

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Удосконалення інформаційної системи менеджменту
організації»

Виконав:

студент групи 401-ЕМіт

Христенко Владислав Сергійович _____

Керівник:

професор кафедри менеджменту і логістики,

д.е.н., професор Кулик В.А. _____

Полтава – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність та роль інформаційних систем менеджменту.....	6
1.2. Сучасні підходи та технології управління інформаційними системами.....	10
1.3. Підходи до оцінювання ефективності інформаційних систем менеджменту: міжнародний досвід.....	15
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „РОШЕН“».....	22
2.1. Характеристика соціально-економічних умов функціонування ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“».....	22
2.2. Діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства.....	27
2.3. Оцінювання ефективності інформаційної системи менеджменту.....	39
Висновки до розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „РОШЕН“».....	50
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення управління бізнес-процесами підприємства.....	50
3.2. Розробка організаційно-економічного забезпечення удосконалення інформаційної системи менеджменту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“».....	56
Висновки до розділу 3.....	60
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Динамічний розвиток економіки, загострення конкурентного середовища та посилення впливу глобалізаційних процесів зумовлюють зростання ролі ефективного функціонування інформаційних систем менеджменту організацій. Саме інформаційні системи забезпечують збір, обробку, зберігання та аналіз даних, формують інформаційну основу для прийняття управлінських рішень, підвищують прозорість бізнес-процесів і сприяють зміцненню конкурентоспроможності підприємств. Недосконалість існуючих інформаційних систем, їх фрагментарність, недостатній рівень інтеграції та використання сучасних цифрових технологій зумовлюють необхідність їх подальшого удосконалення.

Теоретичні та прикладні аспекти формування і розвитку інформаційних систем менеджменту знайшли відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема, у контексті дослідження процесного підходу до управління, цифрової трансформації, автоматизації бізнес-процесів та впровадження сучасних інформаційно-аналітичних рішень. Водночас, з огляду на специфіку функціонування вітчизняних підприємств, актуалізується потреба у поглибленні методичних підходів до оцінювання ефективності інформаційних систем менеджменту та розробці практичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення інформаційної системи менеджменту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“» через підвищення ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів та покращення результативності діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається вирішення таких завдань:

- визначити сутність та роль інформаційних систем менеджменту у діяльності підприємства;

- дослідити сучасні підходи та технології управління інформаційними системами;
- узагальнити міжнародний досвід оцінювання ефективності інформаційних систем менеджменту;
- охарактеризувати соціально-економічні умови функціонування ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“»;
- провести діагностику фінансово-господарської діяльності підприємства;
- оцінити ефективність інформаційної системи менеджменту підприємства;
- обґрунтувати стратегічні напрями удосконалення управління бізнес-процесами підприємства;
- розробити організаційно-економічне забезпечення удосконалення інформаційної системи менеджменту підприємства.

Об’єктом дослідження є інформаційна система менеджменту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та організаційно-економічних підходів до удосконалення інформаційної системи менеджменту підприємства.

У процесі дослідження використано такі методи дослідження: аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних положень щодо формування інформаційних систем; системного підходу – для дослідження інформаційної системи менеджменту як цілісного комплексу взаємопов’язаних елементів; економіко-статистичні – для оцінювання показників діяльності підприємства; порівняльного аналізу – для дослідження міжнародного досвіду; графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, звітність досліджуваного підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“», а також аналітичні матеріали з питань функціонування та розвитку інформаційних систем менеджменту.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення інформаційної системи менеджменту підприємства, які можуть бути використані у діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“» для підвищення ефективності управління, оптимізації інформаційних потоків та покращення якості прийняття управлінських рішень.

Основні результати досліджень були апробовані на III Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів», яка відбулася 28-29 квітня 2026 року на базі Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези доповіді:

Кулик В.А., Христенко В.С. Інтеграція цифрових інструментів у систему менеджменту організації: можливості, ризики та загрози бізнес-середовища. *Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів: матеріали III міжнар. наук.-практ. конф., м. Івано-Франківськ, 28-29 квітня 2026 р.* Івано-Франківськ, 2026. С. 397–398.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 65 сторінок, робота містить 13 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел налічує 52 найменування, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та роль інформаційних систем менеджменту

Інформаційні системи менеджменту (ИСМ) є невід'ємною складовою сучасного управління організацією, оскільки забезпечують формування інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, координацію діяльності структурних підрозділів та підвищення ефективності бізнес-процесів. В умовах цифровізації економіки роль інформаційних систем суттєво зростає, оскільки вони виступають ключовими інструментом інтеграції даних, автоматизації операцій та підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища [2; 5].

У науковій літературі поняття «інформаційна система менеджменту» трактується як сутність взаємопов'язаних елементів, що включають програмне забезпечення, технічні засоби, бази даних, процедури обробки інформації та персонал, які забезпечують збір, обробку, зберігання та передачу інформації для підтримки управлінських функцій [4; 52]. Такий підхід дозволяє розглядати інформаційні системи менеджменту не лише як технічну систему, а як комплексну організаційно-економічну категорію, інтегровану в систему управління підприємством [1; 8].

Важливим аспектом є функціональне призначення інформаційних систем менеджменту, яке полягає у забезпеченні реалізації основних управлінських функцій: планування, організації, мотивації та контролю. Саме завдяки інформаційним системам відбувається оперативне отримання даних про стан внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що дозволяє підвищити якість управлінських рішень [24; 49; 51]. Крім того, інформаційні системи

сприяють підвищенню прозорості діяльності організації та зниженню рівня невизначеності при прийнятті рішень [3; 9].

Сутність інформаційних систем менеджменту доцільно розглядати через їх структурні компоненти, які формують цілісну систему управління інформаційними потоками.

Таблиця 1.1 – Основні складові інформаційної системи менеджменту

Складова	Характеристика
Технічне забезпечення	Комп'ютерна техніка, сервери, мережі
Програмне забезпечення	ERP, CRM, BI-системи
Інформаційне забезпечення	Бази даних, інформаційні ресурси
Організаційне забезпечення	Регламенти, процедури, стандарти
Кадрове забезпечення	Користувачі, адміністратори, аналітики

Примітка. Розроблено за джерелами [42-45].

На підставі аналізу інформації, наведеної у табл. 1.1 можемо зробити висновок, що ефективність функціонування інформаційних систем менеджменту визначається не лише рівнем технологічного розвитку, але й якістю організаційного та кадрового забезпечення [26; 48].

Сучасні інформаційні системи менеджменту характеризуються високим рівнем інтеграції та орієнтацією на підтримку бізнес-процесів підприємства. Вони забезпечують автоматизацію рутинних операцій, зменшення витрат часу на обробку інформації та підвищення продуктивності праці персоналу [18; 43]. Важливу роль відіграють інтегровані системи класу ERP, які об'єднують всі функціональні підсистеми підприємства у єдине інформаційне середовище [17].

З позицій системного підходу інформаційна система менеджменту виступає як відкрита система, що взаємодіє із зовнішнім середовищем, отримуючи та передаючи інформацію. Така взаємодія забезпечує адаптацію підприємства до змін ринку, технологічних інновацій та конкурентного середовища [20].

Функціональна роль інформаційних систем менеджменту може бути узагальнена за кількома напрямками, їх представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Функції інформаційних систем менеджменту

Функція	Зміст
Інформаційна	Збір, обробка та зберігання даних
Аналітична	Аналіз показників діяльності
Планова	Підтримка стратегічного та оперативного планування
Контрольна	Моніторинг виконання планів
Комунікаційна	Забезпечення інформаційного обміну

Примітка. Розроблено за джерелами [10; 24; 35].

Наведені у табл. 1.2 функції формують основу ефективного управління підприємством, сприяючи підвищенню його конкурентоспроможності [21].

В умовах цифрової трансформації особливого значення набуває використання сучасних інформаційних технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, хмарні обчислення та автоматизація бізнес-процесів. Їх впровадження дозволяє підвищити швидкість обробки інформації, покращити точність прогнозування та забезпечити більш гнучке управління ресурсами підприємства [49; 50].

Додатково, інформаційні системи менеджменту виступають важливим інструментом реалізації концепції процесного підходу до управління, який передбачає орієнтацію на оптимізацію бізнес-процесів та підвищення їх ефективності. Використання інформаційних систем дозволяє формалізувати бізнес-процеси, визначити їх ключові параметри та здійснювати постійний моніторинг їх виконання [17; 32; 35].

На рис. 1.1 представлено узагальнену схему місця інформаційної системи менеджменту у загальній системі управління підприємством, яка відображає її центральну роль у забезпеченні інформаційного обміну між внутрішніми підсистемами, підтримці прийняття управлінських рішень, координації бізнес-процесів та взаємодії із зовнішнім середовищем організації.



Рисунок 1.1 – Місце інформаційної системи менеджменту у системі управління підприємством (розроблено автором на основі [15; 31; 45])

Інформаційна система менеджменту займає визначальне місце у структурі управління підприємством, оскільки саме вона забезпечує безперервний інформаційний обмін між усім функціональними підсистемами організації та формує основу для координації управлінської діяльності. Вона інтегрує внутрішні інформаційні потоки, пов'язані з виробничими, фінансовими, логістичними та кадровими процесами, а також забезпечує взаємодію із зовнішнім середовищем, включаючи ринок, постачальників, споживачів і регуляторні органи. Така інтеграційна роль дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі та адаптувати власні бізнес-процеси відповідно до нових умов функціонування.

Роль інформаційних систем менеджменту суттєво зростає в умовах цифровізації економіки, коли інформація перетворюється на ключовий ресурс розвитку підприємства. Використання сучасних цифрових технологій дозволяє автоматизувати значну частину управлінських функцій, зменшити витрати часу на використання рутинних операцій та підвищити продуктивність праці персоналу. Зокрема, впровадження інтегрованих інформаційних систем забезпечує узгодженість дій між різними підрозділами підприємства, що сприяє підвищенню ефективності функціонування організації в цілому.

1.2 Сучасні підходи та технології управління інформаційними системами

Розвиток інформаційних систем менеджменту у сучасних організаціях характеризується переходом від фрагментарного використання інформаційних технологій до комплексного управління цифровою інфраструктурою підприємства. Це зумовлює необхідність застосування сучасних підходів до управління інформаційними системами, які базуються на інтеграції технологічних, організаційних та аналітичних рішень. Такі підходи забезпечують підвищення ефективності функціонування підприємств, їх гнучкість та адаптивність до змін зовнішнього середовища [6; 27; 30].

Одним із ключових підходів є процесно-орієнтований підхід до управління інформаційними системами, який передбачає інформаційних систем у бізнес-процеси підприємства. У межах цього підходу інформаційні системи розглядаються як інструмент підтримки та оптимізації процесів, що дозволяє досягти узгодженості між інформаційними потоками та операційною діяльністю підприємства [34; 44; 47]. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості діяльності організації та забезпечує можливість оперативного реагування на зміни.

Важливим сучасним напрямом є застосування концепції цифрової трансформації, яка передбачає глибоку інтеграцію цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства. Цифрова трансформація включає автоматизацію бізнес-процесів, впровадження інтелектуальних систем аналізу даних, а також використання хмарних сервісів для забезпечення гнучкості та масштабованості інформаційних систем [32; 36; 52]. У результаті відбувається підвищення ефективності управління, скорочення витрат та покращення якості управлінських рішень [12; 16; 38].

Суттєву роль у розвитку сучасних інформаційних систем відіграє впровадження концепції управління ІТ-сервісами (ITSM), яка орієнтована на надання якісних ІТ-послуг користувачам. У межах цього підходу інформаційні системи розглядають як сервіс, що забезпечує підтримку бізнес-процесів підприємства. Це дозволяє підвищити рівень задоволеності користувачів,

оптимізувати витрати на ІТ та забезпечити безперервність функціонування систем [24; 28; 39].

Значного поширення набуває також використання методологій управління ІТ-проєктами, таких як Agile, Scrum та DevOps, які забезпечують гнучкість у розробці та впровадженні інформаційних систем. Застосування цих підходів дозволяє скоротити терміни реалізації проєктів, підвищити якість програмного забезпечення та забезпечити більш ефективну взаємодію між учасниками проєкту [22].

У сучасних умовах особливу увагу приділяють використанню інформаційних технологій у системах управління. Зокрема, застосування штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє автоматизувати процеси аналізу даних, прогнозування та прийняття рішень. Це забезпечує підвищення точності управлінських рішень та зниження впливу людського фактору [33; 37].

Систематизацію сучасних підходів до управління інформаційними системами доцільно представити у вигляді табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Сучасні підходи до управління інформаційними системами

Підхід	Характеристика	Переваги
Процесний	Орієнтація на бізнес-процеси	Узгодженість діяльності
Цифрова трансформація	Інтеграція цифрових технологій	Підвищення ефективності
ITSM	Управління ІТ як сервісом	Оптимізація витрат
Agile / DevOps	Гнучке управління проєктами	Швидкість впровадження
Data-driven	Управління на основі даних	Обґрунтованість рішень

Примітка. Розроблено за джерелами [15; 22].

Як видно з табл. 1.3. сучасні підходи спрямовані на підвищення гнучкості, інтегрованості та результативності управління інформаційними системами.

Не менш важливим є використання сучасних технологій, які формують основу функціонування інформаційних систем менеджменту. До таких технологій належать хмарні обчислення, великі дані, інтернет речей. Впровадження цих технологій дозволяє підвищити швидкість обробки інформації, забезпечити доступ до даних у режимі реального часу та покращити якість управлінських рішень [14; 48].

Хмарні технології, зокрема, забезпечують можливість зберігання та обробки великих обсягів даних без необхідності значних капітальних витрат на ІТ-інфраструктуру. Це сприяє підвищенню гнучкості підприємства та дозволяє швидко масштабувати інформаційні системи відповідно до потреб бізнесу [22; 46].

Важливим інструментом сучасного управління інформаційними системами є аналітичні платформи (BI-системи), які забезпечують візуалізацію даних, формування звітності та підтримку прийняття управлінських рішень. Використання таких систем дозволяє керівництву отримувати актуальну інформацію про стан підприємства та оперативно реагувати на зміни [25; 42].

У табл. 1.4 наведено основні сучасні технології управління інформаційними системами.

Таблиця 1.4 – Технології управління інформаційними системами

Технологія	Характеристика	Переваги
Хмарні обчислення	Обробка даних у віддалених центрах	Гнучкість, масштабованість
Великі дані (Big Data)	Аналіз великих масивів даних	Глибока аналітика
Штучний інтелект	Автоматизація рішень	Підвищення точності
Інтернет речей (IoT)	Збір даних з пристроїв	Оперативність
BI-системи (Business Intelligence)	Аналітика та візуалізація	Підтримка рішень

Примітка. Розроблено за джерелами [24; 38].

Сучасні підходи та технології управління інформаційними системами також передбачають забезпечення інформаційної безпеки, що є критично важливим аспектом функціонування підприємства. Захист даних, контроль доступу та управління ризиками дозволяють мінімізувати загрози та забезпечити стабільність роботи інформаційних систем [29; 40].

На рис. 1.2 представлено узагальнену модель сучасного управління інформаційними системами.

