

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

МЕДИНСЬКА Олена Андріївна

**Управління діяльністю підприємства на основі сучасних
інформаційних систем та технологій**

спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконала студентка
групи МЕН – 41
О.А.Мединська

Підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Богач Ю.А.

Підпис

Випускню кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:
«__»_____ 2025 р.
Зав. кафедри, д.е.н., професор
М.М. Шкільняк

прізвище, ініціали підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ПЕРЕДУМОВИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ТА ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	6
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	16
2.1. Діагностика системи управління поліграфічного підприємства	16
2.2. Аналіз інформаційного забезпечення управлінських процесів на підприємстві	24
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	33
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	43

ВСТУП

Актуальність проблеми. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються стрімкою цифровізацією, зростанням динаміки бізнес-середовища та посиленням глобальної конкуренції, ефективне управління підприємством неможливе без впровадження сучасних інформаційних систем і технологій. Змінюється не лише технічне середовище функціонування організацій, але й принципи управління, роль інформації у прийнятті рішень, а також структура самих підприємств. Традиційні методи управління втрачають ефективність в умовах постійної зміни зовнішніх і внутрішніх факторів, що зумовлює необхідність пошуку нових підходів до організації управлінських процесів.

Інформаційні технології на сьогодні стали ключовим ресурсом і водночас потужним інструментом забезпечення стабільної роботи підприємств, підвищення їх адаптивності та інноваційного потенціалу. Завдяки використанню автоматизованих систем управління підприємства здатні швидко обробляти великі обсяги даних, здійснювати аналіз у режимі реального часу, моделювати виробничі, фінансові та маркетингові стратегії, оперативно приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Управлінська діяльність усе частіше спирається на інтегровані платформи типу ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management), SCM (Supply Chain Management) тощо, що охоплюють ключові напрями функціонування підприємства — від постачання і виробництва до збуту та післяпродажного обслуговування. Водночас особливу актуальність набуває концепція цифрової трансформації, що передбачає не лише впровадження окремих інформаційних систем, а й повне переосмислення бізнес-процесів, організаційної культури та моделей управління.

Українські підприємства також дедалі активніше інтегрують сучасні ІТ-рішення у свою господарську діяльність. Однак процес цифрової трансформації має низку викликів: обмежене фінансування, нестача кваліфікованих кадрів, опір

змінам, потреба в адаптації закордонних рішень до вітчизняних реалій. У цьому контексті особливої ваги набувають дослідження, спрямовані на вивчення ефективних моделей управління з використанням новітніх інформаційних систем та розроблення рекомендацій щодо їх впровадження в українських підприємствах.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питання дослідження діяльності підприємств в умовах розвитку цифрової економіки в наукових працях зарубіжних та українських вчених займає вагоме місце. Зокрема зазначеній проблематиці присвячені дослідження Соколової Г.Б., Савчук С.В., Шиманської К.В., Богача Ю.А., Бондарчука В.В. Серед вчених-економістів, які долучаються до вивчення проблем імплементації ІКТ в діяльність підприємств, варто виокремити праці Уніят Л.М., Гудзь О.Є., Самолук Н.М., Міщук В.А., Волота О.І. та інших. Але разом з тим, значна кількість проблем щодо сприймання концепції цифрової економіки, особливостей її розвитку та впливу ІКТ на діяльність підприємств залишається недостатньо розкритою.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад і практичних аспектів управління діяльністю підприємства на основі сучасних інформаційних систем, а також формування рекомендацій щодо підвищення ефективності управління за рахунок цифрових інструментів.

Реалізація поставленої мети передбачає розв’язання таких **завдань**:

- дослідити сутність та класифікацію інформаційних систем управління;
- проаналізувати сучасні технологічні тренди у сфері управління підприємствами;
- охарактеризувати механізми впровадження цифрових рішень в управлінську практику;
- вивчити практичний досвід функціонування підприємства з використанням сучасних ІС;
- надати рекомендації щодо покращення управлінської діяльності шляхом цифровізації.

Об'єктом дослідження виступає процес управління підприємством, а **предметом** — інформаційні системи та технології, що використовуються для оптимізації управлінських рішень.

РОЗДІЛ 1

ПЕРЕДУМОВИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ТА ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

Сьогодні здатність підприємства залишатися конкурентним залежить від впровадження цифрових технологій: модернізації інформаційної системи управління, удосконалення та переосмислення наявних бізнес-процесів у форматі новітніх цифрових моделей. Під поняттям інформаційно-комунікаційних технологій мають на увазі комплекс інформаційних рішень і телекомунікаційних засобів (дротових і бездротових мереж, комп'ютерів, програмного забезпечення, накопичувальних і аудіовізуальних систем), що дають змогу користувачам створювати, зберігати, отримувати, передавати й редагувати дані. Досвід провідних економік підтверджує: завдяки ІКТ трудомісткість роботи з інформаційними ресурсами істотно зменшується, а їх оперативність і надійність зростають. Це особливо важливо для керування бізнес-процесами, формування організаційної культури, роботи з персоналом, маркетингу та управління якістю. Основним мотивом застосування ІКТ є забезпечення максимально результативного використання інформаційних ресурсів для підтримки управлінських рішень, посилення конкурентних переваг підрозділів, що взаємодіють із постачальниками й клієнтами, а також формування ефективних стратегічних планів розвитку підприємства.

Сучасні інформаційні технології та системи управління дають змогу оперативно передавати важливу економічну інформацію на всі рівні управлінської ієрархії, забезпечуючи її ефективну обробку та упорядкування. У широкому сенсі інформаційна система являє собою інтегровану сукупність методологічних підходів, технічних засобів, програмного забезпечення та технологій, які слугують для автоматизації процесів збору, фіксації, оброблення, зберігання та передачі інформації користувачеві з метою досягнення визначених цілей. Впровадження ІС у діяльність підприємства не є метою самою по собі, а

розглядається як інструмент впровадження новачій, оптимізації бізнес-процесів і трансформації організаційної моделі. Це своєрідна платформа, що сприяє економічному зростанню через підвищення ефективності управління та зростання продуктивності праці.

Сутність інформаційної системи наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Сутність інформаційної системи з різних поглядів

«З технічного погляду	З ділового погляду	З семантичного погляду
Набір взаємозалежних компонентів, які збирають, зберігають, опрацьовують і розподіляють інформацію з метою забезпечення управління організацією та підтримки прийняття управлінських рішень	Сукупність інформації, апаратно-програмних і технологічних засобів, засобів комунікації, методів і процедур опрацювання даних та персоналу, які організовують збирання, зберігання, опрацювання і розподіл інформації для підготовки і прийняття управлінських рішень	Сукупність різноманітних взаємопов'язаних або взаємозалежних відомостей про стан об'єкта управління та процеси, які відбуваються в ньому. Ці відомості виражені в показниках та інших інформаційних сукупностях, зібраних і опрацьованих за допомогою інформаційних технологій за визначеною методикою та за заданим алгоритмом»

Примітка. Наведено за [3]

З вищезазначених характеристик та сутності інформаційної системи можна зробити висновок, що її ключове призначення полягає в підготовці та наданні інформації, яка є критично важливою для ефективного управління всіма видами ресурсів підприємства або організації. Крім того, вона формує необхідне інформаційне та технологічне підґрунтя для якісного управління суб'єктом господарської діяльності.

«Основними завдання інформаційної системи є:

- збір інформації з різних джерел;
- реєстрація, опрацювання та передача інформації;
- розподіл інформації між фахівцями та керівниками, підрозділами й окремими виконавцями у відповідності до посадових обов'язків» [3].

Водночас, відповідно до Закону України «Про Національну програму інформатизації», інформаційна технологія розглядається як організований і цілеспрямований комплекс інформаційних процесів, що реалізуються з використанням обчислювальної техніки, забезпечуючи високу швидкість обробки даних, оперативний пошук інформації, розподілене зберігання даних і доступ до інформаційних джерел незалежно від їхнього місцезнаходження. Інакше кажучи, інформаційні технології – це система методів і засобів для збирання, передачі, накопичення, оброблення, збереження, подання та використання інформації. Рівень автоматизації та характер використання технічних засобів безпосередньо залежать від особливостей самої технології. Запровадження інформаційних технологій у діяльність підприємства базується на трьох основних чинниках: наявних потребах організації, запитах кінцевих користувачів та рівні технічного забезпечення.

Впровадження новітніх інформаційних технологій у систему управління підприємством сприяє виведенню менеджменту на новий рівень, де управлінські рішення приймаються швидше, точніше й більш обґрунтовано, що позитивно впливає на загальну результативність управлінської діяльності. До основних чинників, які спонукають організації інтегрувати сучасні інформаційні технології, належать зниження економічних показників у порівнянні з конкурентами галузі, необхідність коригування цілей відповідно до нових умов або появи нових завдань, використання застарілих програмних продуктів чи ІТ-рішень, які не відповідають вимогам сучасного управління, а також повна відсутність інформаційних технологій для ведення обліку та аналітики.

