

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



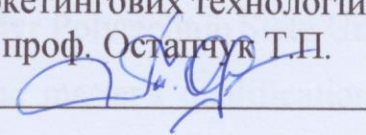
ГРАБЧАК Анастасія Сергіївна
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-24-1м)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

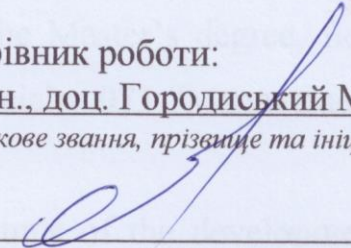
**ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

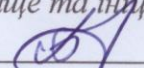


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Городиський М.П.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Бірюченко С.Ю.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Грабчак А. С. Інформаційний менеджмент підприємства в умовах діджиталізації. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості розвитку інформаційного менеджменту підприємства в умовах діджиталізації та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: інформація, інформаційний менеджмент, цифровізація, цифрова економіка, цифровий менеджмент, стратегія цифровізації.

Annotation

Grabchak A. S. Information management of an enterprise in the conditions of digitalization. Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The master's qualification work considers the features of the development of information management of an enterprise in the conditions of digitalization and identifies areas for improving the corresponding process.

Keywords: information, information management, digitalization, digital economy, digital management, digitalization strategy.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи розвитку інформаційного менеджменту підприємства в умовах цифрових трансформацій</i>	7
1.1. Поняття, значення та структура інформаційного менеджменту підприємства	7
1.2. Процес та технології цифровізації в системі інформаційного менеджменту підприємства	16
1.3. Методичні засади оцінки ефективності інформаційного менеджменту підприємства в умовах цифровізації	25
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення розвитку інформаційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації	33
Висновки до розділу 1	40
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка системи інформаційного менеджменту АТ «Рудь»</i>	42
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства	42
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану АТ «Рудь»	49
2.3. Оцінка системи інформаційного менеджменту підприємства	57
Висновки до розділу 2	68
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення інформаційного менеджменту в умовах цифровізації АТ «Рудь»</i>	71
3.1. Організаційно-методичні аспекти розвитку цифрового менеджменту в системі інформаційного розвитку підприємства	71
3.2. Резерви підвищення ефективності інформаційного менеджменту АТ «Рудь» в умовах цифровізації	78
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	86
Висновки до розділу 3	95
<i>Висновки</i>	97
<i>Список використаних джерел</i>	100
<i>Додатки</i>	108

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Інформаційний менеджмент у сучасних умовах цифрової трансформації виступає одним із ключових чинників ефективного розвитку підприємств. Діджиталізація охоплює всі сфери діяльності, змінюючи підходи до управління, комунікацій та організації бізнес-процесів. Вона забезпечує інтеграцію інформаційних технологій у систему стратегічного та оперативного менеджменту, створюючи нові можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Водночас, розвиток цифрової економіки ставить перед підприємствами нові виклики, пов'язані з необхідністю швидкої адаптації до технологічних змін. Інформаційний менеджмент у цьому контексті стає основою для формування ефективної цифрової стратегії.

Завдяки сучасним інформаційним системам підприємства отримують можливість більш якісно аналізувати дані, оптимізувати управлінські рішення та прогнозувати результати діяльності. Важливою складовою є впровадження інструментів цифрового менеджменту, що дозволяють комплексно управляти всіма бізнес-процесами. Це сприяє зростанню продуктивності праці, зменшенню операційних витрат і підвищенню рівня автоматизації. Крім того, цифровізація змінює характер взаємодії підприємства з клієнтами, постачальниками та партнерами. Вона забезпечує оперативний обмін інформацією та прозорість діяльності, що формує довіру і лояльність споживачів.

Не менш важливою є роль інформаційного менеджменту у забезпеченні кібербезпеки та захисті даних, що набуває особливого значення в умовах зростання цифрових загроз. Використання цифрових технологій дозволяє підприємствам створювати нові бізнес-моделі та освоювати нові ринки. Водночас, перехід до цифрового формату управління потребує значних інвестицій та зміни корпоративної культури. Для підприємств стає актуальним пошук балансів між витратами на впровадження новітніх технологій та

отриманими результатами. У підсумку, інформаційний менеджмент в умовах діджиталізації виступає не лише інструментом оптимізації діяльності, а й стратегічним ресурсом розвитку. Саме від його ефективності залежить здатність підприємства до інноваційного оновлення, підвищення прибутковості та стійкого зростання в умовах глобальної конкуренції.