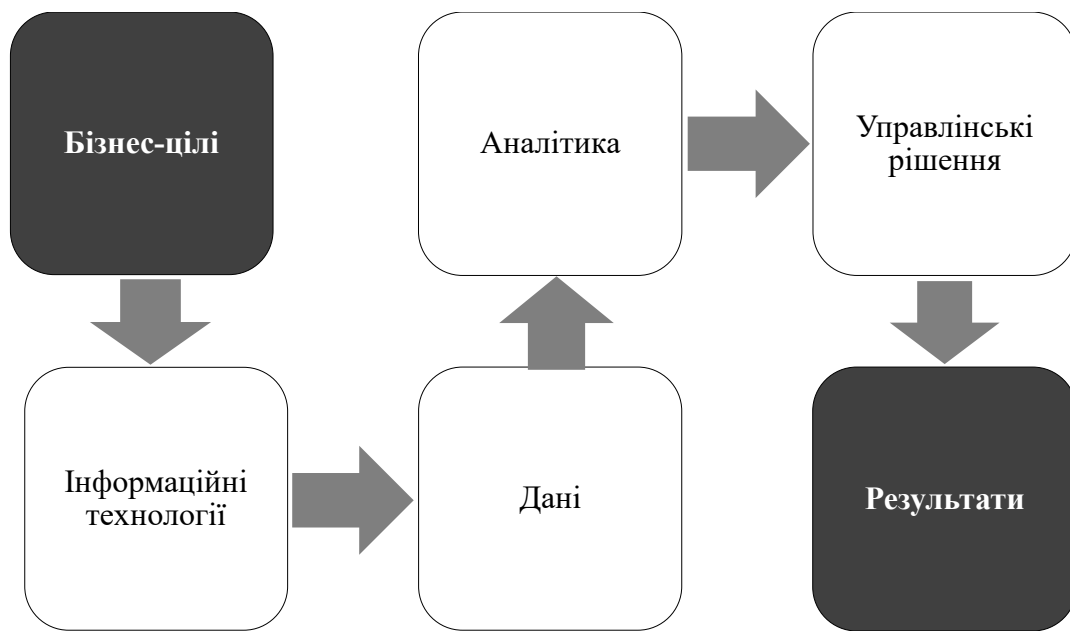


Рисунок 1.2 – Модель сучасного управління інформаційними системами (розроблено автором на основі [17; 23; 41])

Зазначена модель відображає взаємозв'язок між технологічними та управлінськими компонентами, що забезпечує ефективне функціонування інформаційних систем.

Сучасні підходи до управління інформаційними системами базуються на інтеграції процесного підходу, цифрової трансформації, сервісної моделі управління ІТ та використання інноваційних технологій. Їх впровадження дозволяє підвищити ефективність управління підприємством, забезпечити гнучкість та конкурентоспроможність у динамічному середовищі. Подальший розвиток інформаційних систем пов'язаний із поглибленням цифровізації, використанням інтелектуальних технологій та розширенням можливостей аналітики даних, що визначає перспективи розвитку сучасного менеджменту [7; 13; 47].

Для досягнення необхідного рівня деталізації доцільно додатково розглянути питання інтеграції інформаційних систем у єдине цифрове середовище підприємства. Сучасні організації все частіше застосовують концепцію єдиного інформаційного простору, яка передбачає об'єднання

різномірних інформаційних систем у цілісну платформу управління. Це забезпечує узгодженість інформаційних потоків, усуває дублювання даних та підвищує оперативність обміну інформацією між підрозділами підприємства [11; 33].

Інтеграційні процеси базуються на використанні корпоративних платформ управління, які поєднують функціональні можливості ERP, CRM та SCM-систем. Такий підхід дозволяє сформувати єдину інформаційну базу підприємства, що сприяє підвищенню ефективності управління ресурсами та оптимізації бізнес-процесів [18; 19]. Інтеграція інформаційних систем забезпечує прозорість діяльності підприємства та створює передумови для впровадження сучасних аналітичних інструментів. Окрему увагу слід приділити використанню концепції управління на основі даних (data-driven management), яка передбачає прийняття управлінських рішень на основі аналізу великих обсягів даних. У цьому контексті інформаційні системи виступають основним джерелом формування аналітичної інформації, що дозволяє керівництву підприємства здійснювати прогнозування, планування та контроль діяльності на більш високому рівні точності [10; 37].

Важливим елементом сучасних підходів до управління інформаційними системами є також автоматизація бізнес-процесів із використанням технологій роботизованої автоматизації процесів (RPA). Застосування таких технологій дозволяє зменшити витрати часу на виконання рутинних операцій, підвищити продуктивність праці та знизити ймовірність помилок [23].

Розвиток інформаційних систем менеджменту також пов'язаний із впровадженням концепції кіберфізичних систем, які забезпечують інтеграцію фізичних процесів та цифрових технологій. Це особливо актуально для підприємств виробничої сфери, де використання таких систем дозволяє підвищити ефективність управління виробничими процесами та забезпечити їх автоматизацію [2].

1.3 Підходи до оцінювання ефективності інформаційних систем менеджменту: міжнародний досвід

Оцінювання ефективності інформаційних систем менеджменту є складним багатовимірним процесом, що передбачає врахування як економічних, так і неекономічних показників діяльності підприємства. У міжнародній практиці сформовано низку підходів, які дозволяють комплексно оцінити результативність функціонування інформаційних систем, їх вплив на бізнес-процеси та стратегічний розвиток організації. Особливість оцінювання інформаційних систем полягає у високій частці нематеріальних ефектів, що ускладнює застосування традиційних фінансових методів [46].

Одним із найпоширеніших підходів є використання фінансових методів оцінювання, зокрема, показника рентабельності інвестицій (ROI), чистої приведеної вартості (NPV) та періоду окупності. Ці методи дозволяють оцінити економічну доцільність впровадження інформаційних систем, проте їх застосування обмежене складністю врахування нематеріальних вигод, таких як підвищення якості управління або зростання задоволеності клієнтів [37].

Поряд із фінансовими підходами у міжнародній практиці активно застосовуються нефінансові методи оцінювання, що базуються на підставі результатів аналізу якісних характеристик інформаційних систем. Зокрема, значну увагу приділяють оцінюванню якості системи, якості інформації та якості сервісу, що дозволяє визначити рівень задоволеності користувачів та ефективність функціонування системи в цілому [36].

Важливим напрямом є інтегровані підходи до оцінювання ефективності, які поєднують фінансові та нефінансові показники. Найбільш відомим інструментом такого типу є збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC), яка дозволяє оцінювати діяльність інформаційних систем за кількома перспективами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх процесів та розвитку [47].

Застосування BSC у сфері інформаційних систем дозволяє забезпечити комплексний підхід до оцінювання, враховуючи стратегічні цілі підприємства та роль інформаційних систем у їх досягненні. Дослідження показують, що використання збалансованої системи показників сприяє підвищенню ефективності управління інформаційними системами та забезпечує їх узгодженість із бізнес-стратегією [48].

Узагальнення основних підходів до оцінювання ефективності інформаційних систем представлено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Основні підходи до оцінювання ефективності інформаційних систем

Підхід	Сутність	Переваги	Недоліки
Фінансовий	Оцінка економічної ефективності	Простота розрахунку	Інтегрування нематеріальних активів
Якісний	Оцінка якості системи та сервісу	Комплексність	Суб'єктивність
Інтегрований (BSC)	Поєднання різних показників	Системність	Складність впровадження
Процесний	Аналіз ефективності бізнес-процесів	Орієнтація на результат	Потребує деталізації
Порівняльний	Бенчмаркінг	Орієнтація на кращі практики	Обмеженість даних

Примітка. Розроблено за джерелами [12; 28; 50].

Окрім зазначених підходів, у міжнародній практиці широко використовується модель оцінювання успішності інформаційних систем, яка базується на взаємозв'язку між якістю системи, задоволеністю користувачів та результативністю діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє оцінити не лише технічні характеристики системи, але й її вплив на кінцеві результати діяльності організації [45].

Важливим аспектом є також оцінювання ефективності інформаційних систем у контексті управління ІТ-проектами. Дослідження показують, що значна частина ІТ-проектів не досягає запланованих результатів через недостатню увагу до оцінювання їх ефективності. Зокрема, лише невелика частка організацій

застосовує комплексні методи оцінювання, що враховують як економічні, так і стратегічні аспекти [39].

У цьому контексті особливого значення набуває багаторівневий підхід до оцінювання, який передбачає використання різних методів на різних етапах життєвого циклу інформаційної системи. Такий підхід дозволяє забезпечити більш точну оцінку ефективності та врахувати специфіку функціонування системи [49].

Систематизацію ключових показників оцінювання ефективності інформаційних систем наведено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Ключові показники ефективності інформаційних систем

Група показників	Приклади
Фінансові	ROI, NPV, витрати на інформаційні системи
Технічні	Надійність, швидкодія, доступність
Користувацькі	Задоволеність, зручність
Процесні	Продуктивність, тривалість операцій
Стратегічні	Вплив на конкурентоспроможність

Примітка. Розроблено за джерелами [18; 29; 52].

Зазначені показники дозволяють комплексно оцінити ефективність інформаційних систем та визначити напрями їх удосконалення. Узагальнену модель оцінювання ефективності інформаційних систем менеджменту представлено на рис. 1.3.

Представлена модель відображує взаємозв'язок між ресурсами, процесами та результатами діяльності підприємства, що дозволяє здійснювати комплексне оцінювання ефективності інформаційних систем.

Узагальнюючи міжнародний досвід, слід зазначити, що найбільш ефективним є інтегрований підхід до оцінювання інформаційних систем, який поєднує фінансові, нефінансові та стратегічні показники. Такий підхід дозволяє врахувати усі аспекти функціонування інформаційних систем та забезпечити їх відповідальність стратегічним цілям підприємства [48].

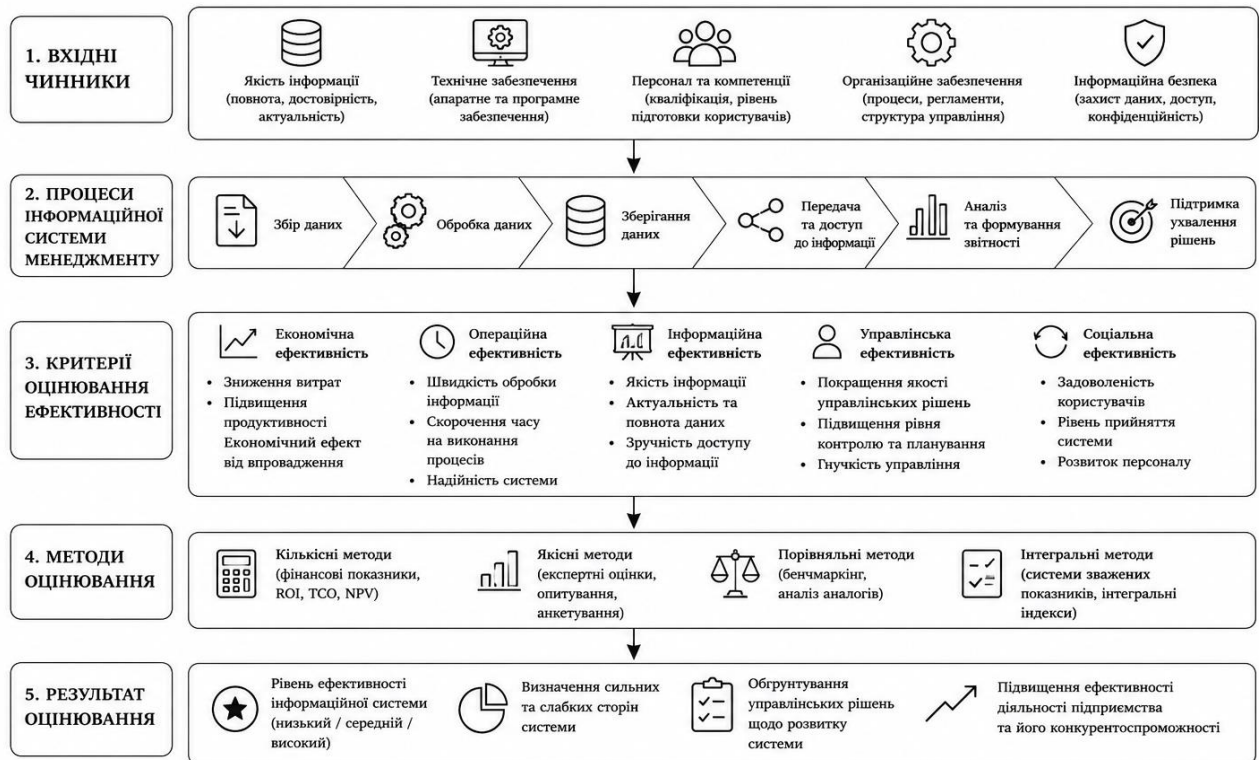


Рисунок 1.3 – Процес оцінювання ефективності інформаційних систем менеджменту (розроблено автором на основі [35; 45; 49])

Оцінювання ефективності інформаційних систем менеджменту є важливим інструментом підвищення результативності діяльності підприємства. Використання сучасних методів та підходів дозволяє забезпечити обґрунтованість управлінських рішень, оптимізацію витрат та підвищення конкурентоспроможності організації в умовах цифрової економіки.

Для досягнення більш повного та комплексного оцінювання ефективності інформаційних систем менеджменту доцільно також враховувати їх вплив на інноваційний розвиток підприємства та формування його стратегічних конкурентних переваг. У міжнародній практиці все частіше застосовується підхід, який передбачає оцінювання внеску інформаційних систем у створенні доданої вартості, розвиток інтелектуального капіталу та підвищення гнучкості організації. Такий підхід дозволяє розглядати інформаційні системи не лише як інструмент автоматизації, а як стратегічний ресурс підприємства [36].

Значну увагу також приділяють оцінюванню ефективності інформаційних систем у контексті управління знаннями. Сучасні інформаційні системи забезпечують накопичення, збереження та передачу знань у межах організації, що сприяє підвищенню рівня компетентності персоналу та покращенню якості управлінських рішень.

У цьому контексті ефективність інформаційних систем визначається їх здатністю підтримувати процеси генерації та використання знань [47].

Окремим напрямом є оцінювання гнучкості та адаптивності інформаційних систем до змін зовнішнього середовища. В умовах високої динамічності ринку підприємства потребують інформаційних систем, які здатні швидко адаптуватися до нових умов функціонування, забезпечувати масштабованість та інтеграцію з новими технологіями. Відповідно, ефективність таких систем визначається не лише їх поточними характеристиками, але й потенціалом розвитку та модернізації [49].

Міжнародний досвід свідчить про важливість оцінювання соціального ефекту від впровадження інформаційних систем, який проявляється у підвищенні рівня задоволеності працівників, покращенні умов праці та розвитку організаційної культури. Такий підхід є особливо актуальним у контексті сучасних тенденцій гуманізації управління та орієнтації на людський капітал як ключовий ресурс підприємства [45].

Узагальнюючи наведені підходи, можна зробити висновок, що сучасні методи оцінювання ефективності інформаційних систем менеджменту характеризуються комплексністю, багатовимірністю та орієнтацією на стратегічні результати діяльності підприємства. Їх застосування дозволяє не лише визначити поточний рівень ефективності інформаційних систем, але й сформулювати обґрунтовані напрями їх подальшого розвитку та удосконалення в умовах цифрової трансформації економіки.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні засади формування та функціонування систем менеджменту організації, о дозволило сформувати цілісне уявлення про їх сутність, функціональне призначення та роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства.

