів усвідомлюють існування цього ризику для потенційних клієнтів, тому пропонують демо-доступ до системи, зазвичай протягом 30 днів. Це дозволяє підприємству протестувати функціональні можливості програмного продукту, перевірити його відповідність власним вимогам і прийняти зважене рішення щодо впровадження з мінімальними або взагалі без додаткових витрат.

Ризик знищення або витоку електронних документів внаслідок дій користувачів системи може бути пов'язаним як із випадковими помилками персоналу, так і з навмисними діями окремих працівників. Одним із найефективніших способів попередження цього ризику є чітке розмежування прав доступу користувачів у системі. Такий підхід, реалізований у більшості сучасних СЕД, дозволяє встановлювати різні рівні доступу до документів та функцій системи, що унеможливорює їх несанкціоноване редагування чи видалення. Це, зокрема, запобігає як випадковому видаленню важливих документів, так і отриманню доступу до конфіденційної інформації особами, які не мають на це повноважень.

Зниження ризику недостатньої кваліфікації персоналу для роботи із СЕД є особливо важливим, оскільки в минулому саме він став однією з причин повернення ТОВ «Контракт 61» до паперового документообігу. Щоб запобігти цьому, доцільно організувати навчання майбутніх користувачів. Більшість провайдерів СЕД пропонують відповідні послуги з навчання клієнтів, що дозволяє швидше адаптувати персонал до роботи із системою. Альтернативним варіантом є вивчення інструкції з експлуатації СЕД та проведення навчання працівників власними силами, що, на нашу думку, може виявитися менш ефективно.

Виникнення несправності в одному чи кількох ПК, які використовуються для роботи із СЕД, також становить певний ризик, адже може призвести до тимчасової зупинки деяких процесів документообігу. Для запобігання цьому необхідно здійснювати регулярні перевірки технічного стану комп'ютерного обладнання, що може бути покладено на системного адміністратора підприємства. В разі реалізації ризику ремонт або заміна несправного обладнання повинні бути здійснені максимально оперативно. На період усунення

несправності працівник може продовжити роботу з СЕД, використовуючи інший наявний комп'ютер або мобільну версію системи на смартфоні.

Ризики кібератаки на провайдера СЕД, які можуть призвести до тимчасового припинення її роботи або ж знищення всіх чи частини електронних документів підприємства потребують управління, оскільки мають найвищий рівень впливу на діяльність підприємства. Для зниження ймовірності їх виникнення під час вибору постачальника СЕД керівництву варто переконатися, що провайдер має чинні сертифікати відповідності системи захисту інформації, наприклад ISO 27001, що свідчить про наявність належних заходів інформаційної безпеки, а отже, зменшує ймовірність успішної атаки на інфраструктуру такого провайдера. Крім того, важливо передбачити в договорі з провайдером умови щодо гарантій резервного копіювання даних, строків відновлення роботи системи у випадку збою, а також відповідальності провайдера у разі втрати або пошкодження інформації. Також, незважаючи на те, що більшість провайдерів СЕД мають системи резервного дублювання серверів, варто періодично створювати власні локальні копії найважливіших електронних документів. Для цього вистачить навіть USB-флешнакопичувача, що мінімізує ризик втрати критично важливих даних у разі надзвичайних ситуацій.

Ризик неправомірного використання КЕП користувача СЕД внаслідок його неналежного зберігання має низьку ймовірність виникнення, проте наслідки його реалізації можуть бути критичними як для проєкту, так і для підприємства загалом. Заходи з попередження цього ризику передбачають, насамперед, проведення інструктажу користувачів системи щодо правил безпечного зберігання КЕП, наприклад, щодо заборони передачі носіїв третім особам, зберігання паролю разом із ключем чи залишення токена в комп'ютері після завершення роботи. З технічного боку, для роботи з СЕД варто використовувати захищені апаратні носії ключів, наприклад, USB-токени або смарт-карти з апаратним шифруванням, замість зберігання КЕП у вигляді файлів на комп'ютері. Для таких персоналізованих носіїв можна також запровадити систему контролю їх видачі та повернення, що унеможливить їхнє використання поза межами підприємства.

Вартість популярного в Україні USB-токена «SecureToken-337K» становить 768 грн за одиницю, що робить його доступним інструментом підвищення інформаційної безпеки [38].