Процес інтеграції інформаційних технологій у діяльність підприємства відбувається поетапно й передбачає послідовне виконання низки дій. Спершу визначається загальна мета підприємства, в межах якої конкретизується ціль впровадження ІТ-рішень. Далі враховуються ключові принципи, на яких має базуватися створення та впровадження інформаційних технологій. Важливим етапом є оцінка можливих ІТ-заходів за допомогою різних підходів – фінансового, інвестиційного чи якісного. Після цього формуються критерії та

показники, необхідні для аналізу рівня інформатизації й автоматизації підприємства. Наступним кроком є узгодження планів і розробка відповідних інструментів для планування управлінських рішень щодо впровадження ІТ. Значну увагу приділяють роботі з персоналом – проводяться тренінги, семінари та інші заходи для зменшення спротиву змінам. Після цього формується єдина інформаційна система підприємства. Завершальним етапом є безпосереднє впровадження інформаційних технологій відповідно до розробленої програми із чітко визначеними діями та строками їх виконання, а також аналіз відхилень від запланованих показників і оцінка досягнутих результатів.

Активне впровадження інформаційних технологій у реальний сектор економіки України значно прискорилося в період пандемії COVID-19, а також в умовах повномасштабної війни, спричиненої агресією росії. Через необхідність релокації, зміни профілю діяльності або скорочення бізнес-процесів багато підприємств були змушені адаптуватися шляхом цифрової трансформації. У сучасних умовах бізнес-процеси зазнають суттєвих змін з безпрецедентною швидкістю. Використання ефективних інноваційних рішень дає змогу спростити обробку великих обсягів даних, раціоналізувати управління ресурсами, а відмова від цифрових змін дедалі більше стає загрозою для стабільного існування бізнесу (табл. 1.2). Ті компанії, які слідкують за трендами цифрової трансформації, демонструють вищу конкурентоспроможність, кращу адаптивність і здатність до оперативної та гнучкої взаємодії, у тому числі з кінцевим споживачем.

Таблиця 1.2

Основні компоненти цифрового управління

«Компонент»	Опис	Приклади інструментів
ERP-системи	Інтегровані системи для управління ресурсами, фінансами, виробництвом та HR	SAP, Oracle ERP Cloud
CRM-системи	Системи для управління взаємовідносинами з клієнтами	Salesforce, Microsoft Dynamics 365
Аналітичні платформи	Інструменти для збору, обробки та аналізу даних	Power BI, Tableau, QlikView

«Компонент»	Опис	Приклади інструментів
Хмарні технології	Послуги для зберігання та обробки даних, що забезпечують доступність та безпеку	AWS, Microsoft Azure, Google Cloud
Автоматизація процесів	Інструменти для автоматизації бізнес-процесів при допомозі роботизованих систем (RPA)	UiPath, Blue Prism, Automation Anywhere»

Примітка. Наведено за [8]

У сучасних умовах високої конкуренції, динамічності ринку та невизначеності зовнішнього середовища підприємства потребують системного підходу до управління, який базується не лише на досвіді та інтуїції керівництва, а й на чітко визначених стратегічних цілях та цифрово обґрунтованих рішеннях. Саме стратегічне планування дозволяє підприємствам, зокрема поліграфічним, зосередити ресурси, узгодити дії всіх підрозділів і забезпечити стійкий розвиток.

Одним із ключових викликів для підприємств поліграфічної галузі є швидкі технологічні зміни, цифровізація друкарської галузі, зміна попиту з боку клієнтів, а також зростання вартості сировини та логістики. В таких умовах традиційні підходи до управління вже не забезпечують достатньої гнучкості, передбачуваності й ефективності.

Саме виходячи з останнього, стратегічне планування, інтегроване з інформаційними системами, повинно забезпечити змогу:

- аналізувати ринкові тренди, конкурентне середовище й потреби клієнтів у реальному часі;
- прогнозувати попит на продукцію та оптимізувати виробничі потужності;
- моделювати різні сценарії розвитку з урахуванням потенційних ризиків;
- планувати інвестиції в інновації та цифрове обладнання;
- приймати управлінські рішення на основі об’єктивних даних (data-driven management).

Використання сучасних інформаційних технологій, таких як CRM-системи, ERP-рішення, аналітичні панелі (BI-платформи), дозволяє автоматизувати рутинні процеси, прискорити обмін інформацією між

підрозділами, забезпечити прозорість фінансових і логістичних операцій.

В свою чергу впровадження інструментів стратегічного планування дозволить поліграфічним підприємствам:

- перейти до моделі управління, орієнтованої на показники ефективності (KPI);
- покращити управління проектами та замовленнями;
- оптимізувати витрати шляхом точнішого бюджетування;
- підвищити рівень персоналізованого обслуговування клієнтів;
- швидше адаптуватися до змін у ринку завдяки аналітиці в реальному часі.

Таким чином, використання інструментів стратегічного планування в поєднанні із сучасними інформаційними системами є не просто бажаним, а необхідним елементом підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах динамічного середовища (Табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Інструменти стратегічного планування

«Етап»	Опис	Інструменти
Визначення цілей	Встановлення чітких, вимірюваних цілей на основі даних і аналітики	CRM, ERP, аналітичні платформи (наприклад, Power BI, Tableau)
Аналіз середовища	Вивчення зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на бізнес	SWOT-аналітика, PESTLE, конкурентний аналіз
Розробка стратегій	Формулювання стратегій для досягнення цілей, враховуючи аналіз середовища	ERP-системи, хмарні технології
Реалізація	Впровадження розроблених стратегій на практиці	Управління проектами (Trello, Asana), автоматизація процесів
Моніторинг та оцінка	Відстеження прогресу та оцінка результатів	Аналітичні платформи, KPI, дашборди»

Примітка. Наведено за [8]

Управління бізнес-процесами (BPM) розглядається як окрема сфера знань, що об'єднує методи і підходи для виявлення, моделювання, аналізу, оцінки, вдосконалення та оптимізації процесів, які відбуваються в межах організації. Це концепція управління, яка базується на процесному підході, згідно з яким бізнес-процеси виступають динамічними інструментами, здатними постійно

змінюватися відповідно до впливу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Завдяки BPM досягається координація дій людей, інформаційних систем, матеріальних ресурсів і даних задля досягнення стратегічних цілей організації. В основі ефективного управління лежить прозорість і доступність бізнес-процесів, яка забезпечується їх детальним описом, моделюванням за допомогою сучасних стандартів і програмних засобів, постійним моніторингом і аналізом. Однією з ключових переваг BPM є можливість оперативного оновлення й адаптації моделей бізнес-процесів як зусиллями учасників, так і за підтримки інформаційних систем.

Інформаційна система, що забезпечує управління бізнес-процесами, виступає як важливий інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Вона сприяє впорядкуванню внутрішньої структури організації, забезпеченню чіткого взаємозв'язку між усіма підрозділами на основі єдиних стандартів та регламентів. Така система посилює функціональність інтегрованих підходів до управління, зокрема ERP-систем (Enterprise Resource Planning), які у цифрову епоху розглядаються як основа ефективної діяльності сучасних компаній. Завдяки інтеграції управління бізнес-процесами в загальну систему підприємства зникають бар'єри між структурними одиницями, забезпечується вільний обмін інформацією, що значно пришвидшує процеси прийняття рішень.

Серед ключових переваг впровадження таких систем – скорочення часу на розробку продукції та її вихід на ринок, можливість оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та дії конкурентів. Щоб зберегти конкурентні позиції та залишатися клієнтоорієнтованими в умовах цифровізації, компаніям необхідно активно використовувати потенціал ІКТ і комплексних інформаційних систем. Використання цифрових технологій у бізнес-процесах дозволяє швидше досягати поставлених цілей, чітко розподіляти функціональні обов'язки серед виконавців і формувати відповідальність за результати. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню прибутковості шляхом поліпшення обслуговування клієнтів, оптимізації витрат і цінової політики.

Моделювання процесів дає змогу виявити як проблемні, так і ефективні

елементи діяльності організації, що відкриває можливість впровадження кращих управлінських практик, особливо в сфері управління якістю. Проте, для успішного застосування ІКТ у системі управління бізнес-процесами необхідно забезпечити відповідну підготовку персоналу, що дозволить зменшити опір змінам і забезпечити ефективне впровадження нововведень.