В умовах сьогодення питання трансформації інформаційного менеджменту в умовах цифровізації є досить актуальним у зарубіжній та вітчизняній літературі. Ці питання досліджені у працях В. Апалькова, Д. Белла, О. Білоуса, С. Веретюка, В. Геєця, Дж. Гелбрейта, С. Карчевої, С. Коляденко, Т. Месенбурга, Д. Тапскотта, К. Шваба, Т. Юдина тощо. Дослідження цих вчених мають фундаментальний характер, що охоплюють питання розвитку інформаційних систем у період цифровізації, ефект від цифровізації, тощо.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає предметній області спеціальності 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад удосконалення системи інформаційного менеджменту в умовах діджиталізації АТ «Рудь».

Для виконання поставленої мети визначено та вирішено такі основні **завдання:**

- вивчити поняття, значення та структуру інформаційного менеджменту підприємства;
- дослідити процес та технології цифровізації в системі інформаційного менеджменту підприємства;
- узагальнити методичні засади оцінки ефективності інформаційного менеджменту підприємства в умовах цифровізації;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення розвитку інформаційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану АТ «Рудь»;

- здійснити оцінку системи інформаційного менеджменту підприємства;
- розробити організаційно-методичні аспекти розвитку цифрового менеджменту в системі інформаційного розвитку підприємства;
- обґрунтувати резерви підвищення ефективності інформаційного менеджменту АТ «Рудь» в умовах цифровізації;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес розвитку інформаційного менеджменту підприємства в умовах діджиталізації, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення інформаційного менеджменту підприємства в умовах діджиталізації.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою проведеного дослідження були концептуальні засади інформаційного менеджменту, цифрового управління підприємств, а також системний підхід. Серед методів дослідження застосовано як загально наукові методи, так і спеціальні методи. Зокрема, для досягнення поставленої у кваліфікаційній роботі мети використано такі методи: абстракції і логіки, порівняння та узагальнення, індукції та дедукції, аналізу та синтезу, а також ряд статистичних методів, серед яких можна виділити метод рядів динаміки, горизонтального та вертикального аналізу, коефіцієнтний та інші.

Інформаційною базою дослідження є: наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених щодо проблем інформаційного менеджменту суб'єктів господарювання в умовах цифрових трансформацій; нормативно-правові акти України, що регламентують діяльність підприємства АТ «Рудь»; статистичні дані, інформація бухгалтерського обліку й фінансової звітності підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад розвитку системи інформаційного менеджменту в умовах діджиталізації. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- уточнено підхід до визначення цифровізації в системі інформаційного менеджменту підприємства, що, на відміну від існуючих підходів, включає

автоматизацію управлінських і операційних процесів, інтеграцію різних інформаційних підсистем, створення єдиного інформаційного простору та підвищення доступності даних у реальному часі;

– удосконалено методичні засади оцінки ефективності інформаційного менеджменту підприємства в умовах цифровізації, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми, визначати резерви підвищення ефективності та підтримувати конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні резервів розвитку системи інформаційного менеджменту в умовах діджиталізації підприємства АТ «Рудь». Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

Грабчак А. С. Процес цифровізації в системі інформаційного менеджменту підприємства. Тези Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку». Житомир. 2025.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку» (листопад 2025 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 107 сторінках друкованого тексту. Робота містить 35 таблиць та 11 рисунків. Список використаних джерел налічує 88 найменувань. Робота містить 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

1.1. Поняття, значення та структура інформаційного менеджменту підприємства

Формування системи інформаційного менеджменту на підприємствах набуває особливої актуальності в умовах стрімкої цифровізації економіки. Сучасні бізнес-процеси вимагають швидкої обробки великих обсягів даних, що неможливо без ефективної інформаційної системи. Інформаційний менеджмент забезпечує своєчасний збір, зберігання, аналіз та поширення даних для прийняття управлінських рішень. Наявність налагодженої системи управління інформаційними потоками дозволяє підприємству підвищувати конкурентоспроможність [5].