Щодо інших ризиків, а саме зростання вартості користування СЕД та невиконання вимог законодавства щодо архівування електронних документів, на нашу думку, доцільно застосувати метод прийняття ризику. Він передбачає свідоме визнання ймовірності настання негативної події, але відмову від додаткових заходів для її уникнення, оскільки пріоритетність зазначених ризиків є низькою, що свідчить або про малу ймовірність їх виникнення, або про незначний рівень впливу на діяльність підприємства.

3.3. Рекомендовані системи електронного документообігу для впровадження на підприємстві

Дослідивши інформаційне забезпечення ТОВ «Контракт 61», найкращим з технічного погляду варіантом є розробка окремого модуля електронного документообігу для діючої на підприємстві ERP-системи. Це дозволить об'єднати всі дані в одному місці та підвищити ефективність управління підприємством. Проте така пропозиція має два суттєві недоліки. По-перше, вона є дороговартісною, оскільки передбачає індивідуальну розробку під потреби підприємства. По-друге, це досить тривалий процес, оскільки він потребує не лише часу на безпосереднє програмування та тестування продукту, а й попереднього складання детального переліку функціональних вимог.

Крім того, проведений нами фінансовий аналіз показав, що підприємство має низькі показники ліквідності. В таких умовах реалізація дороговартісних ІТ-проектів, на нашу думку, є недоцільною. Тому ми пропонуємо скористатися готовими універсальними рішеннями, які представлені на вітчизняному ринку СЕД та можуть бути впроваджені на підприємстві значно швидше й дешевше.

Першою СЕД, яку ми пропонуємо до впровадження на підприємстві, є Document.Online. Дана платформа підтримує роботу з усіма кваліфікованими

надавачами електронних довірчих послуг України, що забезпечує зручність для користувачів, оскільки дозволяє підписувати документи будь-яким КЕП без прив'язки до конкретного надавача. Використовувати Document.Online можна з будь-якого пристрою – стаціонарного чи мобільного, незалежно від операційної системи та місцезнаходження користувача, адже СЕД працює за моделлю SaaS. Система дозволяє завантажувати та створювати електронні документи на основі готових шаблонів, а також переглядати їх з деталями про підписанта. Document.Online надає можливість обміну документами та створення маршрутів узгодження, що дає змогу організовувати процеси підпису та погодження як для внутрішнього використання, так і для співпраці з партнерами. Платформа також забезпечує контроль за статусом документів і надсилає сповіщення про завершення маршруту. Крім іншого, присутня можливість інтеграції з популярними обліковими системами або налаштування взаємодії через API Document.Online.

Document.Online пропонує шість тарифних планів. Вони відрізняються за вартістю залежно від кількості документів, які необхідно підписати (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Тарифні плани Document.Online

Кількість документів у пакеті, шт.	Вартість пакету
10	безкоштовно
100	420 грн на рік
500	1320 грн на рік
1000	2280 грн на рік
10000	18000 грн на рік
>10000	за попередньою домовленістю

Джерело: складено автором за [39].

Приєднання додаткових користувачів до системи потребує доплати:

- до 5 користувачів – 1200 грн на рік;
- до 25 користувачів – 3600 грн на рік;
- від 25 користувачів – 6000 грн на рік.

Обираючи пакет на 1000 документів та можливість приєднання до 25 користувачів, вартість впровадження СЕД Document.Online для ТОВ «Контракт 61» становитиме близько 5880 грн на рік.

Оскільки існує ризик використання контрагентами ТОВ «Контракт 61» СЕД іншого провайдера, для здійснення зовнішнього документообігу підприємству може знадобитися впровадження, поряд з основною, ще однієї СЕД, інтегрованої з платформою ПТАХ. Це забезпечить можливість обміну документами з контрагентами, які працюють у системах, інтегрованих із ПТАХ, або взагалі не використовують СЕД.

Однією з таких СЕД є М.Е.Дос.ЕДО, яка являє собою оптимальне рішення для автоматизації документообігу, особливо для середнього та великого за масштабами діяльності бізнесу. Ця система здатна значно спростити рутинні операції, пов'язані зі створенням, редагуванням, відправленням та отриманням таких документів, як накладні, рахунки, вкладення, замовлення та будь-яка інша первинна документація підприємства. Користувачі мають можливість розробляти та коригувати власні шаблони документів у системі, що є вкрай зручним у процесі внутрішнього документообігу. М.Е.Дос.ЕДО також передбачає функції для регулярної архівації та створення резервних копій документів, зберігаючи структуру, зв'язки та всі необхідні файли, що підвищує надійність роботи системи. Крім цього, присутня можливість інтеграції з популярними обліковими системами.