1. У ході дослідження встановлено, що інформаційні системи менеджменту є складною багатокомпонентною системою, яка об'єднує технічні, програмні, інформаційні та організаційні елементи, забезпечуючи безперервний процес збору, обробки, зберігання та передачі інформації. Вони виступають ключовим інструментом підтримки управлінських рішень, сприяють підвищенню обґрунтованості управління, оптимізації бізнес-процесів та зниженню рівня невизначеності у діяльності підприємства. Визначено, що ефективність функціонування інформаційних систем значною мірою залежить від рівня їх інтеграції у загальну систему управління організацією.

2. Розгляд сучасних підходів до управління інформаційними системами показав, що їх розвиток відбувається у напрямі цифрової трансформації, впровадження процесного підходу, використання сервісних моделей управління ІТ та гнучких методологій управління проектами. Застосування таких підходів забезпечує підвищення адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища, сприяє ефективному використанню ресурсів та створює передумови для формування конкурентних переваг. Особливу роль відіграють сучасні цифрові технології, зокрема хмарні обчислення, великі дані, аналітичні платформи та штучний інтелект, які розширюють функціональні можливості інформаційних систем та підвищують якість управління.

3. Дослідження міжнародного досвіду оцінювання ефективності інформаційних систем менеджменту дозволило встановити, що найбільш поширеними є фінансові, нефінансові та інтегровані підходи. При цьому найбільш результативним є комплексний підхід, який передбачає поєднання кількісних і якісних показників, що дає змогу враховувати як економічні

результати функціонування інформаційних систем, так і їх вплив на стратегічний розвиток підприємства. Важливим є також врахування нематеріальних ефектів, зокрема, підвищення якості управління, рівня задоволеності користувачів та ефективності бізнес-процесів. Узагальнення теоретичних положень дозволило зробити висновок, що інформаційні системи менеджменту відіграють стратегічну роль у забезпеченні ефективності функціонування підприємства, виступаючи основою для реалізації сучасних управлінських концепцій та цифрових трансформаційних процесів. Їх розвиток і удосконалення є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення їх сталого розвитку в умовах динамічного економічного середовища.

Отримані у першому розділі результати формують теоретико-методичну основу для проведення подальшого аналізу інформаційної системи менеджменту досліджуваного підприємства та розробки практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „РОШЕН“»

2.1 Характеристика соціально-економічних умов функціонування ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“»

Функціонування підприємств харчової промисловості визначається сукупності взаємопов'язаних соціально-економічних чинників, які формують умови їх діяльності, впливають на ефективність управління та визначають стратегічні перспективи розвитку. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“» належить до провідних виробників кондитерської продукції в Україні та функціонує у складному, динамічному та конкурентному середовищі, що потребує системного підходу до організації управління та використання ресурсного потенціалу.

Підприємство здійснює діяльність у формі приватного акціонерного товариства, що забезпечує можливість концентрації капіталу, гнучкість у прийнятті управлінських рішень та адаптацію до змін ринкового середовища. Організаційно-правова форма сприяє ефективному поєднанню інтересів власників і менеджменту, а також створює передумови для довгострокового інвестування у виробничу та інноваційну діяльність. Юридична адреса підприємства – м. Київ, що визначає його розташування у центрі економічної активності країни та забезпечує доступ до розвиненої інфраструктури, логістичних мереж і трудових ресурсів.

Соціально-економічні умови функціонування підприємства значною мірою визначаються галузевою специфікою. Кондитерська промисловість характеризується високим рівнем конкуренції, швидкою зміною споживчих переваг, залежністю від вартості сировини (цукру, какао-бобів, борошна) та значною роллю бренду у формуванні попиту. У таких умовах підприємство

змушене постійно вдосконалювати виробничі технології, оптимізувати витрати та впроваджувати інноваційні підходи до управління.

Важливою складовою соціально-економічної характеристики є ресурсний потенціал підприємства, який охоплює матеріальні, трудові, організаційні та інформаційні ресурси. Матеріально-технічна база ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“» сформована протягом тривалого періоду діяльності та характеризується високим рівнем технічного оснащення. Підприємство використовує сучасне виробниче обладнання, що забезпечує високу продуктивність праці та стабільну якість продукції. Виробничі потужності орієнтовані на масове виготовлення широкого асортименту кондитерських виробів, що дозволяє задовольняти попит різних сегментів ринку.

Не менш важливим елементом є трудові ресурси, які формують соціальну основу діяльності підприємства. Збільшення чисельності персоналу упродовж останніх років свідчить про розширення масштабів діяльності та зростання виробничого потенціалу. При цьому важливого значення набуває якість трудових ресурсів, рівень їх кваліфікації, професійна підготовка та мотивація. Формування ефективної системи управління персоналом, включаючи матеріальне стимулювання, соціальні гарантії та розвиток корпоративної культури, виступає ключовим фактором забезпечення стабільності функціонування підприємства.

Таблиця 2.1 – Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“»

Показник	Характеристика
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Рік заснування	1994
Місцезнаходження	м. Київ, проспект Науки, будинок 1
Основні види діяльності	Виробництво шоколаду, цукрових та борошняних кондитерських виробів, оптова та роздрібна торгівля кондитерською продукцією
Організаційна структура	Лінійно-функціональна з елементами дивізіональної
Ринок збуту	Внутрішній ринок України та зовнішні ринки
Масштаб діяльності	Велике промислове підприємство

Значну роль у формуванні соціально-економічних умов функціонування підприємства відіграє зовнішнє середовище. До основних макроекономічних факторів належать інфляційні процеси, рівень доходів населення, валютні коливання, державна податкова політики та регуляторні обмеження.

Нестабільність економічного середовища, зокрема, в умовах воєнного стану, створює додаткові ризики для діяльності підприємства, пов'язані з логістичними обмеженнями, зростанням витрат на енергоресурси та зміною структури попиту.

Мікроекономічне середовище підприємства формується під впливом постачальників, споживачів, конкурентів та партнерів. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“» співпрацює з широким колом постачальників сировини, що дозволяє забезпечувати безперервність виробничого процесу. Водночас залежність від імпортової сировини, зокрема, від какао-бобів, підвищує чутливість підприємства до валютних коливань та змін світових цін.

Споживчий ринок кондитерської продукції характеризується високою еластичністю попиту, що зумовлює необхідність постійного оновлення асортименту та підвищення якості продукції. Підприємство активно використовує маркетингові інструменти для формування попиту, включаючи брендинг, рекламу та розвиток власної мережі збуту. Наявність сильного бренду є одним із ключових конкурентних переваг підприємства.

Соціальні аспекти функціонування підприємства пов'язані із забезпеченням зайнятості, створенням безпечних умов праці та розвитком соціальної інфраструктури. Підприємство виступає важливим роботодавцем, забезпечуючи робочі місця для значної кількості працівників. Зростання ролі людського капіталу зумовлює необхідність інвестування у навчання та розвиток персоналу, що сприяє підвищенню ефективності управління та конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.2 – Основні фактори соціально-економічного середовища функціонування підприємства

Фактори	Характеристика
Економічні	Інфляція, рівень доходів населення, валютні коливання, податкова політика
Галузеві	Конкуренція, ціни на сировину, стандарти якості, інноваційні технології
Соціальні	Рівень зайнятості, умови праці, мотивація персоналу, корпоративна культура
Технологічні	Рівень автоматизації, впровадження інформаційних систем, цифровізація
Ринкові	Попит на продукцію, поведінка споживачів, ринок каналів збуту
Інституційні	Законодавче регулювання, державна політика, стандарти сертифікації

Примітка. Розроблено за відкритими джерелами.

Важливе значення у сучасних умовах набувають технологічні фактори, які визначають рівень цифровізації підприємства. Впровадження інформаційних систем менеджменту забезпечує інтеграцію бізнес-процесів, підвищує прозорість управління та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє оптимізувати виробничі процеси, знижувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність продукції.

Інформація узагальнена на рис. 2.1 відображає системний характер функціонування підприємства, де усі елементи перебувають у тісному взаємозв'язку. Зовнішнє середовище визначає умови діяльності, ресурсний потенціал формує можливості розвитку, управлінські процеси забезпечують координацію діяльності, виробнича діяльність створює продукцію, результати діяльності відображують ефективність функціонування, а соціально-економічний ефект проявляється у вигляді прибутку, зайнятості та задоволення потреб споживачів.

Суттєвим чинником є також інституційне середовище, яке визначає правила функціонування підприємства. Дотримання стандартів якості, вимог безпеки харчових продуктів, екологічних норм та податкового законодавства є обов'язковою умовою діяльності підприємства. Державна політика харчової промисловості також може виступати додатковим стимулом розвитку.

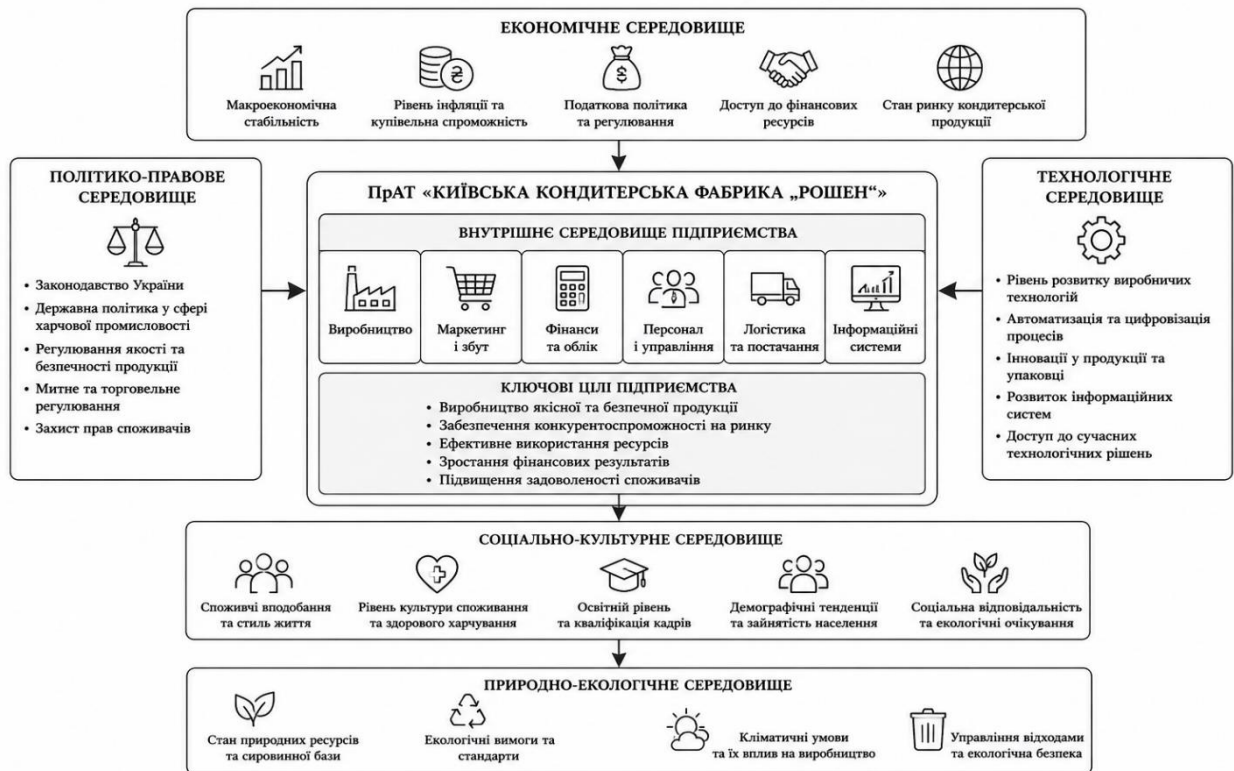


Рисунок 2.1 – Модель соціально-економічного середовища функціонування ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“» (розроблено автором на основі [9; 15; 33])

Соціально-економічні умови функціонування ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“» характеризуються комплексністю, динамічністю та взаємозалежністю факторів. Підприємство функціонує у складному зовнішньому середовищі, що вимагає гнучкості, адаптивності та впровадження сучасних підходів до управління. Наявність потужного ресурсного потенціалу, розвиненої виробничої бази та ефективної системи управління створює передумови для забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

2.2 Діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства

У межах дослідження ефективності інформаційної системи менеджменту підприємства важливим аналітичним етапом є оцінювання фінансово-господарської діяльності, оскільки саме фінансові показники відображають результативність управлінських рішень, які формуються на основі інформаційних потоків.

Якість, своєчасність, та повнота інформації, що генерується інформаційною системою менеджменту, безпосередньо впливають на структуру активів, джерел їх формування та загальну фінансову стійкість підприємства.

Аналіз показників фінансового стану досліджуваного підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“» доцільно розпочати з оцінки показників стану та динаміки активів підприємства, що характеризують ресурсну базу функціонування підприємства та визначають потенціал реалізації управлінських рішень. Як свідчать дані табл. 2.3., упродовж 2023-2025 рр. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“» характеризувалося стійкою тенденцією до зростання вартості активів. Загальна вартість майна підприємства збільшилася з 3165126 тис. грн у 2023 році до 4 232 136 тис. грн у 2025 році, тобто на 1067010 тис. грн або на 33,71 %. У 2024 році приріст валюти балансу порівняно із 2023 роком становив 281612 тис. грн. або 8,9 %. Така динаміка свідчить про активізацію господарської діяльності підприємства, розширення виробничого потенціалу та посилення інвестиційної спрямованості розвитку.

Основну частину активів підприємства формують необоротні активи, обсяг яких у 2025 році досяг 3909133 тис. грн. проти 2945122 тис. грн. у 2023 році. Абсолютний приріст становив 964011 тис. грн. або 32,73%. У структурі необоротних активів найбільшу частку займають основні засоби, вартість яких зросла з 2164780 тис. грн. у 2023 році до 3027655 тис. грн. у 2025 році.

Таблиця 2.3 – Показники стану та динаміки активів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“» за 2023-2025 рр., тис. грн., %

Показники	2023	2024	2025	Відхилення 2025 від 2023 (тис. грн)	Відхилення 2025 від 2024 (тис. грн)	Темп змін, 2025 до 2023 (%)	Темп змін, 2025 до 2024 (%)
Необоротні активи	2945122	3208953	3909133	+263831	+964011	+8,96	+32,73
Основні засоби	2164780	2361445	3027655	+196665	+862875	+9,09	+39,86
Інвестиційна нерухомість	772127	766336	745527	-5791	-26600	-0,75	-3,45
Інші необоротні активи	8215	81172	135951	+72957	+127736	+887,97	+1 554,30
Оборотні активи	220004	237785	323003	+17781	+102999	+8,08	+46,82
Запаси	26052	27689	29127	+1637	+3075	+6,28	+11,80
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	172654	178878	268266	+6224	+95612	+3,61	+55,38
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	4116	19613	15917	+15497	+11801	+376,51	+286,71
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	14755	10912	8272	-3843	-6483	-26,04	-43,94
Грошові кошти та їх еквіваленти	107	88	616	-19	+509	-17,76	+475,70
Інші оборотні активи	2320	605	805	-1715	-1515	-73,92	-65,30
Баланс	3165126	3446738	4232136	+281612	+1067010	+8,90	+33,71

Примітка. Розроблено за відкритими джерелами.

Приріст за досліджуваний період становив 862875 тис. грн. або 39,86 %, що свідчить про значні капіталовкладення у виробничу базу підприємства. Така тенденція підтверджує реалізацію політики модернізації виробничих потужностей, оновлення обладнання та вдосконалення технологічної інфраструктури.