В умовах цифрової трансформації інформація стає ключовим стратегічним ресурсом, а її правильне використання – основою успішного розвитку. Побудова інформаційної системи сприяє автоматизації процесів, зниженню ризиків та зростанню ефективності управління. Вона також створює основу для впровадження інноваційних технологій, таких як штучний інтелект чи аналітика великих даних. Без якісного інформаційного менеджменту підприємства не можуть повноцінно інтегруватися у цифровий простір. Таким чином, формування такої системи стає необхідною умовою стабільного функціонування бізнесу. Це визначає стратегічний напрямок розвитку підприємств у сучасному інформаційному суспільстві [24].

З позицій менеджменту підприємства «інформація» – це сукупність відомостей, даних та знань, які є необхідними для планування, організації, мотивації та контролю діяльності. Вона виступає ключовим ресурсом управління, адже дозволяє керівництву приймати обґрунтовані та ефективні рішення [43].

Інформація в менеджменті має бути актуальною, достовірною, повною та своєчасною, оскільки від її якості залежить результативність управлінських процесів. Її можна розглядати як стратегічний актив, що забезпечує конкурентні переваги підприємства. Отже, інформація – це не просто набір даних, а цінний управлінський ресурс, що формує основу для досягнення цілей підприємства [34].

Сучасні умови цифрової трансформації та зростаючої складності бізнес-процесів актуалізують необхідність поглибленого дослідження інформаційного забезпечення управління діяльністю підприємства як ключового чинника підвищення його ефективності та конкурентоспроможності. На нашу думку, одним із найхарактерніших графічних способів відображення еволюції інформаційних систем і технологій є концепція «хвиль», запропонована американським дослідником Д. Москеллою [45]. У цій моделі кожна хвиля має власні часові межі, де вказані дати позначають момент зародження та період апогею (середину), але не завершення її розвитку. Модель демонструє, що кожна нова хвиля не витісняє попередню повністю, а інтегрує її окремі елементи, формуючи більш складне та ефективне інформаційне середовище. Модель Москелли є цінним інструментом аналізу еволюції та прогнозування майбутніх тенденцій у сфері інформаційного менеджменту (рис. 1.1).

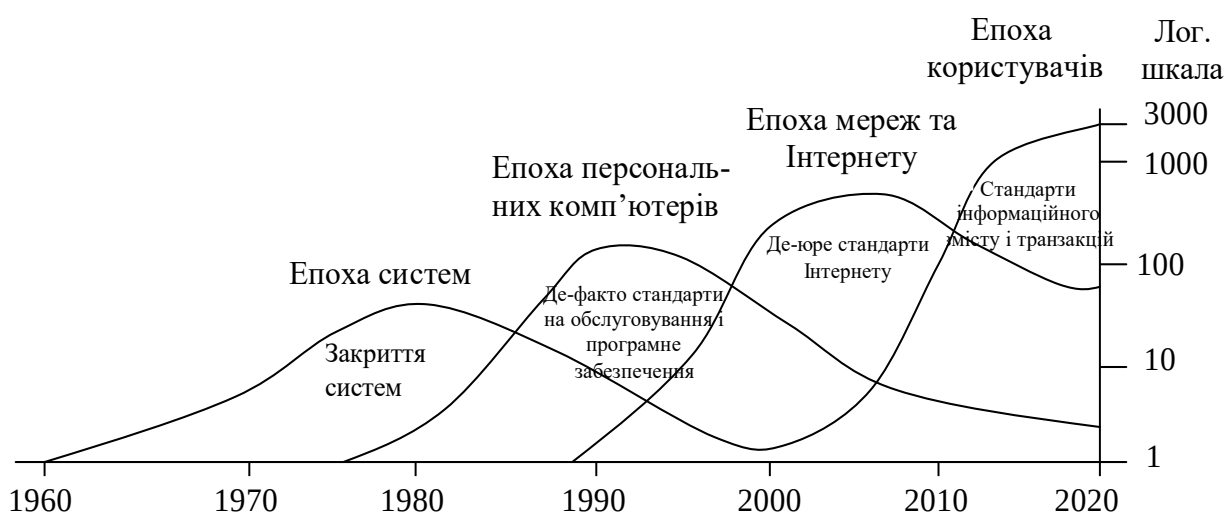


Рис. 1.1. Стадії розвитку індустрії інформаційних систем та технологій на основі «хвиль» Д. Москелли