Застосування інформаційно-комунікаційних технологій у сфері управління бізнес-процесами підприємств яскраво демонструє вплив цифрової трансформації на господарську діяльність. З одного боку, цифровізація відкриває нові горизонти для розвитку — забезпечує доступ до інноваційних інструментів управління, дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, скоротити витрати часу і ресурсів, підвищити якість обслуговування клієнтів і загальну ефективність. З іншого боку, вона супроводжується появою нових викликів — зростає рівень конкуренції, збільшується потреба в захисті інформації, виникають ризики залежності від цифрових платформ, а також необхідність постійного оновлення технологій і підвищення кваліфікації персоналу. Таким чином, цифрова економіка формує як сприятливі умови для модернізації підприємств, так і створює низку загроз, які потребують стратегічного реагування (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Вплив інформаційно-комунікативних технологій на діяльність підприємств

«Загрози»	Реакція підприємства	Можливості	Реакція підприємства
Проблема успадкованих систем (несумісність технічних систем і ІТ різного покоління)	Модернізація техніки, моніторинг та впровадження інновацій	Підвищення продуктивності праці за рахунок використання цифрових технологій	Оптимізація чисельності та структури персоналу
Зростання конкуренції, залежності від компаній-лідерів у сфері ІКТ	Ефективне управління з використанням інновацій	Глобалізація ринку в мережі Інтернет	Вихід на нові ринки, пошук нових каналів просування та збуту, використання моделі дропшипінгу
Зростання вимогливості	Орієнтація на кастомізацію, перехід	Велика кількість фрілансерів, творчих,	Використання можливостей

«Загрози	Реакція підприємства	Можливості	Реакція підприємства
споживачів	на персоніфіковане обслуговування	талановитих людей з усього світу	краудсорсингу
Зростання кіберзагроз	Заходи із забезпечення кібербезпеки підприємства	Розвиток новітніх сервісів збирання інформації, статистики, аналізу змін поведінки споживачів	Удосконалення управління взаємовідносинами з клієнтами; клієнтський досвід
Залежність від національної інформаційної та телекомунікаційної інфраструктури	Заходи з розширення доступу до інформаційної та телекомунікаційної інфраструктури, використання хмарних технологій	Скорочення циклу <i>виробник - споживач</i>	Ведення бізнесу онлайн
		Глобальна автоматизація і стандартизація всіх господарських процесів	Розвиток цифрових навичок; удосконалення управління бізнес-процесами
		Скорочення трансакційних витрат	Управлінський контроль, оптимізація прийняття управлінських рішень для ефективного розвитку підприємства»

Примітка. Наведено за [3]

Як видно з таблиці, можливості, які відкриває цифрова економіка, значно переважають потенційні загрози. Використання інформаційно-комунікаційних технологій приносить численні переваги, серед яких – висока швидкість розвитку, суттєва трансформація бізнес-процесів як на рівні окремих підприємств, так і цілих галузей, а також суттєве зниження витрат на їх реалізацію. Впровадження ІКТ стимулює появу нових бізнес-моделей, «розумних» продуктів і відкриває доступ до нових ринків. Крім того, відбуваються зміни у структурі професійних компетенцій, активізується розвиток електронних платіжних систем і відбувається постійне поширення інновацій.

Цей перелік переваг і ризиків не є вичерпним, адже щодня виникають нові

виклики, які потребують швидкої реакції з боку управлінського персоналу. Без застосування сучасних технологій і методів ведення бізнесу підприємства ризикують втратити своїх клієнтів через неспроможність задовольнити їхні змінні потреби. Особливо гостро ця проблема стоїть в умовах жорсткої глобальної конкуренції, де адаптивність і інноваційність є ключовими факторами виживання і розвитку.

Отже, стабільність і конкурентоспроможність підприємств забезпечується завдяки впровадженню інформаційно-комунікаційних технологій та єдиних інформаційних систем управління, що тісно пов'язано з оновленням існуючих бізнес-процесів відповідно до сучасних цифрових моделей бізнесу. Цифрова трансформація підприємств починається з рівня управління, коли необхідно систематизувати бізнес-процеси за різними критеріями: за їхнім внеском у створення доданої вартості (основні та допоміжні), за характером управління (адміністративні, операційні, допоміжні) та за їх роллю у розвитку підприємства (аналіз ринку і споживачів, формування стратегії і системи управління, розвиток цифрових навичок персоналу, навчання). Такий підхід дає змогу керівництву побудувати цифрову культуру компанії та підвищити клієнтоорієнтованість у рамках цифрової економіки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Діагностика системи управління поліграфічного підприємства

Видавничо-поліграфічна сфера в Україні відіграє важливу роль у національній економіці, водночас відзначається значною конкурентністю серед учасників ринку. Класичні види поліграфічної продукції, зокрема випуск газет, журналів і книжок, демонструють тенденцію до скорочення, що зумовлено стрімким розвитком науково-технічних досягнень та зростанням популярності електронних форматів публікацій.

Щороку в країні спостерігається зменшення кількості поліграфічних підприємств приблизно на 10%, а також скорочення обсягів замовлень на 5–10%. Найбільше це відображається на випуску періодичних видань, реалізація яких зазнає найшвидшого падіння. Хоча за останнє десятиліття зафіксовано майже дворазове зростання вартості реалізованої друкованої продукції, це збільшення має переважно інфляційний характер і пояснюється подорожчанням самої продукції, а не фактичним приростом обсягів виробництва.

Разом із тим, у галузі спостерігаються позитивні зрушення, пов'язані з упровадженням сучасних технологій. Автоматизація виробничих процесів дозволила значно підвищити оперативність друку, скоротити витрати матеріалів і зменшити частку браку. Зросла ефективність використання сировини, а контроль якості дедалі частіше здійснюється за допомогою спеціалізованих машин, що скорочує потребу в ручній праці. Розміщення підприємств, що працюють у сфері видавничої справи, має певну регіональну специфіку, яка відображається в статистичних даних 2.1.

Структуру територіального розташування поліграфічних підприємства України подано на рис. 2.1.

У період пандемії COVID-19 поліграфічна галузь переживала кризу. Попит на друковану продукцію знизився через карантин, закриття офісів, навчальних

закладів і скасування подій. Багато контенту перейшло у цифровий формат. Частина друкарень почала виготовляти засоби індивідуального захисту – плакати, упаковки, інструкції та етикетки.

Таблиця 2.1

Кількість суб'єктів видавничої справи по областях

Область	К-сть підприємств, шт	Область	К-сть підприємств, шт
Харківська	946	Сумська	113
Дніпропетровська	417	Луганська	110
Львівська	402	Чернігівська	107
Донецька	389	Херсонська	103
Київська	275	Житомирська	98
Одеська	234	Кіровоградська	96
Запорізька	168	Миколаївська	95
Вінницька	151	Івано-Франківська	94
Черкаська	141	Рівненська	87
Автономна Республіка Крим	136	Закарпатська	83
Полтавська	132	Чернівецька	71
Хмельницька	119	м. Київ	3148
Волинська	116	Севастополь	39
Тернопільська	117		

У 2021 році галузь почала поступово відновлюватися. Попит на пакувальну продукцію зростав завдяки розвитку електронної комерції та доставки. Друкарні вкладали кошти в цифрові технології, автоматизацію та зниження витрат. Вони також почали надавати нові послуги – друк на вимогу й персоналізований друк.

У 2022 році початок повномасштабної війни спричинив новий спад у галузі. Частину друкарень було знищено, особливо на сході та півдні країни. Обсяги рекламної продукції зменшилися, зросли витрати на логістику й сировину. Основна увага зосередилась на друці оборонної, навчальної та гуманітарної продукції. Виробництво упаковки залишалося стабільним завдяки потребам товарів щоденного попиту.