Вартість інвестиційної нерухомості мала тенденцію до поступового скорочення – з 772127 тис. грн. у 2023 році до 745527 тис. грн. у 2025 році, тобто на 26600 тис. грн або 3,45 %. Це може свідчити про переорієнтацію підприємства на розвиток безпосередньо виробничих активів та концентрацію ресурсів на основній діяльності. Значне зростання інших необоротних активів – з 8215 тис. грн. у 2023 році до 135951 тис. грн. у 2025 році – вказує на розширення складових довгострокового ресурсного забезпечення підприємства та активізацію процесів інвестиційного розвитку.

Аналіз оборотних активів свідчить про більш високі темпи їх зростання порівняно з необоротними активами. У 2025 році обсяг оборотних активів становив 323003 тис. грн., що на 102999 тис. грн. або 46,82 % більше порівняно з 2023 роком.

Така динаміка пов'язана насамперед зі збільшенням дебіторської заборгованості за продукцію (товари, роботи, послуги), яка зросла з 172 654 тис. грн до 268 266 тис. грн. Абсолютне відхилення становило 95612 тис. грн. або 55,38 %. Це свідчить про розширення обсягів реалізації продукції та збільшення масштабів комерційної діяльності підприємства.

Суттєві зміни також відбулися у структурі дебіторської заборгованості за виданими авансами, її обсяг зріс із 4 116 тис. грн у 2023 році до 15 917 тис. грн у 2025 році, що перевищує початковий показник майже у 4 рази. Це може бути пов'язано з активізацією договірної діяльності підприємства, збільшенням обсягів попередньої оплати постачальникам та розширенням виробничих програм.

Обсяг запасів підприємства також мав тенденцію до зростання – з 26052 тис. грн. у 2023 році до 29127 тис. грн. у 2025 році. Хоча темпи приросту запасів були помірними та становили 11,8 % це свідчить про підтримання стабільного рівня ресурсного забезпечення виробництва в умовах розширення діяльності.

Одночасно відбулося скорочення дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом на 43,94 %, що може вказувати на підвищення ефективності податкового адміністрування та оптимізацію взаєморозрахунків із державними органами.

Позитивною тенденцією є також зростання обсягу грошових коштів та їх еквівалентів із 107 тис. грн у 2023 році до 616 тис. грн у 2025 році. Незважаючи на відносно невеликий абсолютний обсяг, приріст становив більше, ніж у 4,7 рази, що свідчить про покращення ліквідності та підвищення рівня платоспроможності підприємства.

Наведені тенденції свідчать про важливу роль інформаційної системи менеджменту у забезпеченні ефективного управління активами підприємства.

Значне зростання основних засобів та оборотних активів потребує постійного моніторингу ресурсів, контролю руху матеріальних потоків, координації виробничих процесів та оперативного управління дебіторською заборгованістю. Інформаційна система забезпечує інтеграцію цих процесів, формування аналітичної інформації та підтримку прийняття управлінських рішень щодо оптимізації структури активів та підвищення ефективності їх використання.

Наступним етапом діагностики є аналіз показників стану та динаміки показників, що характеризують джерела фінансування активів.

Таблиця 2.4 – Показники стану та динаміки джерел формування активів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“» за 2023-2025 рр., тис. грн., %

Показники	2023, тис. грн	2024, тис. грн	2025, тис. грн	Відхилення 2025 від 2023 (тис. грн)	Відхилення 2025 від 2024 (тис. грн)	Темп змін 2025 до 2023 (%)	Темп змін 2025 до 2024 (%)
Власний капітал	2428915	2436142	2446735	+17820	+10593	+0,73	+0,43
Зареєстрований капітал	2005833	2005833	2005833	-	-	100,00	100,00
Резервний капітал	7 883	7 883	7 883	-	-	100,00	100,00
Нерозподілений прибуток	415 199	422 426	433 019	+17820	+10593	+4,29	+2,51
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	6045	7490	7198	+1153	-292	+19,07	-3,90
Відстрочені податкові зобов'язання	6045	7490	7198	+1153	-292	+19,07	-3,90
Поточні зобов'язання і забезпечення	730166	1003106	1778203	+1048037	+775097	+143,54	+77,27
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	24814	29055	8029	-16785	-21026	-67,64	-72,36
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	281507	340362	462423	+180916	+122061	+64,27	+35,86
Розрахунки з бюджетом	11965	14887	26823	+14858	+11936	+124,18	+80,18
Розрахунки зі страхування	7488	9122	13202	+5714	+4080	+76,31	+44,73
Розрахунки з оплати праці	26114	32547	47064	+20950	+14517	+80,22	+44,60
Одержані аванси	1020	1133	1137	+117	+4	+11,47	+0,35
Поточні забезпечення	21466	29208	43869	+22403	+14661	+104,36	+50,20
Інші поточні зобов'язання	355792	546792	1175656	+819 864	+628864	+230,43	+114,99
Баланс	3165126	3446738	4232136	+1067010	+785398	+33,71	+22,79

Примітка. Розроблено за відкритими джерелами.

Аналіз структури власного капіталу та зобов'язань ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“» свідчить про суттєві зміни у системі фінансування діяльності підприємства протягом 2023-2025 рр. Загальна вартість джерел формування активів у 2025 році зросла на 1067010 тис. грн. порівняно з 2023 роком, що відповідає темпу приросту 33,71 %. Водночас динаміка окремих складових джерел формування активів характеризується нерівномірністю, що відображає трансформацію фінансової структури підприємства.

Власний капітал підприємства упродовж досліджуваного періоду демонструє помірне зростання. У 2025 році його обсяг становив 2446735 тис. грн., що на 17820 тис. грн. більше порівняно з 2023 роком та на 10593 тис. грн. більше відносно 2024 року. Основним джерелом приросту виступає нерозподілений прибуток, величина якого зросла з 415199 тис. грн. у 2023 році до 433019 тис. грн. у 2025 році. Водночас зареєстрований та резервний капітал залишилися незмінними протягом усього періоду, що свідчить про відсутність додаткових емісій акцій або змін у політиці формування резервів.

Попри абсолютне збільшення власного капіталу, його частка у структурі джерел фінансування поступово зменшується. Якщо у 2023 році власний капітал забезпечував близько 76,7 % валюти балансу, то у 2025 році цей показник скоротився до 57,8 %. Така тенденція свідчить про підвищення ролі залучених коштів у фінансуванні діяльності підприємства та зростання залежності від поточних зобов'язань.

Найбільш суттєві зміни відбулися у структурі поточних зобов'язань. Їх обсяг у 2025 році досяг 1778203 тис. грн., що на 1048037 тис. грн. більше порівняно з 2023 роком. Темп зростання становив 143,54 %, що є найвищим показником серед усіх складових джерел формування активів. Особливо стрімке збільшення спостерігається за статтею «інші поточні зобов'язання», величина яких у 2025 році становила 1175656 тис. грн. проти 355792 тис. грн. у 2023 році. Приріст за цією статтею склав 819864 тис. грн., або у 2,3 рази. Це свідчить про суттєве розширення обсягів поточного фінансування операційної діяльності за рахунок короткострокових джерел.

Крім того, значно зросла кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги, з 281507 тис. грн. у 2023 році до 462423 тис. грн. у 2025 році. Така динаміка свідчить про активізацію господарських операцій, збільшення обсягів закупівель сировини та матеріалів, а також посилення залежності підприємства від комерційного кредиту постачальників. Збільшення заборгованості за розрахунками з бюджетом, страхуванням та оплатою праці відображає розширення масштабів діяльності підприємства та зростання витрат на персонал.

Суттєве підвищення поточних забезпечень – з 21466 тис. грн. у 2023 році до 43869 тис. грн. у 2025 році – свідчить про посилення уваги підприємства до формування резервів майбутніх витрат та забезпечення фінансової стійкості в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Разом із тим скорочення поточної кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями на 16785 тис. грн. може свідчити про поступове погашення окремих довгострокових фінансових зобов'язань.

Довгострокові зобов'язання підприємства залишаються незначними у структурі джерел формування активів. Їх обсяг у 2025 році становив лише 7198 тис. грн., що підтверджує низький рівень використання довгострокового кредитування. Відсутність довгострокових банківських кредитів свідчить про переважну орієнтацію підприємства на внутрішні джерела фінансування та поточні залучені ресурси. З одного боку, це знижує ризик довгострокового боргового навантаження, а з іншого – може обмежувати можливості реалізації масштабних інвестиційних програм та технологічні модернізації.

Виявлені тенденції безпосередньо пов'язані з функціонуванням інформаційної системи менеджменту підприємства. Зростання обсягів поточних зобов'язань та ускладнення структури фінансових потоків потребують високого рівня автоматизації обліково-аналітичних процесів, постійного моніторингу ліквідності та оперативного контролю за розрахунками з контрагентами.

Саме інформаційна система менеджменту забезпечує своєчасне формування даних щодо структури капіталу, стану кредиторської заборгованості, потреб у фінансових ресурсах та ризиків втрати платоспроможності.

Крім того, сучасна інформаційна система створює основу для підвищення якості фінансового планування, прогнозування грошових потоків та оцінювання ефективності використання залучених ресурсів. В умовах зростання частки короткострокових зобов'язань особливого значення набувають функції оперативного контролю, фінансової аналітики та підтримки прийняття управлінських рішень.

Результати проведеного аналізу свідчать про активне розширення масштабів діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“», що супроводжується суттєвими змінами у структурі джерел фінансування. Поряд із позитивною динамікою розвитку підприємства спостерігається зростання залежності від поточних зобов'язань, що підвищує потребу в удосконаленні інформаційної системи менеджменту як ключового інструменту фінансового контролю, аналізу та забезпечення стабільності діяльності підприємства.

Поглиблення аналітичного дослідження фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“» доцільно здійснювати на основі оцінювання динаміки доходів, витрат та фінансових результатів, що дозволяє визначити ефективність функціонування підприємства, виявити ключові тенденції його розвитку та встановити взаємозв'язок між фінансовими показниками і результативністю управлінських рішень, у тому числі тих, що формуються за допомогою інформаційної системи менеджменту.

Таблиця 2.5 – Доходи, витрати та фінансові результати ПрАТ «Київська кондитерська фабрика “Рошен”» за 2023-2025 рр., тис. грн., %

Показники	2023, тис. грн	2024, тис. грн	2025, тис. грн	Відхилення 2025 від 2023 (тис. грн)	Відхилення 2025 від 2024 (тис. грн)	Темп змін 2025 до 2023 (%)	Темп змін 2025 до 2024 (%)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1272251	1467450	1924466	+195199	+15,3	+652215	+51,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1111465	1330009	1747049	+218544	+19,7	+635584	+57,2
Валовий прибуток	160786	137441	177417	-23345	-14,5	+16631	+10,3
Адміністративні витрати	73329	80361	94822	+7032	+9,6	+21493	+29,3
Витрати на збут	11677	8421	4655	-3256	-27,9	-7022	-60,1
Інші операційні витрати	74638	81138	126803	+6500	+8,7	+52165	+69,9
Фінансовий результат від операційної діяльності	7154	-24026	14676	-31180	-	+7522	+105,2
Чистий прибуток	11387	6979	10593	-4408	-38,7	-794	-7,0

Примітка. Розроблено за відкритими джерелами.

Аналіз фінансових результатів підприємства за 2023-2025 рр. свідчить про загальну тенденцію до зростання обсягів діяльності, що підтверджується динамікою чистого доходу від реалізації продукції. У 2025 році обсяг чистого доходу від реалізації досяг 1924466 тис. грн., що на 652215 тис. грн. більше порівняно з 2023 роком, або на 51,2 %. У 2024 році зростання також було суттєвим і становило 195199 тис. грн. або 15,3 % порівняно з базовим періодом.

Динаміка витрат підприємства демонструє ще більш інтенсивне зростання, що є характерною ознакою підвищення ресурсомісткості виробництва або впливу інфляційних процесів.

Собівартість реалізованої продукції у 2025 році зросла на 635584 тис. грн. порівняно з 2023 роком (або на 57,2 %), а у 2024 році – на 218544 тис. грн. (або 19,7 %). Така ситуація безпосередньо впливає на рівень валового прибутку та ефективність операційної діяльності.

Проведений аналіз дозволяє зробити низку важливих висновків. Незважаючи на суттєве зростання доходів, підприємство стикається з проблемою випереджаючого зростання витрат, що призводить до нестабільності фінансових результатів. Особливо показовим є 2024 рік, у якому підприємство отримало від’ємний операційний результат, що може свідчити про неефективність управління витратами або недосконалість інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень.

У 2025 році ситуація частково стабілізувалася: підприємство відновило позитивний операційний результат, що може бути пов’язано з адаптацією бізнес-процесів, оптимізацією витрат або вдосконаленням інформаційної системи менеджменту, які забезпечує більш якісну аналітичну підтримку. Витрати на збут демонструють суттєве скорочення, що може свідчити як про підвищення ефективності маркетингової діяльності, так і про можливе скорочення каналів просування продукції, що потребує додаткового аналізу у контексті стратегічного розвитку підприємства (рис. 2.2).

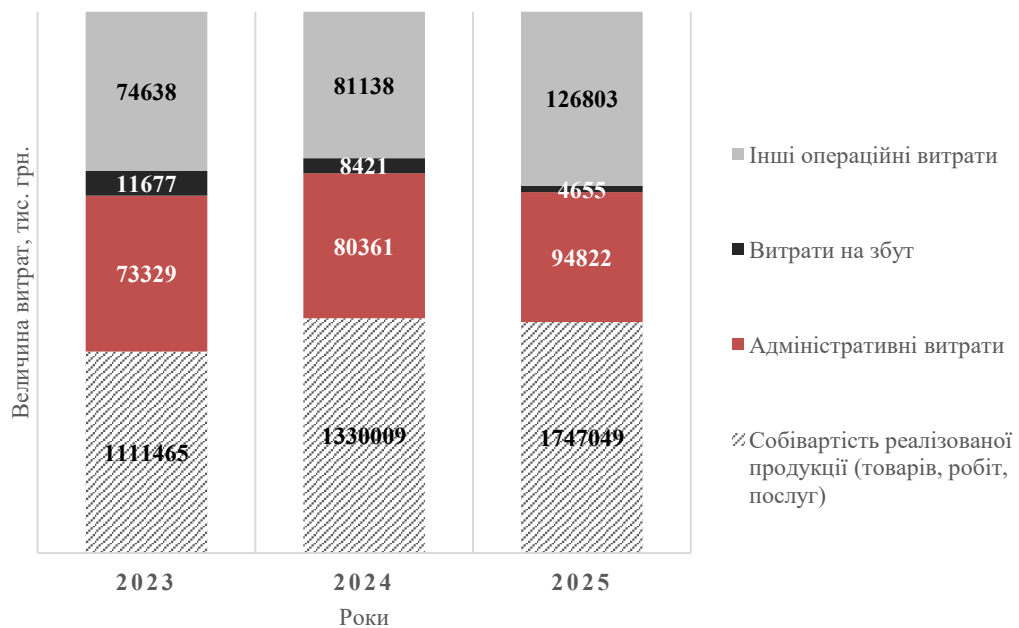


Рисунок 2.2 – Витрати ПрАТ «Київська кондитерська фабрика “Рошен”» за 2023-2025 рр.

Аналіз представлених даних дозволяє встановити, що результати господарської діяльності підприємства не мають постійної тенденції змін. У 2024 році спостерігається зниження чистого прибутку на 38,7 % порівняно із 2023 роком, що свідчить про наявність внутрішніх дисбалансів у системі управління витратами і доходами. У 2025 році спостерігається часткове відновлення прибутковості, що може бути результатом управлінських рішень, прийнятих на основі більш якісної інформаційної підтримки.