Джерело: складено автором за [45]

Отже, теорія інформаційного менеджменту має значний еволюційний розвиток, що зумовлений швидким поширенням інформаційних технологій та їхнім впливом на управлінські процеси. Еволюція теорії інформаційного менеджменту відображає закономірності переходу від простих інформаційних рішень до складних інтегрованих систем управління.

Історичні етапи становлення та розвитку теорії інформаційного менеджменту у світі узагальнено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Історичні етапи становлення та розвитку теорії інформаційного менеджменту

Етап	Часовий період	Характеристика розвитку	Ключові особливості
1. Передінформаційний (додигітальний)	До 1940-х рр.	Використання ручних методів обробки даних, перші механічні обчислювальні машини.	Паперові архіви, облік і звітність вручну; інформація як допоміжний ресурс для управління.
2. Початок автоматизації	1940–1960-ті рр.	Впровадження електронних обчислювальних машин (ЕОМ) першого та другого покоління.	Основний акцент на автоматизацію обчислень; інформаційні потоки ще не розглядаються як стратегічний ресурс.
3. Системний підхід	1960–1970-ті рр.	Формування концепції інформаційних систем управління (MIS).	Інформація стає елементом управлінського процесу; розвиток систем планування ресурсів.
4. Етап стратегічного управління інформацією	1970–1980-ті рр.	Перехід до використання інформаційних технологій як інструменту конкурентних переваг.	З'являються системи підтримки прийняття рішень (DSS), бази даних; теорія інформаційного менеджменту виділяється як окрема дисципліна.
5. Глобалізація інформаційних технологій	1980–1990-ті рр.	Масове використання персональних комп'ютерів, розвиток корпоративних мереж.	Поширення ERP-систем, зростання ролі інформаційних ресурсів у бізнесі; поява концепції управління знаннями.
6. Інтернет-революція	1990–2000-ні рр.	Стрімкий розвиток Інтернету та електронної комерції.	Інформація – ключовий актив; інтеграція ІТ у всі бізнес-процеси; формування цифрової економіки.
7. Цифрова трансформація	2000–2010-ті рр.	Впровадження мобільних технологій, хмарних сервісів, соціальних мереж.	Акцент на інтеграцію даних у реальному часі, управління великими обсягами інформації.
8. Ера великих даних та штучного інтелекту	2010-ті – дотепер	Широке застосування Big Data, аналітики, AI, машинного навчання.	Інформаційний менеджмент стає стратегічним ядром розвитку організацій; ключова роль у цифровій економіці.

Джерело: складено автором за [50; 86]

Поняття «інформаційний менеджмент» є багатогранним і не має однозначного трактування серед науковців та практиків. Одні автори розглядають його як сукупність методів і засобів управління інформаційними ресурсами організації [50; 76]. Інші наголошують на стратегічному значенні інформаційного менеджменту як системи управління знаннями та конкурентними перевагами підприємства [26; 43]. Частина дослідників ототожнює його з інформаційними технологіями, тоді як інші роблять акцент на управлінських функціях та процесах прийняття рішень [7; 86]. Така різноманітність підходів зумовлена швидким розвитком цифрових технологій і зміною ролі інформації у сучасному бізнес-середовищі. Відповідно, інформаційний менеджмент можна трактувати як динамічну категорію.