Як вже зазначалося, М.Е.Дос.ЕДО має важливу перевагу над іншими СЕД на ринку, а саме можливість обміну документами з контрагентами, які користуються іншими СЕД або не використовують жодної. В таких випадках сервіс пропонує інструмент, який дозволяє надіслати електронний документ у вигляді посилання на електронну пошту контрагента. Перейшовши за цим посиланням, він може ознайомитися зі змістом документа, погодити його за допомогою КЕП або ж відхилити. Після погодження адресат отримує можливість роздрукувати документ із візуальним відображенням підпису та печатки, а також зберегти файл із накладеним КЕП. Такий документ матиме юридичну силу, аналогічну до паперового варіанту з оригінальними підписами, що забезпечує зручність та правомірність обміну.

Вартість придбання ліцензії М.Е.Дос.ЕДО для будь-якої кількості документів становить 2150 грн на рік [40].

Таким чином, впровадження двох СЕД в ТОВ «Контракт 61», а саме основної Document.online та резервної М.Е.Дос.ЕДО, коштуватиме підприємству близько 8030 грн на рік.

Керівництво ТОВ «Контракт 61» може додатково дослідити ринок задля вибору найбільш відповідного, на їхній погляд, рішення для потреб підприємства. Однак, обираючи ту чи іншу СЕД, варто розуміти, що ефективність її роботи залежить не лише від функціональних особливостей, а й від наявності належної підготовки й обґрунтованого підходу до впровадження системи.

Висновки до Розділу 3

Отже, в даному розділі магістерської дипломної роботи було обґрунтовано економічну та організаційну доцільність впровадження СЕД в діяльність ТОВ «Контракт 61». Перехід на електронний документообіг дозволить суттєво скоротити витрати часу персоналу, зменшити витрати на архівування та підвищити загальну продуктивність управлінських процесів. Підприємство має достатній фінансовий потенціал для реалізації проєкту за рахунок власних коштів, без необхідності залучення зовнішнього кредитування.

Порівняльний аналіз часових витрат на обробку документів вказує на те, що електронний документообіг є в рази ефективнішим за паперовий, наприклад, ефективність процесу доставки вхідної документації зростає у 100 разів. Аналіз фінансової звітності підтверджує, що основним джерелом фінансування проєкту може виступати нерозподілений прибуток, обсяг якого становить понад 6,5 млн грн. Це дозволяє реалізувати проєкт без створення навантаження на обігові кошти. З іншого боку, низька ліквідність досліджуваного підприємства вимагає вибору економічно стриманих рішень.

Важливим етапом дослідження стала ідентифікація та оцінка ризиків впровадження та подальшого використання СЕД, серед яких за допомогою матриці ризиків було визначено найпріоритетніші з них, зокрема перебої електропостачання та несумісність обраної СЕД із системами контрагентів.

Розрахунок очікуваних фінансових втрат від потенційного простою системи внаслідок перебоїв електропостачання підтвердив необхідність управління ризиками. З цією метою було запропоновано перелік практичних методів їх зниження.

Для мінімізації найбільш пріоритетного ризику перебоїв з електропостачанням запропоновано кілька можливих рішень, а саме придбання генератора, що забезпечить безперервність роботи офісу, або ж використання мобільних версій систем на смартфонах. Проблему несумісності систем рекомендовано вирішити шляхом впровадження резервної СЕД, інтегрованої з платформою ПТАХ. З метою уникнення менш пріоритетних ризиків, зокрема перебоїв з Інтернет-з'єднанням та виникненням опору змінам з боку працівників, передбачено забезпечення резервних каналів Інтернет-з'єднання та проведення обов'язкової інформаційно-роз'яснювальної роботи та навчання персоналу.

Замість дороговартісної розробки модуля до діючої ERP-системи, підприємству рекомендовано впровадження готових рішень, а саме Document.Online як основної системи та М.Е.Дос.ЕДО для забезпечення обміну документами з контрагентами. Такий підхід дозволить здійснити повноцінну автоматизацію внутрішнього та зовнішнього документообігу з мінімальними річними витратами на ліцензії, які складатимуть 8030 грн. Запропоновані системи повністю покривають функціональні потреби підприємства, забезпечуючи гнучкість, мобільність та юридичну значущість електронного документообігу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. З'ясовано, що в сучасній науковій літературі поняття «інформаційні технології» та «інформаційні системи» є взаємопов'язаними, але не тотожними. На основі аналізу трактувань вітчизняних науковців запропоновано власне визначення інформаційних технологій як сукупності методів та інструментів для роботи з даними, що спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів. Встановлено, що інформаційні технології вважаються ширшим поняттям, оскільки охоплюють більш широкий спектр процесів обробки даних, тоді як інформаційна система виступає середовищем для їх реалізації і, окрім технічної складової, обов'язково включає організаційні та людські ресурси. Головна відмінність між поняттями полягає в масштабі та ролі, адже технології виступають інструментарієм, у той час як системи забезпечують комплексну підтримку управлінських рішень та досягнення цілей організації.