Інформаційна система менеджменту безпосередньо впливає на здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Зокрема, наявність інтегрованих аналітичних модулів дозволяє своєчасно виявити відхилення у витратах, прогнозувати фінансові результати та формувати обґрунтовані управлінські рішення.

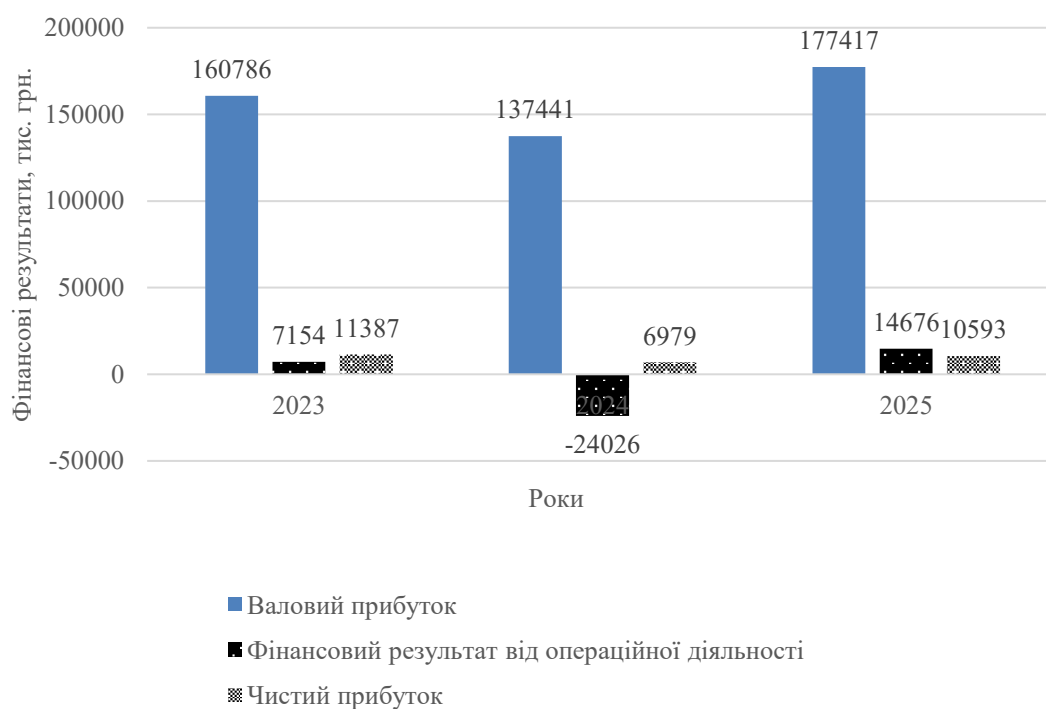


Рисунок 2.3 – Фінансові результати ПрАТ «Київська кондитерська фабрика “Рошен”» за 2023-2025 рр.

Виявлені тенденції свідчать про необхідність подальшого удосконалення інформаційної системи менеджменту підприємства, зокрема, у частині автоматизації управлінського обліку, впровадження систем бізнес-аналітики та підвищення якості інформаційних потоків. Це дозволить забезпечити більш ефективне управління ресурсами, підвищити прибутковість діяльності та зміцнити конкурентні позиції підприємства.

Результати аналізу доходів, витрат та фінансових результатів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“» підтверджують, що підприємство має значний потенціал розвитку, однак потребує удосконалення механізмів управління витратами та підвищення ефективності інформаційного забезпечення управлінських процесів.

2.3 Оцінювання ефективності інформаційної системи менеджменту

Оцінювання ефективності інформаційної системи менеджменту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“» є важливим етапом комплексного дослідження, оскільки дозволяє визначити рівень відповідності функціональних можливостей системи сучасним вимогам управління підприємством, а також оцінити її вплив на результати фінансово-господарської діяльності. В умовах цифровізації економіки інформаційні системи виступають не лише інструментом обробки даних, але й ключовим фактором формування конкурентних переваг підприємства, забезпечуючи інтеграцію бізнес-процесів, підвищення оперативності прийняття рішень та зниження трансакційних витрат.

Специфіка діяльності досліджуваного підприємства, що функціонує у сфері виробництва кондитерської продукції, обумовлює необхідність використання комплексної інформаційної системи, яка охоплює такі функціональні підсистеми, як управління виробництвом, фінансовий облік, логістика, управління персоналом та збутова діяльність. Ефективність такої системи визначається не лише технічними характеристиками, але й рівнем інтеграції інформаційних потоків, якістю аналітичної обробки даних та здатністю забезпечувати підтримку стратегічних і оперативних управлінських рішень.

З метою оцінювання ефективності інформаційної системи менеджменту доцільно застосовувати системний підхід, що передбачає використання сукупності критеріїв, які відображають різні аспекти її функціонування. До таких критеріїв належать: економічна ефективність, інформаційна повнота, оперативність обробки даних, рівень автоматизації бізнес-процесів, адаптивність системи до змін зовнішнього середовища, а також рівень задоволеності користувачів.

У контексті цього дослідження оцінювання здійснюється на основі якісно-кількісного підходу, що поєднує аналіз функціональних характеристик інформаційної системи з оцінкою її впливу на результати діяльності

підприємства. Зокрема, важливим є встановлення взаємозв'язку між рівнем розвитку інформаційної системи та показниками ефективності використання ресурсів, фінансовими результатами та якістю управлінських рішень.

З метою систематизації критеріїв оцінювання ефективності інформаційної системи менеджменту підприємства доцільно їх узагальнити та охарактеризувати (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Критерії оцінювання ефективності інформаційної системи менеджменту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“»

Група критеріїв	Показник	Характеристика	Метод оцінювання
Економічні	Зниження витрат управління	Відображує ефект від автоматизації процесів	Порівняльний аналіз витрат
	Підвищення прибутковості	Вплив ІС на фінансові результати	Аналіз динаміки прибутку
Інформаційні	Повнота даних	Ступінь охоплення інформаційних потоків	Експертна оцінка
	Достовірність інформації	Якість обробки та точність даних	Аудит інформаційних потоків
Технологічні	Рівень автоматизації	Частка автоматизованих процесів	Коефіцієнт автоматизації
	Швидкість обробки даних	Час отримання управлінської інформації	Хронометраж процесів
Організаційні	Інтегрованість системи	Взаємодія підсистем	Аналіз архітектури ІС
	Гнучкість системи	Здатність адаптації до змін	Експертна оцінка
Соціальні	Задоволеність персоналу	Оцінка користувачів системи	Анкетування

Примітка. Розроблено за джерелами [24; 42-47].

Аналіз наведених критеріїв дозволяє зробити висновок, що ефективність інформаційної системи менеджменту має багатовимірний характер і не може бути оцінена виключно на основі фінансових показників. Важливим є комплексний підхід, який враховує як економічні результати, так і якісні характеристики функціонування системи.

На досліджуваному підприємстві інформаційна система менеджменту забезпечує автоматизацію ключових бізнес-процесів, зокрема обліку виробництва, контролю запасів, управління збутом та фінансового планування.

Це дозволяє значно скоротити час обробки інформації, зменшити ймовірність помилок та підвищити рівень обґрунтованості управлінських рішень. Водночас результати попереднього аналізу фінансово-господарської діяльності свідчать про наявність певних дисбалансів, що може бути пов'язано з недостатнім рівнем інтеграції інформаційних потоків або обмеженими аналітичними можливостями системи (рис. 2.4).

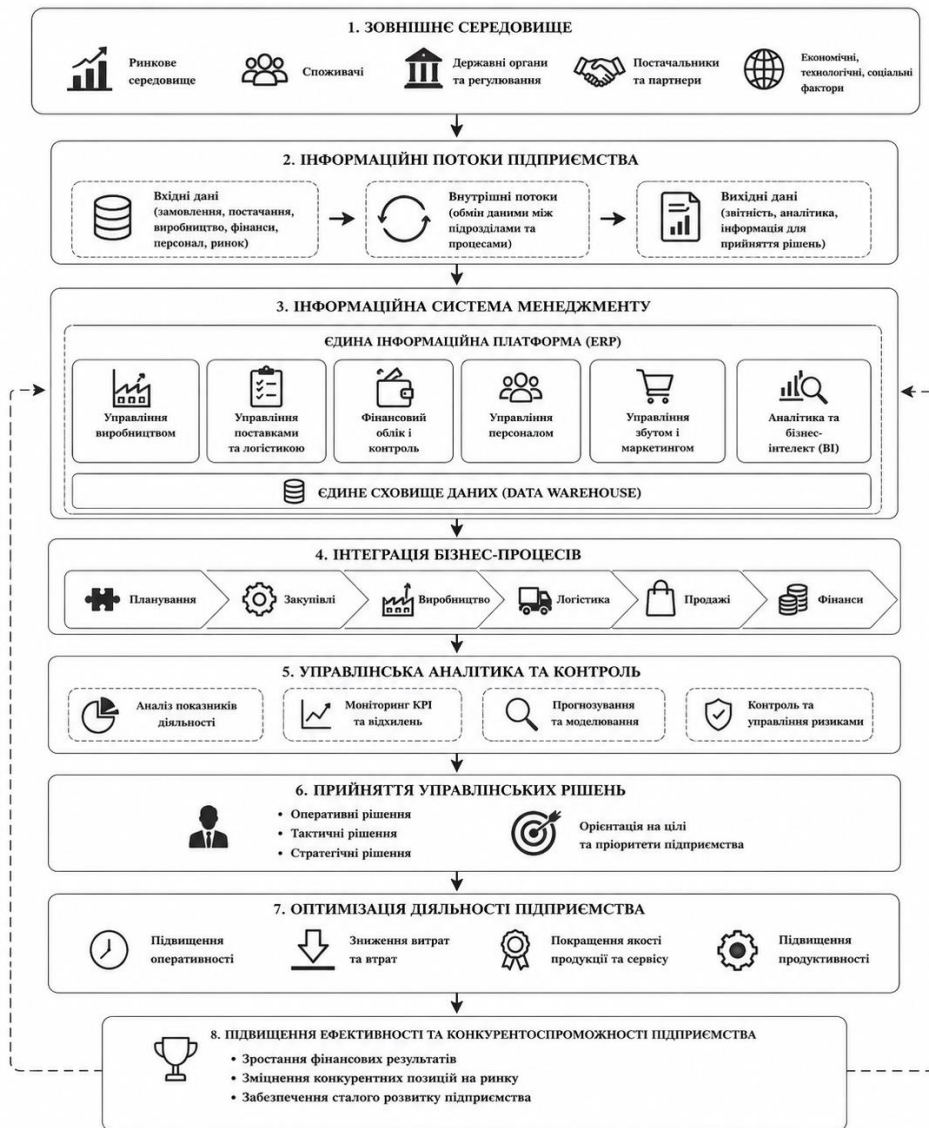


Рисунок 2.4 – Архітектура взаємодії інформаційної системи менеджменту та бізнес-процесів на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“» (розроблено автором на основі [17; 27; 34])

Представлена на рис. 2.4 архітектура взаємодії інформаційної системи менеджменту та бізнес-процесів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“» відображає комплексний характер інформаційного забезпечення управління підприємством. Інформація на рисунку демонструє взаємозв'язок між ключовими функціональними підсистемами, зокрема, виробництвом, логістикою, фінансами, збутом та управлінням персоналом, які інтегруються в єдине інформаційне середовище. Така інтеграція забезпечує безперервність інформаційних потоків та формує основу для координації управлінських процесів на різних рівнях управління.

Важливою особливістю представленої моделі є поєднання операційних бізнес-процесів із аналітичним контуром інформаційної системи. Це дозволяє не лише накопичувати та обробляти дані, але й трансформувати їх у релевантну управлінську інформацію, необхідну для прийняття оперативних і стратегічних рішень. Зокрема, інтеграція інформаційних потоків сприяє швидкості реагування на зміни ринкового середовища, оптимізації використання ресурсів та забезпеченню узгодженості дій між структурними підрозділами підприємства.

Функціонування такої архітектури створює передумови для підвищення ефективності управління виробничими процесами, контролю запасів, організації постачання та збуту продукції. Завдяки централізації інформації підприємство отримує можливість оперативно здійснювати моніторинг ключових показників діяльності, аналізувати відхилення та своєчасно коригувати управлінські рішення. У результаті зменшується ймовірність дублювання даних, підвищується достовірність інформації та забезпечується більш високий рівень прозорості управління.

Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“» свідчить про наявність окремих диспропорцій у структурі активів, динаміці зобов'язань та формуванні фінансових результатів, що вказує на необхідність подальшого удосконалення інформаційної системи менеджменту. Актуальними залишаються питання підвищення рівня інтеграції між окремими функціональними підсистемами, розширення аналітичних

можливостей системи та посилення її адаптивності до змін зовнішнього середовища.

У контексті стратегічного розвитку підприємства інформаційна система менеджменту набуває значення одного з ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності. Використання сучасних цифрових рішень, систем бізнес-аналітики та інструментів прогнозування дозволяє підвищити точність планування, оптимізувати виробничі потоки та покращити координацію між структурними підрозділами. Це створює основу для підвищення ефективності управління ресурсами та забезпечення стабільності функціонування підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Разом із тим ефективність функціонування інформаційної системи значною мірою залежить від рівня організаційної підтримки її використання. Недостатня підготовка персоналу, низький рівень цифрових компетентностей або обмежена інтеграція інформаційних потоків можуть знижувати результативність навіть технічно розвинених систем. Тому оцінювання ефективності інформаційної системи менеджменту повинно враховувати не лише технічні характеристики, але й організаційні, економічні та кадрові аспекти її функціонування.

Архітектура взаємодії інформаційної системи менеджменту та бізнес-процесів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“» підтверджує необхідність комплексного підходу до оцінювання її ефективності. Саме тому подальший аналіз доцільно спрямувати на конкретизацію методичних засад оцінювання та визначення ключових критеріїв результативності функціонування інформаційної системи в умовах діяльності підприємства.

З огляду на визначені підходи до оцінювання ефективності інформаційної системи менеджменту, доцільно поглибити аналіз шляхом конкретизації методичних засад її оцінювання та визначення ключових критеріїв результативності функціонування в умовах діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“». Тому, особливого значення набуває системний підхід, що передбачає комплексне врахування технічних, організаційних,

економічних та управлінських параметрів функціонування інформаційної системи.

Інформаційна система менеджменту підприємства виступає не лише інструментом обробки даних, але й важливим елементом формування управлінської архітектури, який забезпечує інтеграцію бізнес-процесів та підтримку прийняття рішень на всіх рівнях управління. Саме тому її ефективність доцільно розглядати через призму відповідності стратегічним цілям підприємства, рівня адаптивності до змін зовнішнього середовища, а також здатності забезпечувати інформаційну прозорість та оперативність.

У процесі оцінювання ефективності інформаційної системи менеджменту доцільно виділити низку критеріїв, які дозволяють сформувати цілісне уявлення про її функціонування. До таких критеріїв належать: функціональна повнота, інтегрованість, надійність, оперативність обробки інформації, аналітичні можливості, гнучкість та масштабованість, а також рівень інформаційної безпеки. Кожен із зазначених критеріїв характеризує окремий аспект ефективності системи та має бути врахований у процесі комплексного оцінювання.