Окремі визначення вченими поняття «інформаційний менеджмент» представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Окремі визначення вченими поняття «інформаційний менеджмент»

Автор	Визначення інформаційного менеджменту
Бірюкова Т.Л. [5]	систематичне збирання, організація та використання даних для підвищення ефективності управління організацією.
Бойченко Е.Б. [7]	передбачає створення систем для збору, аналізу та використання знань для досягнення цілей організації.
Воронкова В.Г. [14]	стратегічне використання інформаційних ресурсів для створення конкурентних переваг.
Жежнич П.І. [24]	включає процеси та технології для збору, зберігання, аналізу та розповсюдження інформації для підтримки прийняття рішень.
Знахур С.В. [26]	інтеграція інформаційних систем у бізнес-процеси для підтримки стратегічного розвитку організації.
Калакура Я.О. [30]	процес управління інформаційними потоками для забезпечення швидкого прийняття рішень у динамічних ринкових умовах.
Колесніков А.П. [34]	зосереджується на обробці інформації для зменшення невизначеності в організаційних рішеннях.
Матвієнко О.В. [43]	використання інформаційних технологій для підвищення продуктивності та економічної цінності організації.
Мельник В.В. [45]	систематичне управління інформаційними ресурсами для підтримки стратегічного планування та операційної діяльності.
Новак В.О. [50]	передбачає визначення критичних інформаційних потреб для досягнення ключових цілей організації.
Скібська К.О. [77]	використання даних і технологій для створення цінності через цифрову трансформацію бізнесу.
Чорна Л.О. [86]	охоплює організацію інформаційних потоків для забезпечення стійкості та адаптивності бізнес-процесів.

Джерело: складено автором

Враховуючи результати проведеного дослідження вважаємо, що інформаційний менеджмент - це стратегічний і систематичний процес управління інформаційними ресурсами, який включає збирання, обробку, аналіз, зберігання та розповсюдження даних і знань із використанням сучасних технологій для підтримки прийняття рішень, оптимізації бізнес-процесів і створення конкурентних переваг організації в умовах динамічного середовища.

Ключові змістовні ознаки інформаційного менеджменту сучасних підприємств, що функціонують в умовах цифровізації наведено на рис. 1.2.