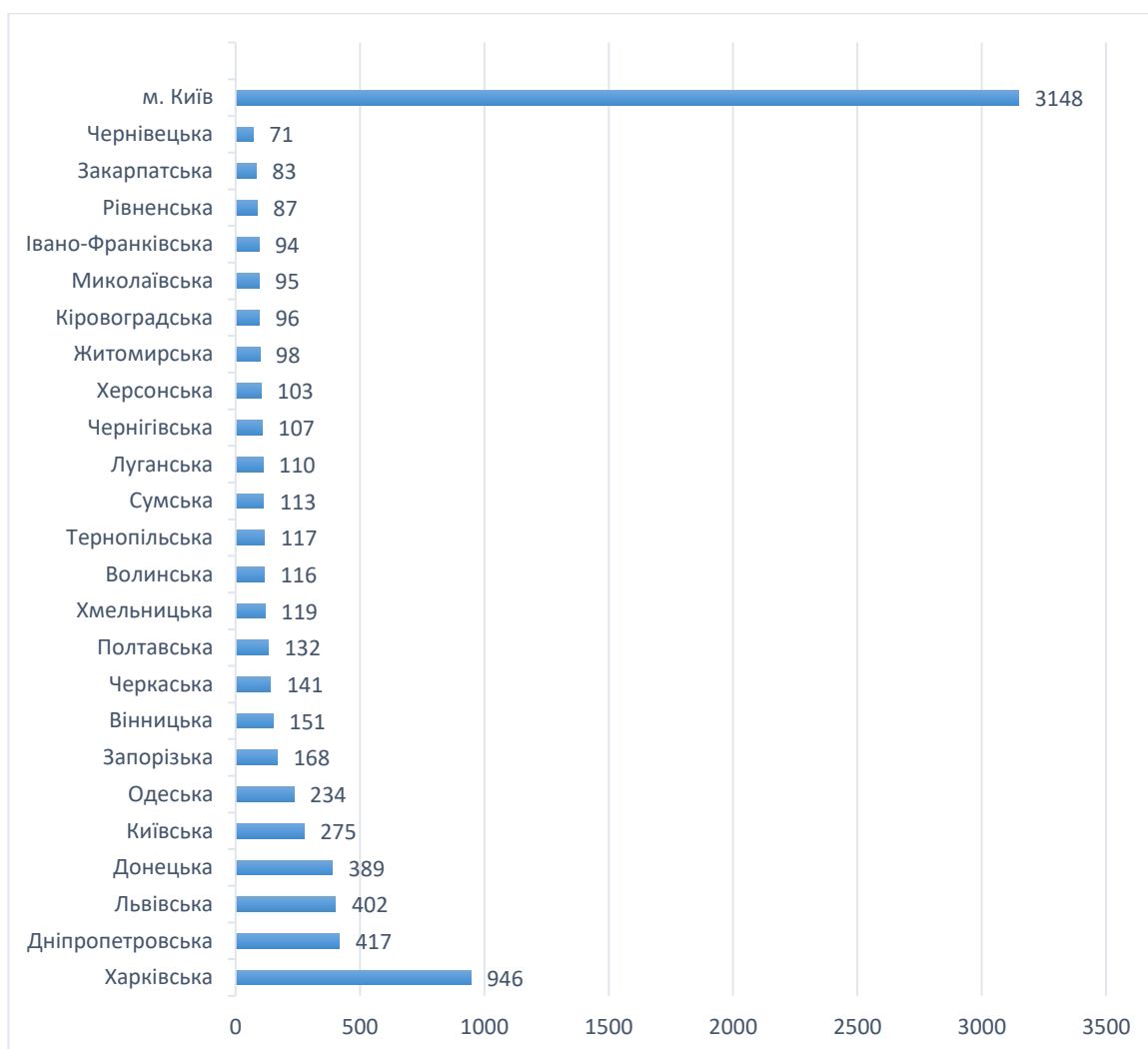


Рис. 2.1. Територіальне розташування поліграфічних підприємств України
Примітка. Сформовано автором.

У 2023 році галузь адаптувалась до умов воєнного стану. Виробництво відновлювалось у безпечніших регіонах, зокрема на заході України. Зросла частка цифрового друку, контрактного виробництва та аутсорсингу. Відновився попит на друк українських книг. Держава та міжнародні партнери активно підтримували культурну сферу.

У 2024 році ситуація стабілізувалась, а галузь показала помірне зростання. Збільшився попит на якісні та екологічні матеріали, як-от перероблений папір і біо-упаковка. Сегмент цифрового друку розвивався, особливо для малих і середніх тиражів. Поліграфія стала частиною комплексних маркетингових послуг. Інновації, зокрема web-to-print сервіси, AR/VR у друці та гнучка упаковка, відіграють все важливішу роль.

Серед головних тенденцій – перехід до цифрового друку, зростання значення упаковки, попит на персоналізовану продукцію, скорочення традиційного друку газет і журналів, а також автоматизація та оптимізація виробництва.

Досліджуване підприємство ПП «Лідер» зареєстроване 19 січня 1999 року в місті Тернопіль за адресою: вул. Князя Острозького, 10. Основний вид діяльності – видання книг (КВЕД 58.11). «Додаткові види діяльності включають:

- Виробництво паперових виробів господарсько-побутового та санітарно-гігієнічного призначення (КВЕД 17.22);
- Виробництво паперових канцелярських виробів (КВЕД 17.23);
- Друкування іншої продукції (КВЕД 18.12);
- Виготовлення друкарських форм і надання інших поліграфічних послуг (КВЕД 18.13);
- Консультування з питань інформатизації (КВЕД 62.02)» [6].

Підприємство надає широкий спектр поліграфічних послуг, включаючи друк листівок, буклетів, календариків, візиток, флаєрів, журналів, бланків, ксерокопіювання, друк на сувенірній продукції, холстах, розробку каталогів, широкоформатний друк (банери, сітілайти) та палітурні роботи

У своїй роботі підприємство спирається на норми Господарського кодексу України, закони України, зокрема «Про власність», «Про підприємництво», «Про видавничу справу», а також на чинні нормативно-правові акти та власний Статут. Воно має статус юридичної особи, володіє самостійним балансом, відкритими розрахунковим та іншими банківськими рахунками, а також використовує печатку з офіційною назвою, фірмовий кутовий штамп, бланки, товарний знак та інші необхідні реквізити.

Основними напрямками діяльності підприємства є:

- «розвиток національного книговидання; забезпечення потреб навчальних і наукових закладів, фондів бібліотек, підприємств, установ, організацій необхідною видавничою продукцією;
- підготовка і випуск у світ видавничої продукції, в тому числі: газет,

журналів, методичних і навчальних посібників, підручників для учнів, студентів та вчителів, зошитів і т.п., розповсюдження видавничої продукції;

- надання інформаційних, поліграфічних та рекламних послуг;
- гуртово-роздрібна торгівля, виїзна торгівля комісійна торгівля, торгово-закупівельна діяльність» [19].

На сьогодні ПП «Лідер» представлено широким вибором друкованої продукції, що охоплює майже всі основні напрями видавничої діяльності. До асортименту входять навчальні та методичні матеріали для закладів дошкільної, загальної середньої та вищої освіти, книги для поглибленого вивчення шкільних предметів, словники й довідники різних напрямів, а також серії художньої літератури для дітей і дорослих, включаючи чималу кількість перекладених видань. За період своєї діяльності підприємство випустило понад 540 найменувань друкованої продукції, загальний наклад яких перевищив 1,2 мільйона примірників. Колектив підприємства складається з 30 співробітників, об'єднаних спільним прагненням до реалізації спільної мети. Активи ПП «Лідер» включають як основні засоби й оборотні ресурси, так і інші матеріальні цінності, що відображені в балансі організації. Усе майно підприємства, зокрема внески засновників, вироблена продукція та отриманий прибуток, належить засновникам на правах приватної власності, що дає їм можливість вільно розпоряджатися ним, включаючи продаж або передачу третім особам.

«Джерелами формування майна підприємства є:

- грошові і майнові внески засновників;
- доходи, отримані від господарської діяльності, реалізації продукції і послуг;
- доходи від акцій, цінних паперів, депозитних внесків і внесків в капітал інших підприємств;
- кредити банків і інших кредитних організацій;
- інші джерела, не заборонені чинним законодавством» [28].

Підприємство здійснює повний облік своєї господарської діяльності, контролює процес виробництва товарів і надання послуг, а також веде

оперативну бухгалтерську документацію та подає статистичну звітність відповідно до чинних законодавчих вимог. У своїй роботі підприємство постійно стикається з новими конкурентами як у сфері поліграфічного виробництва, так і серед представників суміжних галузей. Це зумовлено стрімким розвитком цифрових технологій, який впливає на зміну форм споживання інформації. Значне поширення електронних книг і онлайн-ресурсів витісняє традиційні джерела — періодику, друковані книги та журнали. Технологічні інновації в управлінні й друці кардинально змінюють саму сутність поліграфії, вимагаючи оновлення галузі та переходу до нових етапів її еволюції.

Ринок, на якому функціонує ПП «Лідер», характеризується високим рівнем динаміки, і подальше існування підприємства великою мірою визначається здатністю керівництва оперативно реагувати на зовнішні зміни, адаптуючи плани та коригуючи стратегію розвитку. Основою стратегічного управління є місія організації, визначені цілі, завдання та система корпоративних цінностей.

Місія ПП «Лідер» спирається на три ключові орієнтири: ефективність у досягненні результатів, професійний підхід до виконання роботи та висока відповідальність перед партнерами та споживачами. Завдяки поєднанню накопиченого досвіду, сучасних технологій і глибоких знань, підприємство впевнено укріплює свої позиції на ринку поліграфічних послуг як у Тернопільській області, так і загалом у західному регіоні України.

Серед головних цінностей, якими керується ПП «Лідер», — відкриті та добросовісні взаємини з постачальниками, клієнтами й діловими партнерами, високий рівень професіоналізму персоналу, а також прагнення до впровадження новітніх знань.