Функціональна повнота інформаційної системи визначається ступенем охоплення основних бізнес-процесів підприємства. Для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“» це означає інтеграцію виробничих, логістичних, фінансових, маркетингових та кадрових процесів у єдиному інформаційному середовищі. Забезпечення такої інтеграції сприяє зниженню дублювання інформації та підвищенню узгодженості управлінських рішень.

Інтегрованість системи відображає рівень взаємодії між окремими її підсистемами. Високий рівень інтеграції забезпечує безперервність інформаційних потоків, що є критично важливим для оперативного управління підприємством. У свою чергу, недостатня інтеграція може призводити до фрагментації даних та зниження ефективності управління.

Надійність інформаційної системи характеризується її здатністю забезпечувати безперебійне функціонування та збереження даних. У сучасних умовах це набуває особливої актуальності, оскільки зростає залежність підприємства від цифрових технологій. Відповідно, забезпечення резервування даних та захисту інформації є невід'ємною складовою ефективною системи менеджменту.

Оперативність обробки інформації визначає швидкість отримання необхідних даних для прийняття управлінських рішень. У контексті діяльності досліджуваного підприємства це має безпосередній вплив на ефективність планування виробництва, управління запасами та організації збуту продукції.

Аналітичні можливості інформаційної системи є ключовим фактором підвищення якості управлінських рішень. Використання сучасних інструментів аналізу даних дозволяє здійснювати прогнозування, моделювання сценаріїв розвитку та оцінювання ризиків, що є необхідним для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Гнучкість та масштабованість системи визначають її здатність адаптуватися до змін у діяльності підприємства, зокрема, розширення обсягів виробництва, виходу на нові ринки або впровадження нових видів продукції. Високий рівень гнучкості дозволяє мінімізувати витрати на модернізацію системи та забезпечує її довгострокову ефективність.

Інформаційна безпека виступає одним із ключових критеріїв ефективності, оскільки забезпечує захист конфіденційних даних та запобігає несанкціонованому доступу до інформаційних ресурсів підприємства. У сучасних умовах кіберзагроз це набуває особливого значення.

З метою систематизації зазначених критеріїв доцільно представити їх у вигляді табл. 2.6.

Таблиця 2.7 – Критерії оцінювання ефективності інформаційної системи менеджменту підприємства

Критерій	Характеристика	Вплив на управління
Функціональна повнота	Охоплення основних бізнес-процесів	Забезпечує комплексність управління
Інтегрованість	Взаємозв'язок підсистем	Підвищує узгодженість рішень
Надійність	Безперебійність роботи системи	Мінімізує ризики втрати даних
Оперативність	Швидкість обробки інформації	Скорочує час прийняття рішень
Аналітичні можливості	Здатність до аналізу та прогнозування	Підвищує обґрунтованість рішень
Гнучкість	Адаптивність до змін	Забезпечує стійкість системи
Інформаційна безпека	Захист даних	Гарантує конфіденційність

Примітка. Розроблено за джерелами [14; 29; 37].

Візуалізація процесу оцінювання ефективності інформаційної системи менеджменту може бути представлена у вигляді концептуальної моделі (рис. 2.5).

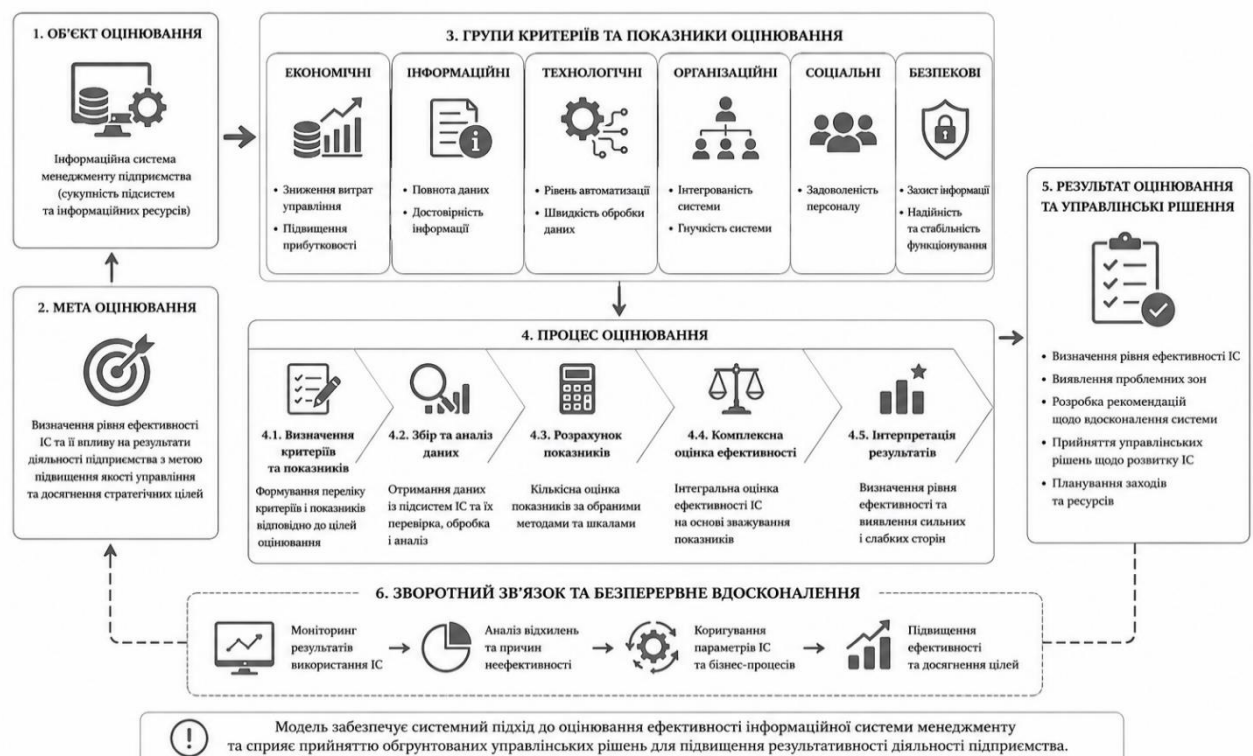


Рисунок 2.5 – Модель оцінювання ефективності інформаційної системи менеджменту (розроблено автором на основі [31; 43; 48])

Представлена модель відображає логіку оцінювання, яка передбачає послідовний перехід від визначення критеріїв до формування управлінських рішень. Важливим елементом моделі є зворотній зв'язок, який забезпечує можливість коригування параметрів системи відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Узагальнюючи, слід зазначити, що ефективність інформаційної системи менеджменту визначається не лише технічними характеристиками, але й її здатністю забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства. У цьому контексті особливого значення набуває інтеграція інформаційної системи з бізнес-процесами, що дозволяє підвищити рівень їх координації та оптимізувати використання ресурсів.

Запропонований підхід до оцінювання ефективності інформаційної системи менеджменту дозволяє сформувати комплексне уявлення про її функціонування та визначити напрями подальшого вдосконалення. Застосування такого підходу на практиці сприятиме підвищенню якості управління та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації.

Висновки до розділу 2

У ході дослідження було здійснено комплексний аналіз інформаційної системи менеджменту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“» у взаємозв'язку з соціально-економічними умовами функціонування підприємства, результатами його фінансово-господарської діяльності та особливостями інформаційного забезпечення управлінських процесів. Проведене дослідження дозволило сформувати цілісне уявлення про місце інформаційної системи у структурі управління підприємством, визначити її функціональне значення та виявити ключові напрями подальшого вдосконалення.

1. Було встановлено, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“» функціонує як одне з найбільших підприємств харчової промисловості України, що здійснює виробництво широкого асортименту кондитерської продукції та характеризується складною організаційною структурою управління. Особливості діяльності підприємства обумовлюють високі вимоги до якості інформаційного забезпечення, оскільки ефективне управління виробничими, логістичними, фінансовими та збутовими процесами можливе лише за умов своєчасного надходження достовірної, повної та релевантної інформації. Аналіз соціально-економічних умов функціонування підприємства засвідчив, що його діяльність здійснюється в умовах динамічного зовнішнього середовища, яке характеризується високим рівнем конкуренції, нестабільністю ринкової кон'юнктури, інфляційними процесами, трансформацією логістичних ланцюгів та необхідністю постійного технологічного оновлення. За таких умов інформаційна система менеджменту набуває не лише обліково-контрольного, але й стратегічного значення, оскільки виступає інструментом координації внутрішніх процесів, підтримки управлінських рішень та адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

2. У межах дослідження було проведено діагностику фінансово-господарської діяльності підприємства на основі фінансової звітності за 2023-2025 рр. Результати аналізу свідчать про загальне зростання масштабів господарської діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“». Зокрема, за досліджуваний період спостерігається збільшення вартості активів підприємства, що свідчить про розширення ресурсної бази та нарощування виробничого потенціалу. Найбільш суттєве зростання було характерне для необоротних активів, передусім основних засобів, що підтверджує інвестиційну спрямованість розвитку підприємства та прагнення до модернізації виробничих потужностей. Поряд із цим встановлено, що структура активів підприємства характеризується переважанням необоротних активів, що є типовим для виробничих підприємств харчової промисловості. Така структура відображає високий рівень капіталомісткості виробництва та залежність результативності

діяльності від ефективності використання виробничих потужностей. Одночасно виявлено поступове зростання оборотних активів, насамперед дебіторської заборгованості. Що вимагає підвищеної уваги до управління оборотним капіталом та контролю ліквідності. Дослідження джерел формування показало, що підприємство зберігає високий рівень фінансової автономії завдяки значному обсягу власного капіталу. Разом із тим упродовж 2023-2025 рр. спостерігається істотне зростання поточних зобов'язань, що свідчить про підвищення ролі короткострокових зовнішніх джерел фінансування у забезпеченні операційної діяльності. З одного боку, це може бути наслідком розширення масштабів виробництва, а з іншого – вказує на необхідність посилення фінансового контролю та вдосконалення інформаційного супроводу управління поточними зобов'язаннями. Аналіз результатів діяльності підприємства засвідчив позитивну динаміку чистого доходу від реалізації продукції. У 2025 році обсяг реалізації суттєво перевищив рівень 2023 року, що свідчить про зміцнення ринкових позицій підприємства, розширення обсягів продажу та адаптацію до змін ринкового середовища. Водночас темпи зростання собівартості реалізованої продукції залишилися високими, що певною мірою стримувало приріст фінансових результатів. Валовий прибуток підприємства у 2025 році перевищив рівень 2023 року, однак динаміка його зміни не була стабільною. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо чистого прибутку. Це свідчить про наявність впливу зовнішніх економічних факторів, а також про необхідність підвищення якості внутрішнього управління витратами, фінансовими потоками та операційною діяльністю. У цьому аспекті особливого значення набуває інформаційна система менеджменту як інструмент своєчасного виявлення відхилень, аналізу причин їх виникнення та формування управлінських рішень.

3. Було здійснено оцінювання ефективності інформаційної системи менеджменту підприємства. Проведене дослідження дало нам підстави стверджувати, що інформаційна система ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“» виконує функції інтеграції інформаційних потоків між основними структурними підрозділами та забезпечує інформаційну підтримку ключових

управлінських процесів. Її роль проявляється у забезпеченні координації виробництва, контролю матеріальних ресурсів, формуванні фінансової звітності, супроводі логістичних операцій та організації збутової діяльності. Встановлено, що оцінювання ефективності інформаційної системи менеджменту повинно здійснюватися не лише на основі технічних параметрів, але й через аналіз її здатності забезпечувати досягнення цілей підприємства. Саме тому у роботі акцентовано увагу на таких критеріях, як функціональна повнота, інтегрованість, оперативність, надійність, аналітичні можливості, гнучкість та інформаційна безпека. Комплексне використання зазначених критеріїв дозволяє сформувати системне бачення ефективності інформаційного забезпечення управління. Результати проведеного аналізу свідчать, що інформаційна система менеджменту підприємства загалом відповідає сучасним вимогам до інформаційного забезпечення управління, однак її потенціал використовується не повною мірою. Насамперед це стосується аналітичних функцій системи, які мають бути більш тісно інтегровані з процесами стратегічного планування, бюджетування, управління витратами та прогнозування результатів діяльності. Важливим висновком є те, що за умов зростання масштабів діяльності підприємства, ускладнення бізнес-процесів та посилення впливу зовнішніх ризиків значення інформаційної системи менеджменту закономірно зростає. У сучасних умовах вона перестає бути лише технічним інструментом обробки даних і перетворюється на один із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Проведене дослідження також дозволило виявити низку проблемних аспектів. До них належать необхідність подальшого підвищення рівня інтеграції окремих функціональних підсистем, удосконалення механізмів аналітичної обробки даних, підвищення адаптивності інформаційної системи до змін зовнішнього середовища та посилення інформаційної безпеки. Вирішення цих завдань є необхідною передумовою підвищення ефективності управління підприємством у перспективі. Результати дослідження підтвердили, що інформаційна система менеджменту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика

„Рошен“» є важливою складовою системи управління підприємством і суттєво впливає на ефективність його функціонування. Аналіз соціально-економічних умов, результатів фінансово-господарської діяльності та особливостей інформаційного забезпечення дозволив встановити, що подальше удосконалення інформаційної системи має бути спрямоване на підвищення її аналітичного потенціалу, поглиблення інтеграції управлінських процесів та забезпечення більш високого рівня адаптивності до сучасних викликів цифрової економіки.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „РОШЕН“»

3.1 Обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення управління бізнес-процесами підприємства

Результати діагностики стану та результатів фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“» безпосередньо пов'язані з удосконаленням управління бізнес-процесами на основі розвитку інформаційної системи менеджменту. З урахуванням зростання масштабів діяльності підприємства, ускладнення внутрішніх взаємозв'язків та посилення вимог до оперативності прийняття рішень, стратегічні напрями удосконалення мають бути спрямовані на забезпечення інтегрованості, прозорості та аналітичної глибини управління.

Сучасні умови функціонування підприємств харчової промисловості характеризуються необхідністю швидкої адаптації до змін попиту, оптимізації витрат та підвищення якості продукції. У цьому контексті ефективне управління бізнес-процесами виступає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності. Для досліджуваного підприємства це означає необхідність переходу від фрагментарного управління окремими функціональними напрямками до процесно-орієнтованого підходу, який базується на інтеграції інформаційних потоків та використанні сучасних цифрових інструментів.

Першим стратегічним напрямом удосконалення є підвищення рівня процесної інтеграції. Виявлені тенденції розвитку фінансово-господарської діяльності, зокрема, зростання обсягів діяльності та ускладнення структури

активів і зобов'язань, свідчать про необхідність більш тісної координації між виробничими, фінансовими та збутовими підрозділами.

Реалізація цього напрямку передбачає впровадження єдиної інтегрованої інформаційної платформи, яка забезпечує узгодженість даних та синхронізацію бізнес-процесів.

Другим важливим напрямом є розвиток аналітичних можливостей інформаційної системи менеджменту. З огляду на виявлену нестабільність фінансових результатів, особливого значення набуває використання інструментів бізнес-аналітики для прогнозування, оцінювання ефективності діяльності та управління ризиками. Це дозволить підвищити обґрунтованість управлінських рішень та забезпечити більш ефективне використання ресурсів підприємства.

Третім напрямом є автоматизація управління витратами та оптимізація ресурсних потоків. Зростання собівартості продукції свідчить про необхідність посилення контролю за витратами на усіх етапах виробничого циклу. Впровадження цифрових інструментів контролю витрат, систем бюджетування та управління ресурсами дозволить підвищити економічну ефективність діяльності підприємства.