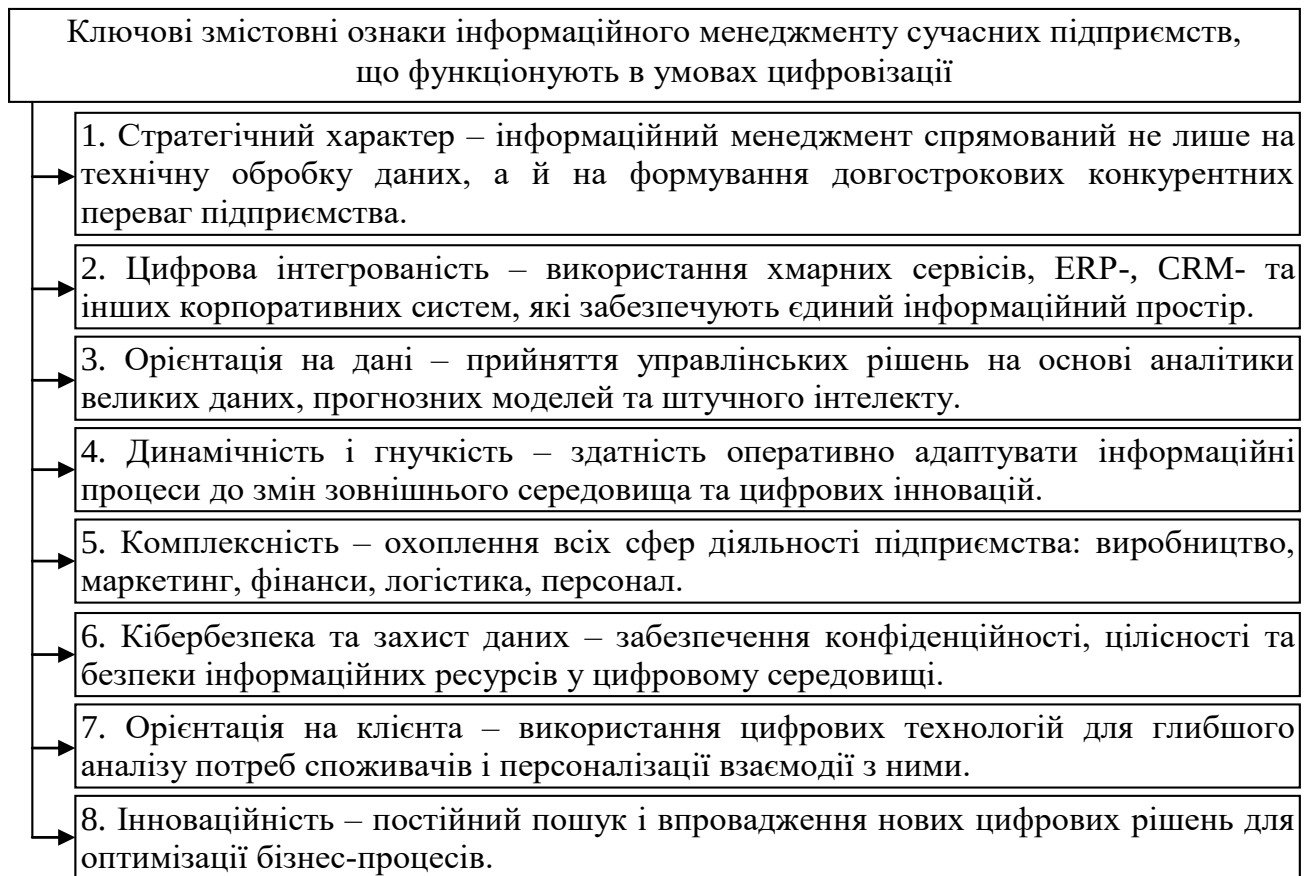


Рис. 1.2. Ключові змістовні ознаки інформаційного менеджменту сучасних підприємств

Джерело: складено автором за [77]

В умовах цифрових трансформацій інформаційний менеджмент набуває особливого значення для стратегічного розвитку підприємств. Він стає не лише інструментом збирання та обробки даних, а й основою формування довгострокових конкурентних переваг. Сучасні компанії використовують

інформаційні ресурси як ключовий актив, що впливає на ефективність управлінських рішень і адаптивність до змін ринку. Інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси підвищує гнучкість та інноваційний потенціал. Отже, інформаційний менеджмент перетворюється на стратегічний фактор розвитку, здатний визначати позиції підприємства у глобальній економіці [50].

Значення інформаційного менеджменту для стратегічного розвитку підприємств, що функціонують в умовах цифрових трансформацій наведено узагальнено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Значення інформаційного менеджменту для стратегічного розвитку підприємств, що функціонують в умовах цифрових трансформацій

Значення для підприємства	Характеристика впливу
Підтримка прийняття стратегічних рішень	Інформаційний менеджмент забезпечує доступ до актуальних, точних і структурованих даних, що дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення, прогнозувати ринкові тенденції та адаптуватися до змін у цифровому середовищі.
Оптимізація бізнес-процесів	Ефективне управління інформаційними потоками сприяє автоматизації та інтеграції процесів, зменшуючи витрати часу й ресурсів, що є критично важливим для масштабування в умовах цифрових трансформацій.
Створення конкурентних переваг	Використання аналітики великих даних, штучного інтелекту та бізнес-інтелекту через інформаційний менеджмент дозволяє підприємствам швидше реагувати на ринкові зміни та пропонувати інноваційні продукти чи послуги.
Забезпечення адаптивності до змін	Інформаційний менеджмент дає змогу підприємствам оперативно адаптувати стратегії до нових технологічних трендів, таких як хмарні обчислення, блокчейн чи IoT, підтримуючи гнучкість у цифровому світі.
Підвищення клієнтського досвіду	Завдяки збору та аналізу даних про клієнтів (CRM-системи, персоналізація), інформаційний менеджмент допомагає створювати індивідуалізовані пропозиції, що підвищує лояльність і конкурентоспроможність.
Забезпечення безпеки даних	У цифрову епоху інформаційний менеджмент включає впровадження систем кібербезпеки та відповідність стандартам захисту даних (наприклад, GDPR), що захищає репутацію та довіру до підприємства.
Сприяння інноваціям	Інформаційний менеджмент підтримує створення культури даних, де підприємства використовують аналітику для розробки нових бізнес-моделей, продуктів і ринкових стратегій, що є ключовим для цифрової трансформації.
Інтеграція з глобальними екосистемами	Завдяки інформаційному менеджменту підприємства можуть ефективно інтегруватися в глобальні цифрові платформи й екосистеми, співпрацюючи з партнерами та використовуючи хмарні рішення для масштабування.