Доказом результативності діяльності підприємства є стабільне щорічне зростання обсягів поліграфічних послуг і друкованої продукції, а також своєчасна виплата заробітної плати, що є наслідком ефективного стратегічного управління й кваліфікованих рішень керівництва.

Організаційна структура управління являє собою систему впорядкованих зв'язків і взаємодій між окремими рівнями та елементами керівного апарату, які

формується таким чином, щоб забезпечити максимально ефективне досягнення поставлених цілей підприємства. Під терміном «ланка» в структурі організації розуміють окремий структурний елемент, який виконує визначені управлінські функції та наділений відповідними повноваженнями й відповідальністю. У ПП «Лідер» такими ланками виступають окремі виконавці, відділи, цехи або структурні підрозділи підприємства.

Організаційна структура управління ПП «Лідер» побудована на засадах лінійно-функціонального принципу, що передбачає чіткий розподіл управлінських функцій та відповідальності між різними рівнями управління (рис. 2.2). Така структура дозволяє забезпечити ефективну координацію діяльності всіх підрозділів, сприяє швидкому прийняттю рішень, забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища.

На чолі підприємства стоїть директор, який здійснює загальне стратегічне керівництво. Директор приймає ключові рішення щодо розвитку підприємства, формує загальну політику, забезпечує взаємодію з партнерами, державними установами та замовниками. Директор також відповідальний за розподіл фінансових ресурсів, інвестицій та розвиток персоналу.



Рис. 2.2. Організаційна структура управління ПП «Лідер»

Підпорядковані директору кілька основних управлінських підрозділів:

Виробничо-графічний комплекс— займається організацією процесу друку та постдрукарської обробки. У його складі працюють спеціалісти з офсетного та цифрового друку, брошурування та пакування, розмножувальних операцій та палітурних робіт. Керівник виробництва контролює завантаженість обладнання, дотримання технологічних процесів, якість виконання замовлень та терміни.

Бухгалтерський відділ представлений двома фахівцями: головним бухгалтером та бухгалтером касиром. Вони відповідають за ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності, планування бюджету, управління витратами та податкову політику. Головний бухгалтер координує діяльність бухгалтерії, контролює фінансову дисципліну, забезпечує своєчасне нарахування заробітної плати, сплату податків та взаєморозрахунки з контрагентами.

Економічний відділ поєднує в собі економістів та маркетологів. Дана інтеграція різнопрофільних спеціалістів пов'язана з позамовним методом виробництва, що враховуючи складну систему знижок і пільг вимагає їх тісної співпраці. Вони, в свою чергу, проводять планування діяльності підприємства, складають індивідуальні кошториси під замовлення, а також здійснюють маркетингову діяльність, роботу з клієнтами, просування послуг на ринку. До їх компетенції також входять переговори з замовниками, формування комерційних пропозицій, укладання договорів, супровід виконання замовлень. Відділ також займається аналізом ринку, конкурентного середовища та, як вже йшлося, формуванням цінової політики.

Підбір персоналу здійснює директор приватного підприємства безпосередньо, а головний бухгалтер забезпечує кадрове діловодство. Організація навчання та підвищення кваліфікації здійснюється за потребою і переважно при введенні нової техніки чи встановлення новітнього програмного забезпечення.

Особливістю організаційної структури ПП «Лідер» є те, що вона поєднує в собі чітку вертикаль управління з елементами горизонтальної комунікації. Це

дозволяє ефективно розподіляти функції між рівнями управління та підвищувати оперативність у вирішенні поточних питань.

Ще однією перевагою є те, що керівництво підприємства активно залучає працівників до обговорення стратегічних завдань. Це сприяє зростанню мотивації та відповідальності персоналу за результати своєї діяльності.

2.2. Аналіз інформаційного забезпечення управлінських процесів на підприємстві

Інформаційна система (ІС) ПП «Лідер» – це сукупність взаємопов'язаних технічних засобів, програмного забезпечення, баз даних і процедур, які забезпечують збір, обробку, збереження, аналіз і передачу інформації, необхідної для ефективного управління виробничо-господарською діяльністю підприємства.

Інформаційна система досліджуваного підприємства умовно поділяється на кілька підсистем.

Перша – це підсистема управління виробництвом. Вона відповідає за планування друкарських процесів, облік виробничих потужностей, контроль завантаженості обладнання, облік технологічних операцій і використання сировини, а також формує графіки виконання замовлень.

Друга – фінансово-економічна підсистема. Вона займається обліком доходів і витрат, бюджетуванням, управлінням вартістю замовлень і формуванням різноманітної звітності, зокрема податкової, управлінської та бухгалтерської.

Третя – клієнтська підсистема або CRM. Вона містить базу клієнтів, зберігає історію замовлень, забезпечує формування рахунків і договорів, а також організовує комунікацію з клієнтами через електронну пошту, телефон і месенджери.

Четверта – підсистема кадрів або HRM. Вона відповідає за облік персоналу, ведення графіків роботи і табелів, оцінку продуктивності працівників, а також формує систему мотивації, включно з преміями і KPI.

П'ята – підсистема логістики та постачання. Вона контролює облік залишків на складі, управляє поставками паперу, фарби, плівки та інших матеріалів, а також слідкує за своєчасністю доставки.

Шоста – аналітична підсистема або BI. Вона аналізує рентабельність по клієнтах і замовленнях, моніторить виконання планів, прогнозує обсяги продажів і навантаження на виробництво, а також візуалізує дані у вигляді графіків, діаграм і дашбордів.

Таким чином, кожна підсистема виконує важливу роль в загальній інформаційній системі підприємства, забезпечуючи ефективне управління усіма процесами.

Поліграфічна галузь має свою специфіку, яка відрізняє її інформаційні системи від систем в інших галузях. По-перше, це складна технологічна карта замовлень. Кожне замовлення, наприклад друк книги чи етикетки, має унікальний маршрут виготовлення – враховуються вид друку, тип паперу, формат, постдрукарські операції. Через це ІС має бути гнучкою і адаптуватися до таких різноманітних виробничих схем.

Крім того, важливі короткі терміни виконання замовлень. Система повинна оперативно формувати графіки роботи, аналізувати завантаженість обладнання і допомагати уникати простоїв у виробництві. При цьому галузь висуває високі вимоги до якості продукції та кольоропередачі. Для цього інформаційна система має інтегруватися з системами контролю якості, наприклад, з системами кольорового профілювання (Color Management). Попри це, необхідна інтеграція з дизайнерським і програмним забезпеченням. ІС повинна підтримувати формати Adobe InDesign, Illustrator, CorelDRAW, PDF тощо, а також мати можливість автоматичної перевірки макетів (Preflight) і передачі їх безпосередньо до виробництва.

І нарешті, важливим є точний розрахунок вартості замовлення з урахуванням змінних компонентів – тип фарби, обсяг друку, тираж, постдрукарські операції. Для цього в CRM або ERP-системі має бути гнучкий калькулятор вартості, що дозволяє коректно формувати ціни.

Програмні рішення на досліджуваному підприємстві, охоплюють різні напрямки управління і автоматизації бізнес-процесів, забезпечуючи комплексний підхід до організації діяльності.

Перш за все ПП «Лідер» у своїй діяльності використовує ERP-систему, що є основою для управління всіма ресурсами підприємства. Для цього на підприємстві встановлено комп'ютеризовану систему Odoo, яка дозволяє інтегрувати фінансовий облік, управління складом, закупівлями, виробництвом, персоналом і продажами в єдину платформу. Це дає змогу менеджерам та керівнику отримувати актуальну інформацію в реальному часі, оптимізувати процеси і знижувати витрати.

Доповненням до ERP-системи є CRM-система – Bitrix24, яка призначена для роботи з клієнтами та замовленнями. Вона допомагає вести базу клієнтів, контролювати історію замовлень, автоматизувати формування рахунків і договорів, а також покращує комунікацію з клієнтами через електронну пошту, телефон і месенджери. Дана -система особливо важлива для збереження лояльності замовників і підвищення якості обслуговування.

Окремо на підприємстві використовується програмне забезпечення для оперативного контролю за виробництвом у реальному часі. Воно дозволяє відстежувати статус замовлень, завантаженість обладнання, виконання технологічних операцій, що особливо важливо для поліграфічної галузі з її складними технологічними маршрутами.

Важливою частиною сучасного інформаційного забезпечення є системи електронного документообігу. ПП «Лідер» з цією метою окрім вже згаданої системи Odoo, використовує М.Е.Дос. Остання забезпечує цифрову взаємодію з партнерами, контрагентами і державними органами, автоматизує обробку рахунків, податкової звітності та внутрішніх документів. Це значно скорочує час на документообіг, знижує ризики помилок і підвищує прозорість процесів.