2. Проаналізовано сучасний стан ринку інформаційних систем та технологій, які використовуються в управлінні підприємствами. Виявлено, що залежно від потреб бізнесу, найпоширенішими є CRM-системи для автоматизації процесів взаємодії з клієнтами та комплексні ERP-системи, що інтегрують усі бізнес-процеси підприємства. Важливим елементом також визначено СЕД, які забезпечують юридичну значущість та оперативність обміну електронними документами. Встановлено, що використання цих систем дозволяє підвищити рівень керованості підприємством, мінімізувати вплив людського фактора, скоротити операційні витрати та забезпечити керівництво актуальною аналітикою для прийняття стратегічних рішень.

3. Досліджено особливості господарської діяльності та фінансово-економічний стан ТОВ «Контракт 61». Встановлено, що підприємство має значний досвід роботи на ринку обробки скла, а також вертикальну організаційну структуру управління з елементами горизонтальних структур. Аналіз фінансової звітності за 2022-2024 роки показав стійку позитивну динаміку. Чистий дохід підприємства зріс на 59,6%, а чистий прибуток збільшився майже вшестеро, що

супроводжувалося значним підвищенням показників рентабельності. Водночас виявлено проблему низької ліквідності підприємства, оскільки значення коефіцієнтів абсолютної, швидкої та загальної ліквідності залишаються нижчими за нормативні, що вказує на ризики платоспроможності та необхідність виваженого підходу до фінансування нових інвестиційних проєктів.

4. Визначено, що інформаційне забезпечення управління ТОВ «Контракт 61» базується на використанні хмарних рішень за моделлю SaaS, а саме CRM-системи KeerpinCRM для відділу продажів та розробленої на замовлення підприємства ERP-системи переважно для автоматизації бізнес-процесів виробництва і логістики. Виявлено суттєвий недолік поточної IT-інфраструктури, який полягає у відсутності інтеграції між діючими системами, що призводить до ізолюваності даних. Крім того, встановлено, що на підприємстві відсутня СЕД, а попередня спроба її впровадження у 2018 році зазнала невдачі, головним чином, через недостатню підготовку персоналу.

5. Обґрунтовано та розроблено рекомендації щодо вдосконалення інформаційного забезпечення управління ТОВ «Контракт 61»:

- Доведено економічну та організаційну доцільність повторного впровадження СЕД, оскільки перехід на електронний документообіг дозволить підвищити ефективність роботи з документами, скоротивши часові витрати на окремі операції у десятки разів. Крім того, фінансовий стан підприємства, дозволяє реалізувати такий проєкт за рахунок власних коштів, без залучення зовнішнього фінансування, що мінімізує фінансові ризики.
- Здійснено ідентифікацію та оцінку потенційних ризиків впровадження та використання СЕД. Побудовано матрицю ризиків, яка дозволила виявити найбільш пріоритетні з них, а саме унеможливлення роботи СЕД внаслідок перебоїв електропостачання та несумісності обраної системи із системами контрагентів. Проведено розрахунок очікуваних фінансових втрат, який показав, що потенційний простій системи через відсутність електроенергії

може призвести до втрати 135,56 тис. грн чистого прибутку. Запропоновано комплекс заходів для мінімізації ідентифікованих ризиків.