Четвертий напрям передбачає удосконалення управління логістичними процесами. Для підприємства з широкою географією постачання продукції ефективна логістика є критично важливою. Використання сучасних інформаційних систем для управління ланцюгами постачання дозволить скоротити витрати на транспортування, оптимізувати запаси та підвищити рівень обслуговування клієнтів.

П'ятим напрямом є розвиток цифрової культури та підвищення кваліфікації персоналу. Ефективність інформаційної системи значною мірою залежить від рівня підготовки користувачів та їх здатності використовувати її функціональні можливості. Тому важливим завданням є формування компетенцій у сфері цифрових технологій та аналітики серед працівників

підприємства. Узагальнення стратегічних напрямів удосконалення бізнес-процесами наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Стратегічні напрями удосконалення управління бізнес-процесами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“»

Напрямок	Зміст	Очікуваний ефект
Процесна інтеграція	Впровадження єдиної інформаційної платформи	Узгодженість управлінських рішень
Розвиток аналітики	Використання ВІ-систем та прогнозування	Підвищення якості планування
Управління витратами	Автоматизація контролю витрат	Зниження собівартості
Логістична оптимізація	Цифровізація ланцюгів постачання	Скорочення витрат і часу
Розвиток персоналу	Підвищення цифрових компетенцій	Ефективне використання інформаційних систем

Примітка. Розроблено за джерелами [42-52].

Запропоновані напрями мають системний характер та взаємопов'язані між собою. Їх реалізація дозволить створити цілісну модель управління бізнес-процесами, що базується на використанні сучасних інформаційних технологій. Концептуальна модель удосконалення управління бізнес-процесами доцільно представити графічно.

Запропонована модель відображає логіку трансформації управління бізнес-процесами, де інформаційна система виступає центральним елементом, що забезпечує взаємозв'язок між усіма компонентами системи управління. Важливим аспектом є наявність зворотного зв'язку. Який дозволяє постійно удосконалювати процеси на основі отриманих результатів.

Реалізація визначених стратегічних напрямів дозволить підприємству досягти низки важливих результатів. По-перше, підвищити рівень прозорості бізнес-процесів, що сприятиме більш ефективному контролю та управлінню. По-друге, скоротяться витрати часу на обробку інформації та прийняття рішень. По-третє, покращиться якість планування та прогнозування, що є критично важливим для забезпечення стабільності діяльності підприємства.

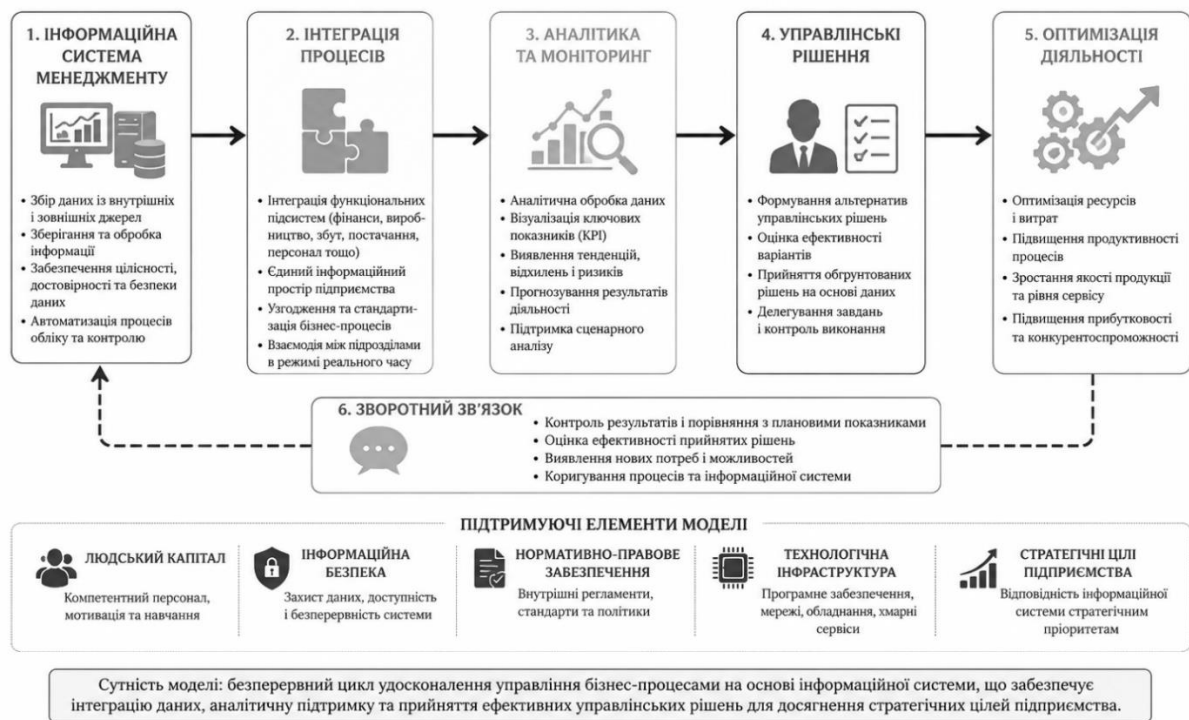


Рисунок 3.1 – Модель удосконалення управління бізнес-процесами на основі інформаційної системи менеджменту (розроблено автором на основі [11; 26; 40])

Крім того, впровадження сучасних цифрових рішень дозволить підвищити гнучкість підприємства та його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це особливо важливо в умовах нестабільної економічної ситуації та високого рівня конкуренції.

Обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення управління бізнес-процесами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“» свідчать про необхідність комплексного підходу, який поєднує розвиток інформаційної системи менеджменту, цифровізацію процесів та підвищення компетенцій персоналу. Реалізація запропонованих заходів створить передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку.

3.2 Розробка організаційно-економічного забезпечення удосконалення інформаційної системи менеджменту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“»

У сучасних умовах цифрової трансформації підприємств харчової промисловості ключовим фактором підвищення ефективності управління виступає формування цілісного організаційно-економічного забезпечення функціонування інформаційної системи менеджменту. Для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“» необхідність удосконалення такого забезпечення обумовлена зростанням масштабів діяльності, ускладненням бізнес-процесів та підвищенням вимог до оперативності прийняття управлінських рішень.

Результати проведеного аналізу свідчать, що підприємство демонструє стабільне зростання обсягів реалізації продукції (з 1 272 251 тис. грн у 2023 р. до 1 924 466 тис. грн у 2025 р.), однак, при цьому спостерігається нерівномірна динаміка прибутковості та зростання витрат. Зокрема, збільшення матеріальних витрат, витрат на оплату праці та амортизаційних відрахувань потребує більш ефективного інформаційного супроводу процесів управління ресурсами. Крім того, зростання дебіторської заборгованості (до 268 266 тис. грн у 2025 р.) та поточних зобов'язань вказує на необхідність удосконалення інформаційного забезпечення фінансового контролю.

У цьому контексті організаційно-економічне забезпечення інформаційної системи менеджменту слід розглядати як сукупність методів, інструментів, ресурсів і організаційних рішень, спрямованих на підвищення якості інформаційного обслуговування управлінських процесів. Його формування має базуватися на інтеграції функціональних підсистем, оптимізації інформаційних потоків та впровадженні сучасних цифрових технологій.

Першочерговим елементом удосконалення є формування організаційної складової, що передбачає чітке визначення ролей, функцій і відповідальності суб'єктів управління у процесі функціонування інформаційної системи. На

підприємстві доцільно створити централізований підрозділ або визначити відповідальних осіб за координацію інформаційних потоків, адміністрування систем та забезпечення їх інтеграції.

Таблиця 3.2 – Організаційні заходи удосконалення інформаційної системи менеджменту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“»

Організаційні заходи	Зміст заходу	Очікуваний результат
Централізація управління інформацією	Створення єдиного центру управління інформаційними потоками	Підвищення узгодженості даних та зниження дублювання інформації
Розподіл відповідальності	Визначення відповідальних осіб за окремі підсистеми	Підвищення контролю за якістю інформації
Регламентация процесів	Розробка внутрішніх стандартів обробки інформації	Уніфікація процедур та скорочення часу обробки даних
Інтеграція підрозділів	Забезпечення взаємодії між фінансовими, виробничими та збутовими підрозділами	Підвищення оперативності управлінських рішень
Навчання персоналу	Підвищення кваліфікації працівників у сфері ІТ	Зростання ефективності використання інформаційних технологій

Примітка. Розроблено за джерелами [7; 21; 38].

Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню прозорості управлінських процесів та забезпеченню єдності інформаційного простору підприємства.

Другим важливим елементом є економічна складова організаційно-економічного забезпечення, яка передбачає оптимізацію витрат на функціонування інформаційної системи та забезпечення економічної доцільності її розвитку. Враховуючи зростання операційних витрат підприємства (до 1972163 тис. грн. у 2025 році), впровадження сучасних інформаційних технологій має бути спрямоване на зниження витрат та підвищення продуктивності праці.

До ключових напрямів економічного забезпечення слід віднести впровадження систем автоматизації управління ресурсами (ERP), використання аналітичних платформ (BI-систем), а також цифровізацію процесів обліку та

контролю. Це дозволить скоротити витрати часу на обробку інформації, мінімізувати помилки та підвищити якість управлінських рішень.

Важливим аспектом є також забезпечення економічної ефективності впроваджувальних заходів. Для цього необхідно оцінювати витрати на модернізацію інформаційної системи та очікувані результати у вигляді зростання доходів, зниження витрат або підвищення продуктивності.

Таблиця 3.3 – Економічні інструменти забезпечення удосконалення інформаційної системи менеджменту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“»

Інструмент	Зміст застосування	Економічний ефект
ERP-система	Інтеграція даних про виробництво, фінанси та збут	Зниження витрат на управління та підвищення ефективності планування
ВІ-аналітика	Аналіз фінансових та операційних показників	Покращення якості управлінських рішень
Автоматизація обліку	Використання цифрових систем бухгалтерського обліку	Скорочення витрат часу та зниження ризику помилок
CRM-системи	Управління взаємовідносинами з клієнтами	Зростання обсягів реалізації продукції
Системи контролінгу	Моніторинг витрат і результатів діяльності	Оптимізація витрат та підвищення прибутковості

Примітка. Розроблено за джерелами [8; 23-28; 37].

Застосування зазначених інструментів дозволить підприємству забезпечити ефективне управління ресурсами та підвищити конкурентоспроможність.

Особливу увагу слід приділити інтеграції інформаційної системи з фінансово-господарською діяльністю підприємства. Зростання обсягів реалізації продукції та активів підприємства потребує забезпечення оперативного доступу до достовірної інформації щодо фінансового стану, руху грошових коштів та результатів діяльності. У цьому контексті доцільним є впровадження систем управлінського обліку, що дозволяють формувати аналітичну інформацію для прийняття стратегічних рішень.

Важливим напрямом є цифровізація процесів управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. Зростання дебіторської заборгованості у 2025 році свідчить про необхідність підвищення ефективності контролю за розрахунками з контрагентами. Використання автоматизованих систем дозволить своєчасно виявляти прострочену заборгованість та приймати відповідні управлінські рішення.

Не менш важливим є забезпечення інформаційної безпеки, що включає захист даних від несанкціонованого доступу, резервне копіювання інформації та забезпечення безперервності функціонування систем. Для підприємства, яке має значні обсяги фінансових та виробничих даних, це є критично важливим фактором стабільності діяльності.

З позицій стратегічного управління організаційно-економічне забезпечення інформаційної системи повинно бути інтегроване у загальну систему управління підприємством. Це передбачає узгодження цілей розвитку інформаційної системи з корпоративною стратегією, а також забезпечення гнучкості системи у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

Розробка організаційно-економічного забезпечення удосконалення інформаційної системи менеджменту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“» передбачає комплексний підхід, що охоплює організаційні, економічні та технологічні аспекти. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність управління бізнес-процесами, забезпечити своєчасне прийняття управлінських рішень та зміцнити конкурентні позиції підприємств на ринку.

Удосконалення інформаційної системи менеджменту має стати одним із ключових напрямів розвитку підприємства, що сприятиме підвищенню його економічної ефективності, фінансової стійкості та інноваційного потенціалу.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі бакалаврської роботи було обґрунтованого напрями удосконалення інформаційної системи менеджменту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“» та розроблено комплекс організаційно-економічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління бізнес-процесами підприємства. Проведене дослідження дозволило сформувати цілісне бачення ролі інформаційної системи як ключового інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації економіки.

1. На основі результатів аналізу, було встановлено, що підприємство характеризується позитивною динамікою основних показників діяльності, зокрема, зростанням обсягів реалізації продукції, активів та чисельності персоналу. Водночас, виявлено низку проблемних аспектів, пов'язаних із підвищенням витрат, нерівномірною динамікою прибутковості, а також проблемами у структурі активів та зобов'язань. Це, у свою чергу, зумовлює необхідність підвищення ефективності інформаційного забезпечення управління, що стало підґрунтям для розробки відповідних рекомендацій. Було визначено стратегічні напрями удосконалення управління бізнес-процесами підприємства, які базуються на інтеграції сучасних інформаційних технологій у систему менеджменту. Обґрунтовано, що ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від рівня цифровізації управлінських процесів, здатності системи забезпечувати оперативний обмін інформацією між підрозділами та формувати аналітичну базу для прийняття управлінських рішень. Запропоновані стратегічні напрями передбачають впровадження інтегрованих інформаційних систем, автоматизацію ключових бізнес-процесів, а також розвиток аналітичних інструментів підтримки прийняття рішень. Особливу увагу було приділено необхідності переходу від фрагментарного використання інформаційних ресурсів до формування єдиного інформаційного середовища підприємства. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість

даних, підвищити їх достовірність та зменшити ризики, пов'язані з дублюванням або викривленням інформації. Встановлено, що інтеграція інформаційних потоків сприяє скороченню часу на обробку даних, підвищенню прозорості управлінських процесів та покращенню комунікації між структурними підрозділами. Було розроблено організаційно-економічне забезпечення удосконалення інформаційної системи менеджменту підприємства. Визначено, що ефективність функціонування інформаційної системи залежить не лише від рівня її технічного забезпечення, але й від організаційних та економічних умов її використання. У цьому контексті було запропоновано комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію організаційної структури управління інформаційними потоками, підвищення кваліфікації персоналу, а також впровадження сучасних цифрових інструментів. Зокрема, обґрунтовано доцільність створення централізованого механізму управління інформаційними ресурсами підприємства, що забезпечить координацію дій між різними підрозділами та підвищить ефективність використання інформації. Визначено необхідність регламентації процесів обробки інформації, що дозволить уніфікувати процедури та знизити рівень операційних ризиків. Також наголошено на важливості розвитку кадрового потенціалу у сфері інформаційних технологій, що є передумовою ефективного використання сучасних цифрових рішень.