Поєднання цих програмних рішень дозволяє ПП «Лідер» ефективно управляти всіма аспектами своєї діяльності, забезпечувати якість продукції і задовольняти потреби клієнтів у сучасних умовах конкуренції.

З точки зору оцінки ефективності запровадження інформаційної системи в діяльність ПП «Лідер» відмітимо, що у 2023 році на підприємстві було запроваджено ERP-рішення на базі вітчизняного програмного комплексу, який охоплює модулі бухгалтерського обліку, управління складом, закупівлями, обслуговуванням клієнтів та елементи виробничого планування, про які описано вище. Основною метою було досягнення єдиної інформаційної бази для різних відділів.

Після впровадження ERP-системи на протязі першого року використання було зафіксовано:

- скорочення часу на підготовку звітності на 30%;
- зменшення кількості помилок у складських обліках на 40%;
- покращення контролю за виконанням замовлень завдяки автоматичному трекінгу виробничих етапів.

Якщо бухгалтерія витрачала в середньому 20 годин на місяць на підготовку звітності, то з впровадженням ERP-системи цей час скоротився на 30%, тобто на 6 годин, і тепер займає 14 годин на місяць. Якщо до ERP у складському обліку було 50 помилок на місяць, то після системи їх кількість знизилась на 40% (на 20 помилок), залишилось 30 помилок. Середній час затримки по замовленнях скоротився з 8 до 6 годин, що складає 25% зниження (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка економії часу та якості

Показник	До ERP	Після ERP	Зміна	Відсоток зміни
Час на підготовку звітності (год)	20	14	-6	-30%
Кількість помилок в обліку (шт)	50	30	-20	-40%
Час затримки виконання (год)	8	6	-2	-25%

Примітка. Розраховано автором.

Водночас, ERP-система поки що не охоплює повністю виробничий блок, що обмежує можливості для оперативного планування. Наявна потреба у доопрацюванні модулів для контролю за завантаженістю обладнання та аналізу ефективності використання виробничих потужностей.

Станом на кінець 2024 року, електронний документообіг на підприємстві реалізовано частково. Повністю оцифровано:

- рахунки-фактури;
- податкові накладні;
- заявки на закупівлю (рис. 2.3).

Таблиця 2.3

Рівень оцифрування різних типів документів на підприємстві

2024 р.

Тип документів	Загальна кількість (шт/місяць)	Оцифровані (%)	Кількість оцифрованих (шт)	Кількість неоцифрованих (шт)
Рахунки-фактури	200	100%	200	0
Податкові накладні	150	100%	150	0
Заявки на закупівлю	100	100%	100	0
Внутрішні документи	300	30%	90	210

Примітка. Розраховано автором.

Як демонструє наведений в таблиці матеріал, рахунки-фактури, податкові накладні та заявки на закупівлю повністю переведені в електронний формат, що свідчить про системний підхід до автоматизації зовнішніх операцій. Це значно підвищує швидкість їх обробки, зменшує ризики помилок і полегшує взаємодію з контрагентами та державними органами.

Водночас внутрішні документи, яких на підприємстві налічується найбільше 300 штук на місяць, оцифровано лише на 30%. Решта 70% (210 штук) досі створюються у паперовій формі або у вигляді файлів, які пересилаються вручну. Такий стан справ створює низку проблем, зокрема дублювання інформації та затримки у комунікації (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Ризики дублювання інформації та втрати актуальності

Показник	Оцінка до впровадження (%)	Потенційний вплив на роботу підприємства (%)
Ризик дублювання даних у внутрішніх документах	70%	Втрата часу, плутанина в інформації
Ризик втрати актуальності документів	65%	Помилки у прийнятті управлінських рішень
Час, витрачений на пошук та уточнення документів	10 год/тиждень	Зниження продуктивності

Примітка. Розраховано автором.

В таблиці систематизовано основні ризики, які виникають через часткову оцифрованість внутрішніх документів. Високий ризик дублювання даних (70%) означає, що працівники часто створюють або отримують ідентичну інформацію у різних документах, що веде до плутанини, необхідності повторної перевірки та зайвих затрат часу.

Ризик втрати актуальності інформації (65%) означає, що через відсутність централізованої та оновлюваної системи документи можуть не відображати поточний стан справ, що призводить до помилкових управлінських рішень. Це особливо критично в умовах швидкого виробничого циклу.

Витрачений на пошук і уточнення документів час (10 годин на тиждень) безпосередньо впливає на загальну продуктивність співробітників, знижуючи ефективність роботи підприємства.

Враховуючи, що на даний момент менеджер чи бухгалтер витрачають близько 15 годин на тиждень на обробку та оброблення таких документів, після переходу на цифрові форми роботи і централізоване зберігання інформації час обробки скоротиться до 5 годин на тиждень, що дасть економію 10 годин або 66%. Ці вільні години можна буде спрямувати на більш продуктивні та стратегічні завдання, що безумовно підвищить загальну ефективність підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Втрати часу через неоцифрований документообіг

Показник	До оцифрування	Після оцифрування (потенційно)	Економія часу (год/тиждень)	Відсоток економії
Час на обробку внутрішніх документів	15 год/тиждень	5 год/тиждень	10 год/тиждень	66%

Примітка. Розраховано автором.

Підсумовуючи, можна відмітити, що підприємство успішно автоматизувало зовнішні документи, що сприяє оперативності у взаємодії з партнерами і контролю над фінансовими потоками. Однак внутрішній документообіг знаходиться у стані переходу, що створює основні вузькі місця в роботі.

Щоб досягти максимальної ефективності та зменшити ризики, підприємству потрібно завершити оцифрування внутрішніх документів. Це дозволить підвищити швидкість прийняття рішень, уникнути помилок і покращити координацію між відділами.

Крім того, аналіз поточного стану інформаційного забезпечення на ПП «Лідер» дає змогу виявити ще кілька вузьких місць, що стримують підвищення ефективності. По-перше, автоматизація виробничих процесів охоплює лише окремі операції, тому диспетчери не можуть у реальному часі формувати та коригувати детальні графіки завантаження поліграфічного обладнання. Це призводить до нерівномірного розподілу робочих ресурсів: одні машини простоюють, тоді як інші перевантажені, що, у свою чергу, збільшує ризик запізнень у виконанні замовлень. По-друге, між ядром ERP-системи та платформою електронного документообігу бракує наскрізної синхронізації, через що фінансові, технічні й управлінські дані надходять до аналітичних звітів із затримкою або в неповному вигляді. Далі, відсутність єдиного централізованого сховища для внутрішніх документів і прозорої історії змін

змушує фахівців витрачати зайвий час на пошук актуальних версій наказів, протоколів і заяв. Нарешті, частина персоналу не проходила цілеспрямованого навчання роботі з новими цифровими інструментами, через що співробітники використовують можливості програми лише частково або повертаються до ручних процедур, що зводить нанівець переваги автоматизації.

Щоб усунути ці недоліки та створити справді безшовне інформаційне середовище, доцільно реалізувати декілька взаємодоповнюваних ініціатив. Насамперед потрібно розширити функціонал ERP-системи, підключивши модулі виробничого планування (MRP), управління технічним обслуговуванням устаткування й блок калькуляції собівартості на всіх етапах друку, що дозволить оперативно коригувати завантаженість машин і запобігати простоям. Другою ланкою має стати повномасштабне впровадження корпоративної платформи електронного документообігу з юридично значущими цифровими підписами та автоматичним маршрутизуванням документів, інтегроване з ERP без проміжних ручних операцій. Третій крок передбачає організацію системних навчальних програм і коротких практичних майстер-класів для персоналу, аби співробітники не лише знали про нові можливості, а й розуміли, як саме вони полегшують щоденну роботу. Завершальним елементом є зміцнення інформаційної безпеки: впровадження двофакторної аутентифікації, ролей і прав доступу, а також регулярний моніторинг логів дій користувачів.

Економічна модель, підготовлена відділом організаційного розвитку, показує, що комплексна реалізація запропонованих заходів здатна знизити адміністративні витрати на обробку документів приблизно на п'яту частину, тобто близько 20 %. Крім того, час погодження внутрішніх документів, який зараз може сягати кількох робочих днів, скоротиться щонайменше удвічі, а у разі автоматизації більшості процесів — навіть утричі. Це підвищить оперативність прийняття рішень і дозволить керівництву працювати з актуальними, достовірними даними. У довгостроковій перспективі такі зміни

підвищать конкурентоспроможність ПП «Лідер», адже підприємство зможе гнучкіше реагувати на індивідуальні вимоги клієнтів, стабільно дотримуватись термінів і впевнено планувати фінансову політику.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Ефективність економічної діяльності підприємства залежить від ефективності управління. Ефективність управління, своєю чергою, можна розглядати як соціально-економічну категорію, яка відображає вплив управлінської діяльності на кінцевий результат роботи підприємства.