- Рекомендовано впровадити готові універсальні рішення, які представлено на вітчизняному ринку СЕД, відмовившись від дороговартісної та довготривалої розробки модуля до діючої ERP-системи. Запропоновано використання СЕД Document.Online як основної системи для внутрішнього документообігу та М.Е.Дос.ЕДО як резервної системи для забезпечення обміну електронними документами з контрагентами через платформу ПТАХ. Розраховано, що річна вартість такого рішення складе 8030 грн, що є економічно виправданим кроком в умовах поточної ліквідності підприємства та необхідності здійснення додаткових витрат з метою зниження ризиків використання впроваджених СЕД.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Карпенко М. Ю., Уфимцева В. Б. Інформаційні системи і технології в управлінні організацією. Ч. 1: конспект лекцій. Харків : Харків. нац. акад. міськ. госп-ва, 2012. 96 с. URL: <https://shorturl.at/h5dnz> (дата звернення: 13.10.2025).
2. Пурій Г. М. Інформаційні системи і технології в управлінні діяльністю підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/58.pdf (дата звернення: 13.10.2025).
3. Погорелов С. М. Особливості застосування інформаційних технологій в менеджменті та економіці. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2018. № 19(1295). URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/d7bfa2ff-e854-449c-8797-4dfe22a68dde/content> (дата звернення: 13.10.2025).
4. Струтинська І. Інформаційні технології організації бізнесу – імператив інноваційного розвитку бізнес-структур. Галицький економічний вісник. 2018. № 2. С. 40–49. URL: <https://shorturl.at/pHEX9> (дата звернення: 13.10.2025).
5. Кадемія М. Ю., Кізім С. С. Інформаційно-комунікаційні технології навчання : термінол. слов. Вінниця : ФОП Тарнашинський О. В., 2017. 295 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi75/0055593.pdf> (дата звернення: 13.10.2025).
6. Юрчук Н. П. Інформаційні системи в управлінні діяльністю підприємства. Агросвіт. 2015. № 19. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/19_2015/12.pdf (дата звернення: 13.10.2025).
7. Лазор Я. О. Поняття та види інформаційних систем. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Юридичні науки. 2016. № 837. С. 80–86. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/f1b0f7cd-a5e0-49cd-8833-77b51a7c81da/content> (дата звернення: 13.10.2025).

8. Бутенко Т. А., Сирий В. М. Інформаційні системи та технології : навч. посіб. Харків : ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 2020. 207 с. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/f1665c55-5486-4969-9dea-33781a4b3e23/content> (дата звернення: 13.10.2025).
9. Рудківський О. Ю., Рудківська А. Ю. Інформаційні системи управління туристичними підприємствами та креативний підхід. Економіка і суспільство. 2018. № 17. С. 347–353. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-17-2018.pdf#page=347> (дата звернення: 13.10.2025).
10. Авраменко В. С., Авраменко А. С. Проектування інформаційних систем : навч. посіб. Черкаси : ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2017. 434 с. URL: <https://eprints.cdu.edu.ua/1481/1/pro.pdf> (дата звернення: 13.10.2025).
11. Юрчук Н. П. Інформаційні системи і технології як інновація у системі управління бізнес-процесами. Ефективна економіка. 2018. № 5. URL: <http://socrates.vsau.edu.ua/repository/getfile.php/16596.pdf> (дата звернення: 13.10.2025).
12. Осталецький В. Б. Теоретичні підходи до класифікації інформаційних систем управління підприємством. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2015. № 12. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/45625> (дата звернення: 13.10.2025).
13. Онопко А. С., Жигалкевич Ж. М. Застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством. Актуальні проблеми економіки та управління. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102782> (дата звернення: 13.10.2025).
14. Марцінковська О., Легкий О. Організаційні аспекти впровадження CRM-систем у діяльність підприємства. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2019. № 23. С. 81–85. URL: <https://shorturl.at/N2lKF> (дата звернення: 13.10.2025).
15. Кобилюх О., Гірна О. Сучасні підходи до логістичного обслуговування клієнтів на основі використання CRM-системи. Академічні візії. 2022. № 10-

11. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/62> (дата звернення: 13.10.2025).
16. Берестецька О., Різник Н. Використання CRM – систем в Україні в умовах невизначеностей. Вісник ШНАУ. Економіка і менеджмент. 2023. № 4 (96). С. 26–31. URL: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/310> (дата звернення: 13.10.2025).
17. Дмитрашко К. Яку CRM обрати для інтернет-магазину: результати дослідження 2023. Хорошоп Блог. URL: <https://horoshop.ua/ua/blog/top-crm-for-online-store/> (дата звернення: 13.10.2025).
18. Огляд 10 CRM для інтернет-магазинів в Україні. Solomono. URL: <https://solomono.net/uk/ogljad-10-crm-dlja-internet-magaziniv-v-ukrajini-a-633.html> (дата звернення: 13.10.2025).
19. Мельніченко О. Надійні Бітрікс24 альтернативи: хто матиме суттєву перевагу? Блог HelpCrunch. URL: <https://helpcrunch.com/blog/uk/bitrix24-alternatyvy/> (дата звернення: 13.10.2025).
20. Паталяк Є. MRP система: значення, переваги та функції. Wezom. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/mrp-sistemy-hto-eto-takoe> (дата звернення: 13.10.2025).
21. Колесніков Д. Що таке MRP система: ключові функції та переваги. Brainlab. URL: <https://brainlab.com.ua/uk/blog-uk/shho-take-mrp-sistema-klyuchovi-funkczii-ta-perevagi> (дата звернення: 13.10.2025).
22. Колесніков Д. Що таке ERP система і які її плюси для бізнесу. Brainlab. URL: <https://brainlab.com.ua/uk/blog-uk/shho-take-erp-systema-i-yaki-yii-plyusy-dlya-biznesu> (дата звернення: 13.10.2025).
23. Антонюк Б. П., Антонюк О. П. Технології інформаційного менеджменту : курс лекцій. Луцьк : Вежа-друк, 2022. 95 с. URL: <https://shorturl.at/hHH7O> (дата звернення: 13.10.2025).
24. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 13.10.2025).