2. Економічна складова запропонованих заходів передбачає впровадження інструментів, спрямованих на підвищення ефективності управління ресурсами підприємства. Зокрема, запропоновано використання ERP-систем для інтеграції даних про виробництво, фінанси та збут, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління діяльністю підприємства. Впровадження BI-систем сприятиме покращенню аналітичного забезпечення управлінських рішень, що є особливо актуальним в умовах зростання обсягів інформації. Значну увагу приділено автоматизації процесів обліку та контролю, що дозволяє знизити витрати часу на обробку інформації та мінімізувати ймовірність помилок. Використання CRM-систем забезпечує ефективне

управління взаємовідносинами з клієнтами, що сприяє зростанню обсягів реалізації продукції та підвищенню рівня задоволеності споживачів. Впровадження систем контролінгу дозволяє здійснювати постійний моніторинг витрат і результатів діяльності, що є важливим інструментом забезпечення фінансової стійкості підприємства. Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід зазначити, що удосконалення інформаційної системи менеджменту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“» має базуватися на комплексному підході, який передбачає поєднання організаційних, економічних та технологічних заходів. Такий підхід дозволяє забезпечити синергетичний ефект від впровадження інноваційних рішень та підвищити ефективність управління підприємством в цілому. Важливим результатом дослідження є визначення взаємозв'язку між рівнем розвитку інформаційної системи та фінансово-економічними показниками діяльності підприємства. Встановлено, що підвищення ефективності інформаційного забезпечення сприяє оптимізації витрат, підвищенню продуктивності праці та покращенню фінансових результатів. Це підтверджує доцільність інвестування у розвиток інформаційних технологій як одного з ключових факторів забезпечення сталого розвитку підприємства. Реалізація запропонованих у третьому розділі заходів дозволить ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“» підвищити ефективність функціонування інформаційної системи менеджменту, забезпечити своєчасне прийняття управлінських рішень та зміцнити свої позиції на ринку. У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, забезпеченню його фінансової стійкості та формуванню інноваційного потенціалу. Удосконалення інформаційної системи менеджменту є стратегічно важливим напрямом розвитку підприємства, що потребує системного підходу та врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить забезпечити ефективне функціонування підприємства в умовах динамічного ринкового середовища та сприятиме досягненню його стратегічних цілей.

ВИСНОВКИ

1. У теоретичній частині роботи узагальнено наукові підходи до визначення сутності інформаційної системи менеджменту як інтегрованого комплексу технічних, програмних, організаційних та економічних компонентів, що забезпечують збір, обробку, зберігання та передачу інформації для прийняття управлінських рішень.

2. Встановлено, що у сучасних умовах цифровізації економіки інформаційні системи виступають не лише інструментом підтримки управління, а й стратегічним ресурсом підприємства, що визначає його конкурентні переваги.

3. Обґрунтовано необхідність системного підходу до формування інформаційної системи, який передбачає інтеграцію її функціональних підсистем, узгодження інформаційних потоків та забезпечення відповідності стратегічним цілям підприємства.

4. У аналітичній частині дослідження проведено характеристику соціально-економічних умов функціонування ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“», що дозволило визначити специфіку діяльності підприємства, особливості організації виробництва та управління, а також фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на його розвиток. Встановлено, що підприємство функціонує в умовах високої конкуренції на ринку кондитерської продукції, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення управлінських підходів та впровадження інноваційних технологій.

5. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства за 2023-2025 рр. засвідчив позитивну динаміку основних показників, зокрема, зростання обсягів реалізації продукції, активів та власного капіталу. Разом з тим, виявлено тенденцію до зростання витрат, зокрема, матеріальних, трудових та витрат на амортизацію, що впливає на рівень прибутковості підприємства. Дослідження

структури активів показало переважання необоротних активів, що свідчить про капіталомісткий характер виробництва. Водночас, зростання дебіторської заборгованості та поточних зобов'язань вказує на необхідність посилення контролю за фінансовими потоками.

6. Оцінювання ефективності інформаційної системи менеджменту підприємства дозволило виявити як її сильні сторони, так і проблемні аспекти. До основних переваг віднесено наявність базових елементів автоматизації обліку та управління, що забезпечують функціонування підприємства. Водночас, встановлено, що інформаційна система має фрагментарний характер, недостатній рівень інтеграції між підсистемами та обмежені можливості аналітичної обробки даних. Це знижує ефективність використання інформації та ускладнює процес прийняття управлінських рішень.

7. У проектній частині роботи було обґрунтовано напрями удосконалення інформаційної системи менеджменту підприємства. Зокрема, визначено необхідність впровадження інтегрованих інформаційних систем, що забезпечують єдність інформаційного простору, підвищення достовірності даних та оперативності їх обробки. Запропоновано автоматизацію ключових бізнес-процесів, що дозволяє зменшити витрати часу та ресурсів, а також підвищити ефективність управління.

8. Розроблене організаційно-економічне забезпечення удосконалення інформаційної системи передбачає комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію структури управління інформаційними потоками, впровадження сучасних цифрових інструментів та підвищення кваліфікації персоналу. Обґрунтовано доцільність використання ERP-систем для інтеграції даних, BI-систем для аналітичної обробки інформації, а також CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами. Впровадження зазначених інструментів сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, покращенню фінансових результатів та зміцненню конкурентних позицій підприємства. Важливим результатом дослідження є встановлення взаємозв'язку між рівнем розвитку інформаційної системи менеджменту та показниками ефективності

діяльності підприємства. Доведено, що підвищення якості інформаційного забезпечення сприяє оптимізації витрат, підвищенню продуктивності праці, покращенню фінансових результатів та забезпеченню стійкого розвитку підприємства. Це підтверджує необхідність інвестування у розвиток інформаційних технологій як одного з ключових напрямів стратегічного розвитку. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання у діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен“» для підвищення ефективності управління бізнес-процесами, оптимізації витрат та покращення фінансових показників. Запропоновані заходи можуть бути адаптовані до умов функціонування інших підприємств харчової промисловості, що визначає їх універсальний характер. Під час виконання бакалаврської роботи було встановлено, що удосконалення інформаційної системи менеджменту є важливим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах сучасного ринкового середовища. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить забезпечити більш високий рівень управління, підвищити конкурентоспроможність підприємства та створити передумови для його сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко Н., Корольова О. Інформаційні системи і технології у фінансах як чинник удосконалення управлінського обліку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. DOI: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7704> (дата звернення: 15.05.2026).
2. Благун І.І. Розвиток системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 325–331.
3. Білоус-Сергєєва С.О. Оцінка та підвищення ефективності застосування методів Six Sigma в управлінні якістю продукції чи послуг. *Економіка і організація управління*. 2023. № 4(52). С. 145–152.
4. Бондар Д.С., Пащенко О.П. Удосконалення інформаційного забезпечення системи менеджменту підприємства. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 4. С. 11-16.
5. Васильєв В.М. Алгоритм інтеграції цифрових технологій у систему управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2025. № 3. С. 67–75.
6. Варфалюк В. Методичні аспекти формування механізму управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств. *Вісник ЛНУП*. 2025. № 32. С. 146–155. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2025.32.146> (дата звернення: 15.05.2026).
7. Вуйченко М.М. Роль процесно-орієнтованого менеджменту в організації бізнес-планування виробництва аграрних підприємств в сучасних умовах. *Економіка. Управління. Інновації*. 2022. № 1(30). DOI: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2022-1\(30\)-2](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2022-1(30)-2) (дата звернення: 15.05.2026).
8. Жигалкевич Ж.М., Залуцький Р.О. Удосконалення якості бізнес-процесів підприємств на основі цифровізації. *Journal of Strategic Economic*

Research. 2023. № 2. С. 84–93. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.2.9> (дата звернення: 15.05.2026).

9. Зибарева О.В., Бурачок Я.Є. Економічна безпека підприємств України в умовах сталого розвитку: сучасний стан, чинники та шляхи зміцнення. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 18. С. 4–10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-04-10> (дата звернення: 15.05.2026).

10. Іртищева І.О. та ін. Управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. № 3. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-15> (дата звернення: 15.05.2026).

11. Каламан О.М., Ряшко Г.В., Ткачук О.В. Проєктування бізнес-процесів та управління якістю сервісу на підприємствах ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-178> (дата звернення: 15.05.2026).

12. Карпенко Є.А., Кулик В.А. Малий бізнес в Україні: організація та оподаткування. *Стратегічні пріоритети розвитку соціально-економічних систем у контексті сучасного наукового виміру: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., 27 жовтня 2023 р. Полтава: Видавництво ПП «Астроя», 2023. С. 95–96.*

13. Кулик В.А. Інтеграція принципів сталого розвитку в управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2025. № 10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7766> (дата звернення: 15.05.2026).

14. Ладченко С.О., Шуміло О.С., Заїка О.В. Застосування інформаційних технологій в антикризовому менеджменті підприємства. *Бізнес Інформ*. 2025. № 4. С. 476–481. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-476-481> (дата звернення: 15.05.2026).

15. Москаленко С.М., Мірошніченко Б.В. Організаційні зміни на підприємстві в умовах діджиталізації. *Сталий розвиток: виклики та загрози в*

умовах сучасних реалій: матеріали III Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 05 черв. 2025 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2025. С. 85–86. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/19581> (дата звернення: 15.05.2026).

16. Нетудихата К. Л. Цифровізація управління організаціями. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-155> (дата звернення: 15.05.2026).

17. Похідня Б.А., Кулик В.А. Інформаційний менеджмент на підприємстві. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 96–99. DOI: <https://doi.org/10.30838/ep.201.96-99> (дата звернення: 15.05.2026).

18. Прохорова В.В., Янчак Ю.О., Щербина Є.В. Інструменти цифрової економіки в контексті підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 174–182. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-174-182> (дата звернення: 15.05.2026).

19. Рожко В.І., Ягудіна А.Ф. Інформаційні технології в науковій діяльності. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 313–318. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-313-318> (дата звернення: 15.05.2026).

20. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128> (дата звернення: 15.05.2026).

21. Семенча І.Є. Тенденції інформатизації в діяльності сучасних корпорацій в Україні: аналіз підходів та прийняття рішень. *Бізнес Інформ*. 2025. № 7. С. 89–98. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-89-98> (дата звернення: 15.05.2026).

22. Семигулін П.К., Ярошенко І.В. Світовий досвід використання інструментарію для реалізації проєктної діяльності в публічному управлінні просторовим розвитком територій. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 50–59. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-50-59> (дата звернення: 15.05.2026).

23. Склярук І.В., Вовк Н.С. Управлінський облік бізнес-процесів в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-69>. (дата звернення: 15.05.2026).
24. Скібська К.О., Старіков В.Г. Інформаційний менеджмент у малому та середньому бізнесі. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 284–290. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-284-290>. (дата звернення: 15.05.2026).
25. Сластьяникова К.І., Бобринцев П.В. Інноваційні тенденції побудови систем управління підприємствами. *Проблеми економіки*. 2025. № 1. С. 244–253. URL: https://www.problecon.com/article/?abstract=2025_1_0_244_253 (дата звернення: 15.05.2026).
26. Стецюк П.А. Стратегія і тактика управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств: [монографія] / П.А. Стецюк. – К.: ННЦ ІАЕ, 2009. – 370 с.
27. Теребух А.А., Русин-Гриник Р.Р., Підвальний М.В. Принципи розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-70> (дата звернення: 15.05.2026).
28. Ткаченко І., Шарко В. Конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки. *Вісник ХНУ*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-302-1-7> (дата звернення: 15.05.2026).
29. Тюріна Н., Назарчук Т., Шкабара Н. Формування інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес-проектами підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 68–77. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.68.77> (дата звернення: 15.05.2026).
30. Фогел К.К. Проблеми розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в Україні в умовах військового стану. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 05 черв. 2025 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2025. С. 111–113.

31. Хаустова К.М., Мельник Я.В. Індикатори стратегічного контролю як складова цифрового менеджменту підприємства. *Бізнес Інформ*. 2021. № 10. С. 351–357. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-351-357> (дата звернення: 15.05.2026).
32. Череп А. В., Огренич Ю. О., Дашко І. М. Чинники впливу на цифровізацію бізнес-процесів та інтеграцію штучного інтелекту на підприємствах України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-43> (дата звернення: 15.05.2026).
33. Шевчук І.Б., Шевчук А.В. Структурно-динамічний аналіз ІТ-ринку України: виклики сьогодення. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 136–145. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-136-145> (дата звернення: 15.05.2026).
34. Шиш А.М., Ковтун І.І., Шеверя Я.В. Управління бізнес-інформацією та інноваційні підходи до оптимізації бізнес-процесів. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 142–147. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-142-147> (дата звернення: 15.05.2026).
35. Ahmad T., Van Looy A. Business process management and digital innovations: a systematic literature review. *Sustainability*. 2020. Vol. 12(17). DOI: <https://doi.org/10.3390/su12176827> (дата звернення: 15.05.2026).
36. Alawamleh H. et al. Management information system development: review. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. URL: <https://www.researchgate.net/publication/355338725> (дата звернення: 15.05.2026).
37. Badakhshan P., Conboy K., Grisold T., vom Brocke J. Agile business process management: a systematic literature review and an integrated framework. *Business Process Management Journal*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2018-0347> (дата звернення: 15.05.2026).
38. Campos J. Managing the information systems in the industrial domain. *Cogent Business & Management*. 2016. Vol. 3, №1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1180967> (дата звернення: 15.05.2026).

39. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H.A. Fundamentals of Business Process Management. Berlin: Springer, 2018. 527 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4> (дата звернення: 15.05.2026).
40. Firmansyah E.A., Umar U.H. Metaverse in business research: a systematic literature review. *Cogent Business & Management*. 2023. Vol. 10, №2. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2222499> (дата звернення: 15.05.2026).
41. Harmon P. Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals. 4th ed. Burlington : Morgan Kaufmann, 2019. 544 p.
42. Jeong K. Investor use of revised analyst information following management disclosures. *Cogent Business & Management*. 2020. Vol. 7, №1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1757843> (дата звернення: 15.05.2026).
43. Kulyk V., Rekotova V., Guba L. Green Human Resource Management in Ukrainian IT SMEs: Opportunities for AI Integration. *Ефективна економіка*. 2026. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.34> (дата звернення: 15.05.2026).
44. Kulyk V., Škodová Parmová D., Jílek M. Organizational efficiency in the context of e-business: Evidence from Ukrainian companies. *Problems and Perspectives in Management*. 2025. Vol. 23(3). P. 457–468. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23\(3\).2025.33](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23(3).2025.33) (дата звернення: 15.05.2026).
45. Mazepa S. Ensuring Information Security in Ukraine: Prospects for Administrative and Legal Regulation. *Actual Problems of Law*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.35774/app2024.01.092> (дата звернення: 15.05.2026).
46. Rêgo B.S. et al. Digital transformation and strategic management. *Journal of the Knowledge Economy*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00853-3> (дата звернення: 15.05.2026).
47. Sahoo S.K. et al. Digital transformation in supply chain management. *Spectrum of Engineering and Management Sciences*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.31181/sems1120237j> (дата звернення: 15.05.2026).

48. Sampaio C., Silva R. Digital transformation in accounting: automation and AI. *International Journal of Financial Studies*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijfs13040206> (дата звернення: 15.05.2026).
49. Tsikalo Ye., Zinevych O., Osipenko D., Kulyk V., Lagovska O. Using Artificial Intelligence to Improve Tax Security and Control over Tax Avoidance Schemes. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2024. Vol. 102. P. 8530–8542.
50. Trkman P. The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*. 2010. Vol. 30, No. 2. P. 125–134.
51. Wibisana P.A., Wijoyo S., Nadia F.N.D., Amiati M., Putri S.A. Cloud-powered knowledge management: a systematic literature review of public sector innovation through cloud computing. *Cogent Business & Management*. 2026. Vol. 13, №1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2026.2616543> (дата звернення: 15.05.2026).

ДОДАТКИ