«З цієї точки зору поняття управління підприємством можна трактувати як:

- функцію постановки цілей, розробки та реалізації способів їх досягнення;
- процес управління шляхом виконання функцій планування, організації, координації, мотивації та контролю;
- специфічний апарат управління;
- певну категорію людей, що професійно виконують роботу з управління.

Тобто це дозволяє визначати управління як процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для формулювання та досягнення цілей діяльності підприємства» [24].

Тому удосконалення управління досліджуваним поліграфічним підприємством на основі впровадження сучасних інформаційних технологій може включати ряд напрямків для оптимізації роботи та досягнення стратегічних цілей. Однак варто зазначити, що відповідно до проведеного аналізу в попередньому розділі, ПП Лідер вже розпочало процес впровадження цифрових технологій в свою управлінську діяльність. Тому удосконалення на управління підприємством на основі сучасних інформаційних технологій доцільно проводити в двох площинах:

- модернізація та розширення вже використовуваного функціоналу;
- впровадження нових інформаційних цифрових технологій.

Аналізуючи поточний стан інформаційного забезпечення на ПП «Лідер», нами були виокремлені основні проблеми, які стосуються управління на основі СІТ. Найважливішими з них є:

- часткова автоматизація виробничих процесів, що не дозволяє в реальному часі формувати графіки завантаження обладнання;
- слабка інтеграція ERP-системи з системами документообігу;
- відсутність централізованого сховища внутрішніх документів та історії змін;
- недостатня підготовка персоналу до роботи з електронними системами управління.

Для подолання перелічених проблем і підвищення ефективності управлінських процесів керівництву ПП Лідер доцільно розглянути впровадження спеціалізованих ERP-систем, орієнтованих на поліграфічну галузь. Одним із таких рішень є PrintVis – ERP-система, розроблена на базі Microsoft Dynamics 365 Business Central, яка враховує всі особливості поліграфічного виробництва.

Інформаційна система PrintVis призначена для автоматизації ключових бізнес-процесів поліграфічних підприємств. Зокрема це:

- управління замовленнями з урахуванням параметрів друку (папір, формат, кольоровість, обладнання);
- планування виробництва та оптимізації завантаження друкарського устаткування;
- контроль витрат матеріалів на кожному етапі виробництва;
- інтеграція з CRM, системами документообігу та бухгалтерського обліку;
- повний аналіз рентабельності замовлень у реальному часі.

Гнучка модульна структура PrintVis дозволить адаптувати власну «оболонку» під специфіку діяльності конкретного підприємства. Завдяки інтеграції з Microsoft 365 паралельно забезпечується зручна робота з документами та звітністю, що сприяє підвищенню продуктивності праці. Підтримка хмарного та локального розгортання робить систему доступною для підприємства з різних пристроїв у віддаленому режимі роботи.

Крім того, для підвищення ефективності інформаційного забезпечення управлінських процесів на ПП «Лідер» доцільно:

- розширити функціонал ERP-системи шляхом впровадження модулів виробничого планування (MRP), управління технічним обслуговуванням обладнання та аналізу витрат, з урахуванням специфіки поліграфічного виробництва;
- розглянути можливість впровадження або інтеграції з спеціалізованими поліграфічними ERP-системами на кшталт PrintVis, що дозволить автоматизувати калькуляцію, планування та контроль замовлень;
- впровадити корпоративну систему електронного документообігу з цифровими підписами та автоматичним маршрутизуванням документів;
- організувати навчання персоналу з використання ІТ-інструментів, інтегрованих у ERP-систему;
- забезпечити інформаційну безпеку та контроль доступу до електронних ресурсів.

Це дозволить скоротити витрати на управління документообігом як мінімум до 20%, скоротити час погодження внутрішніх документів у 2–3 рази, забезпечити керівництво повною, достовірною інформацією для оперативного реагування на зміни у виробничому середовищі, підвищити конкурентоспроможність підприємства за рахунок швидкої адаптації до вимог клієнтів і ринку, а також отримати комплексний інструмент для планування, калькуляції та контролю поліграфічних замовлень, що підвищить якість та швидкість виконання виробничих завдань.

Реалізацію пропонованих перетворень в напрямку підвищення ефективності функціонування інформаційної системи на підприємстві доцільно здійснювати за певним алгоритмом, який «включає»:

- 1) забезпечення функціонального взаємозв'язку цілей і завдань управління різних рівнів підприємства;
- 2) забезпечення раціональної технічної підтримки управління;
- 3) постійне оновлення інформаційних ресурсів підприємства;
- 4) встановлення правил і положень, що регламентують порядок діяльності та мотивацію працівників при здійсненні ними трудових функцій;

- 5) впровадження передових засобів та методів управління;
- 6) своєчасний підбір та підготовку кадрів;
- 7) формування необхідної для ефективного функціонування сукупності видів діяльності, які обслуговують виробництво загалом;
- 8) організацію зворотного зв'язку між суб'єктом управління та об'єктами комп'ютеризації» [24].

При цьому процес цифровізації поліграфічних підприємств повинен мати певні характеристики (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Характеристика процесу цифровізації поліграфічних підприємств
Примітка. Наведено за [24]

У межах другого напрямку, що передбачає впровадження сучасних цифрових рішень з метою підвищення ефективності управління поліграфічним підприємством, доцільним є запровадження на ПП «Лідер» інформаційних систем і програмних продуктів, побудованих за принципом Web-to-Print. Такий підхід надає змогу не лише організувати прийом і оформлення замовлень на поліграфічну продукцію шляхом дистанційної взаємодії з клієнтами через веб-ресурс, а й забезпечити користувачам можливість самостійно персоналізувати продукцію відповідно до власних побажань і вимог. Крім того, клієнт отримує доступ до інструментів самообслуговування безпосередньо на сайті

підприємства. Використання Web-to-Print-технологій виступає важливою складовою стимулювання розвитку малого бізнесу та має бути інтегрованим у вже наявні механізми підтримки підприємницької діяльності, зокрема такі як оцінка підприємницького потенціалу, інтеграція до інноваційних кластерів, а також ефективне управління фінансовими, кредитними та лізинговими процесами.

Інформаційні системи, що базуються на принципах Web-to-Print, належать до категорії веб-орієнтованих цифрових рішень і здатні забезпечити виконання низки ключових завдань у діяльності поліграфічного підприємства. Зокрема, вони дозволяють автоматизувати процес прийому замовлень на друк у цілодобовому режимі без необхідності фізичної присутності замовника на підприємстві. Окрім цього, користувачам надається доступ до шаблонів друкованої продукції з можливістю внесення індивідуальних даних, а також створення макетів безпосередньо на сайті за допомогою інтегрованого редактора. За потреби до розробки макета можуть бути залучені фахівці – як штатні дизайнери, так і фрілансери, доступ до яких реалізується через систему.

Крім цього, повторні замовлення можуть здійснюватися на основі збережених макетів з можливістю їх редагування. Онлайн-перевірка готового макета, зворотний зв'язок із працівниками відповідних підрозділів підприємства, оперативне уточнення параметрів замовлення або інформування щодо його статусу — все це покращує рівень обслуговування клієнтів.

Також Web-to-Print рішення сприяє зменшенню часу на розрахунок вартості послуг, дозволяє інтегрувати платіжні сервіси та об'єднуватися з внутрішніми системами управління підприємством, забезпечуючи моніторинг стану виконання замовлень. Такий підхід відкриває додаткові канали реалізації продукції, зокрема шляхом взаємодії з онлайн-маркетплейсами, та сприяє зміцненню ділових відносин із постачальниками сировини та матеріалів.