25. Електронний документообіг: системи, види, особливості впровадження та як він працює в Україні. InBase. URL: <https://inbase.com.ua/elektronnyj-dokumentoobig-systemy-vydy-osoblyvosti-vprovadzhennya-ta-yak-vin-praczuuye-v-ukrayini/#article-section-3> (дата звернення: 13.10.2025).
26. Литвин О. І., Вихор М. В. Інформаційні системи як ефективний інструмент управління підприємством. Наукові пошуки молоді у XXI столітті: матеріали Всеукр. науково-практ. конф. магістрантів і молодих дослідників, м. Біла Церква, 29 жовт. 2025 р. Біла Церква, 2025. С. 133–135. URL: https://science.btsau.edu.ua/sites/default/files/tezy/tezy_econ_mag_29.10.2025.pdf (дата звернення: 13.11.2025).
27. Бараннік Я. Системи електронного документообігу. Актив-Софт. URL: <https://aktiv.ua/ua/materials/articles/sistemy-elektronnogo-dokumentooborota> (дата звернення: 13.10.2025).
28. Кравець В. І., Слісаренко Т. В. Використання інформаційних технологій для підвищення ефективності управління підприємством. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. № 13(1). С. 136–140. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/items/673d52d3-596e-4254-b622-acd11a1aebc8> (дата звернення: 13.10.2025).
29. Досьє ТОВ «Контракт 61». YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32456444/ (дата звернення: 13.10.2025).
30. Королюк Т., Рапа Н. Діджиталізація документообігу: законодавчі аспекти, переваги та недоліки, ефективність впровадження. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. № 2(25). С. 270–280. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38095/1/21ktmnev.pdf> (дата звернення: 13.10.2025).
31. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 13.10.2025).
32. Рудь Н. Використання матриці ризику в управлінні інноваційним проектом. Економічний форум. 2022. Т. 1, № 3. С. 79–88. URL: <https://e->

- forum.com.ua/web/uploads/pdf/Economic_Forum_Vol_12_No_3-79-88.pdf (дата звернення: 13.10.2025).
33. Дука А. П. Картографування ризиків у системі інтегрованого ризик-менеджменту організації. Ефективна економіка. 2017. № 10. С. 7–10. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/fe2999ac-1caa-4768-9c8d-56da8baf6ba8> (дата звернення: 13.10.2025).
34. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX : станом на 1 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 13.10.2025).
35. Норми тривалості робочого часу на 2024 рік. Дебет-Кредит. URL: <https://services.dtkk.ua/catalogues/worktime/143-normi-trivalosti-robocogo-casu-na-2024-rik> (дата звернення: 13.10.2025).
36. Опис платформи ПТАХ. ПТАХ. URL: <https://edi.com.ua/uk> (дата звернення: 13.10.2025).
37. Електронний документообіг із контрагентами. Linkos. URL: <https://edo.linkos.ua/> (дата звернення: 13.10.2025).
38. Захищений носій особистих ключів «SecureToken-337K». ДІА. URL: https://ca.diia.gov.ua/securetoken_337k (дата звернення: 13.10.2025).
39. Система електронного документообігу Document.online. Document.online. URL: <https://document.online/> (дата звернення: 13.10.2025).
40. Медос.ЕДО – простий обмін з контрагентами електронними документами. Медос. URL: https://medoc.ua/elektronniy_dokumentobig (дата звернення: 13.10.2025).

Додаток А

Фінансова звітність (форма № 1-м та форма № 2-м) ТОВ «Контракт 61» за
2022-2024 рр.