Застосування подібних цифрових рішень підвищує швидкість отримання управлінської звітності, а також ефективність управління в цілому. Для ПП «Лідер» це означає не лише покращення організації внутрішніх процесів, а й

створення основи для оперативного аналізу ключових показників діяльності управлінським персоналом. Показники ефективності впровадження інформаційних технологій для управління підприємством представимо в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Показники ефективності впровадження інформаційних технологій для управління підприємством

«Види ефектів	Критерії ефективності	Показники ефективності
Економічний ефект	Дохід	Чиста поточна вартість Внутрішня норма дохідності Індекс прибутковості вкладень
	Рентабельність	Рентабельність продажу Рентабельність інвестицій Рентабельність продукції Дисконтований період окупності
Організаційно-управлінський	Організація та контроль	Темп зростання виконання планів Темп зростання ступеня керованості
	Інформаційне забезпечення	Індекс інформатизації взаємодії підприємств Донесення достовірності інформації
	Мотивація	Продуктивність праці Плинність кадрів Якість праці
Маркетинговий	Задоволення потреб споживачів	Конкурентоспроможність інновацій Збільшення кількості лояльних споживачів
	Комунікаційне забезпечення	Узгодженість інтересів учасників інноваційного процесу Індекс репутації підприємства
	Комерційна ефективність	Зростання збуту Посилення ринкових позицій Збільшення частки потенційних клієнтів
Соціальний	Рівень життя населення	Додаткові робочі місця Рівень зростання ЗП Розвиток інфраструктури
	Кадрове забезпечення	Рівень кваліфікації працівників Освіта працівників Безпека робочих місць
	Інвестиційний клімат	Підвищення інвестиційної привабливості»

Примітка. Наведено за [1]

Отже, цифрова трансформація управлінських процесів на підприємстві перетворилася на обов'язкову складову сучасної господарської діяльності. У міру того, як технології постійно вдосконалюються, а запити споживачів стають дедалі вибагливішими, організації змушені адаптуватися до нових умов. Щоб зберегти рентабельність та підтримувати конкурентні позиції на ринку, керівники мають ініціювати впровадження інноваційних технологічних рішень та удосконалювати вже наявні інформаційні системи. Завдяки сучасним інструментам компанії отримують змогу оперативно реагувати на зміну попиту, відкривати нові канали реалізації продукції й послуг, оптимізувати внутрішню структуру управління, налаштовувати виробничі процеси відповідно до правових вимог, а також підвищувати загальний рівень якості обслуговування, що сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження засвідчило, що в умовах цифровізації економіки та високої динаміки конкурентного середовища поліграфічні підприємства мають гостру потребу в модернізації систем управління через впровадження сучасних інформаційних технологій. Ефективне управління в поліграфії сьогодні неможливе без використання програмних рішень, що дозволяють автоматизувати процеси виробництва, обслуговування клієнтів, формування замовлень, фінансового обліку та аналітики.

На прикладі діяльності ПП «Лідер» доведено, що впровадження сучасних інформаційних систем є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства, зниження операційних витрат, підвищення якості послуг та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Застосування принципів Web-to-Print відкриває нові можливості для взаємодії із замовниками: віддалене оформлення замовлень, персоналізація продукції, оперативна комунікація, зменшення термінів виконання робіт. Це, у свою чергу, підвищує лояльність клієнтів і створює додаткову цінність для кінцевого споживача.

В ході аналізу було встановлено, що сучасні інформаційні системи для поліграфічних підприємств повинні бути не лише інструментами автоматизації, а й платформами управління знаннями, стратегічного планування та аналізу ефективності. Особливо актуальними стають інтегровані рішення, які дозволяють об'єднати в єдине ціле виробничі, маркетингові, фінансові та логістичні підсистеми.

Розроблені у процесі дослідження рекомендації щодо впровадження Web-to-Print платформ, цифрового обліку замовлень, інтеграції із CRM-системами, підключення платіжних сервісів та автоматизації складання кошторисів є доцільними та економічно обґрунтованими для малого поліграфічного бізнесу.

Так, у результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що впровадження сучасних інформаційних технологій, зокрема систем, побудованих на принципах Web-to-Print, є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності поліграфічного підприємства. В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та зростаючих вимог споживачів, підприємства, що не адаптуються до нових умов, ризикують втратити частку ринку.

Для ПП «Лідер» застосування Web-to-Print дає змогу не лише автоматизувати процеси взаємодії з клієнтами, але й розширити ринки збуту, оптимізувати виробничі та управлінські процеси, підвищити якість обслуговування замовників, забезпечити прозорість та оперативність у прийнятті рішень. Інтеграція таких систем з внутрішніми управлінськими модулями дозволяє проводити моніторинг основних показників діяльності в реальному часі, що, своєю чергою, сприяє гнучкості та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Крім того, запропонована модель інформаційної взаємодії між підприємством та замовником дозволяє суттєво зменшити навантаження на персонал і забезпечити безперервність обслуговування клієнтів.

Тобто, впровадження інформаційних систем управління сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства, поліпшенню контролю за виконанням замовлень, оперативності управлінських рішень, що в кінцевому результаті веде до підвищення загальної ефективності функціонування.

Таким чином, у роботі було підтверджено, що інформатизація управлінської діяльності є не просто сучасним трендом, а необхідною умовою для збереження життєздатності та розвитку поліграфічних підприємств у цифрову епоху. Використання сучасних ІТ-рішень дає змогу адаптуватися до викликів ринку, вийти на нові сегменти споживачів, впроваджувати інноваційні форми сервісу й організації праці.

Таким чином, цифрова модернізація управлінської діяльності є не лише

актуальним, а й необхідним етапом розвитку поліграфічних підприємств у сучасних умовах ринку. Для малих підприємств, таких як ПП «Лідер», це відкриває нові перспективи зростання, розвитку та утримання стабільних позицій у конкурентному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

REFERENCES

1. Богач Ю.А., Кривокульська Н.М., Скочиляс С.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення як організаційний ресурс для прийняття управлінських рішень. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua>
2. Боднар Д., Семенюк С. Конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки. Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства: матеріали III міжнар. наук. практ. конф. учених та студентів, м. Тернопіль, 6-7 грудня 2022 р. Тернопіль, С. 5-7.
3. Грибовська, Ю., & Кононенко, Ж. (2023). Застосування інформаційних систем в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство*, (47). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-84>
4. Гринько П.Л. Цифрова трансформація бізнесу в умовах розвитку інноваційних процесів в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 53-58.
5. Гусева О. Ю., Легомінова С. В. Діджиталізація - як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1 (23). С. 33-39.
6. Державна служба статистики. URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/18/KVED10_18_12.html
7. Заїка, О., & Ткаченко, В. (2022). Управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*, (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-55>
8. Іонін Є., Присіч А. Цифрова трансформація в управлінні компаніями: Україна на шляху до конкурентоспроможності. *Економічний аналіз*. 2024. №3. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.429>
9. Лазебник Л. Л., Войтенко В. О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Вип. 42. С. 18-22. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/202042-3>
10. Мединська О. Сучасні інформаційні системи і технологій на

підприємствах поліграфії. Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (15.05.2025 року, м. Збараж)

11. Набухотна Ю.М., Жигалкевич Ж.М. Вплив інформаційних технологій на діяльність підприємства. *Інтернаука. Економічні науки*. 2022. Випуск 14. URL: <https://www.inter-nauka.com/ua/archive/archive-of-issues-ekonomika>

12. Обіход С. В. Імплементация інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління бізнес-процесами вітчизняних підприємств у контексті розвитку цифрової економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4 (98). С. 10–17. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2021-4\(98\)-10-17](https://doi.org/10.26642/jen-2021-4(98)-10-17)

13. Пурій Г. М. Інформаційні системи і технології в управлінні діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/58.pdf.

14. Ратушняк А.А. Microsoft Word - ERP-системи теорія і практика впровадження. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/1513.pdf>.

15. Савчук С.В. Цифрова економіка: сутність та особливості становлення. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Сер.: Економ. та упр. в нафтовій і газовій промисловості*. 2020. Вип. 2 (21). С. 41-50.

16. Самолюк Н.М. Вплив інформаційно-комунікаційних технологій на економічні результати діяльності підприємств. *Вісник НУВГП. Сер. : Економічні науки*. 2019. Вип. 3 (87). С. 122-131.

17. Слинько М.Ю. Роль інформаційних технологій у господарській діяльності вітчизняних підприємств. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. №53. URL: <http://ven.chdtu.edu.ua/article/view/171765>

18. Соколова Г.Б. Деякі аспекти розвитку цифрової економіки в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 1 (51). С. 92-96.

19. Струтинська І. В. Інформаційні технології організації бізнесу - імператив інноваційного розвитку бізнес-структур. *Галицький економічний вісник*. 2018. Т. 55. № 2. С. 40-49.

20. Сутність, значення та закономірності розвитку інформаційних систем і технологій в сучасній економіці. URL: <https://bit.ly/3xygy86>.
21. Сучасні IT-рішення для управління бізнесом. URL: <https://www.it.ua/>.
22. Тарасенко І. О., Гавриленко Н. Г. Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2021. № 3(47). Т. 1. С. 36-46.
23. Устенко М., Руських А. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. Випуск № 68. С. 181-192
24. Хаврова К. С., Ващук Ю. А. Шляхи підвищення ефективності управління IT-підприємством за допомогою цифровізації бізнесу в умовах воєнного стану. Бізнес Інформ. 2022. № 12. С. 214-220. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-214-220>
25. Хорошевська І. О., Хорошевський О. І. Дослідження можливостей та особливостей систем, побудованих на основі web-to-print. Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Серія: технічні науки, Ч.1, №35(74), №1, 2024, С. 303-308. <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2024.E1/45>
26. Шиманська К.В. Пріоритетні напрями та механізми розвитку цифрової економіки в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1 (95). С. 17-22.
27. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
28. UAregion. URL: <https://www.ua-region.com.ua/30249832>