Джерело: складено автором за [30; 34]

Отже, інформаційний менеджмент виконує ключові функції в управлінській системі підприємства. Він забезпечує збір, обробку та аналіз даних, що необхідні для ефективного прийняття управлінських рішень. Через інтеграцію цифрових технологій він підвищує оперативність і точність управлінських процесів, сприяє оптимізації бізнес-процесів та формуванню конкурентних переваг. Крім того, інформаційний менеджмент підтримує управління знаннями, забезпечує адаптивність організації до змін зовнішнього середовища і зміцнює взаємодію з клієнтами та партнерами [24].

Функції інформаційного менеджменту в управлінській системі підприємства можна визначити наступним чином [5; 43]:

1. Збір та обробка інформації. Інформаційний менеджмент забезпечує систематичне збирання даних із внутрішніх та зовнішніх джерел, їх обробку та структурування для подальшого використання в управлінських процесах.

2. Забезпечення доступу до інформації. Організація ефективного доступу до актуальних даних для всіх рівнів управління, включаючи створення централізованих баз даних, хмарних сховищ і систем швидкого пошуку інформації.

3. Аналіз та інтерпретація даних. Використання інструментів бізнес-аналітики, штучного інтелекту та великих даних для обробки інформації, виявлення тенденцій, прогнозування і підготовки звітів, які підтримують стратегічне та оперативне планування.

4. Підтримка прийняття рішень. Надання керівництву своєчасної, точної та релевантної інформації для прийняття обґрунтованих рішень на всіх рівнях - від операційних до стратегічних.

5. Координація та інтеграція бізнес-процесів. Забезпечення інтеграції інформаційних потоків між різними підрозділами підприємства (наприклад, через ERP-системи), що сприяє узгодженості дій і підвищенню ефективності.

6. Забезпечення безпеки інформації. Впровадження систем захисту даних, включаючи шифрування, контроль доступу та відповідність стандартам кібербезпеки, для запобігання витоку інформації та захисту комерційної

таємниці.

7. Автоматизація управлінських процесів. Використання інформаційних технологій для автоматизації рутинних операцій, таких як облік, планування ресурсів чи моніторинг продуктивності, що зменшує витрати часу та людських ресурсів.

8. Сприяння комунікації та співпраці. Створення інформаційних платформ, які полегшують обмін інформацією між співробітниками, командами та зовнішніми партнерами.

9. Моніторинг і контроль. Забезпечення інструментів для відстеження ключових показників ефективності (KPI), оцінки виконання стратегічних цілей і своєчасного виявлення відхилень у діяльності підприємства.

10. Сприяння інноваціям. Підтримка розробки нових продуктів, послуг і бізнес-моделей через аналіз даних, прогнозування ринкових трендів і використання передових технологій [5; 43].

Інформаційний менеджмент є системою, яка володіє відповідною структурою та елементним складом, що забезпечує ефективне управління інформаційними потоками підприємства. Він включає організаційні, технологічні та методичні компоненти, що взаємодіють для збору, обробки, зберігання, аналізу та передачі інформації. Структура інформаційного менеджменту визначає взаємозв'язок підсистем, таких як управління даними, управління знаннями, аналітичні системи та засоби комунікації. Елементний склад охоплює інформаційні ресурси, технології, програмне забезпечення, персонал та процеси, які забезпечують функціонування системи. Завдяки такій організації інформаційний менеджмент забезпечує своєчасну підтримку прийняття рішень, оптимізацію бізнес-процесів і стратегічний розвиток підприємства. Він також передбачає контроль за якістю, безпекою та ефективністю використання інформаційних ресурсів у цифровому середовищі.

Структура системи інформаційного менеджменту підприємства охоплює кілька взаємопов'язаних підсистем і елементів, які забезпечують ефективне управління інформаційними ресурсами (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Структура системи інформаційного менеджменту підприємства

Джерело: складено автором за [45; 51]

Таким чином, інформаційний менеджмент в умовах цифровізації є ключовим елементом управлінської системи сучасного підприємства. Він забезпечує збір, обробку, зберігання та передачу інформації, необхідної для ефективного прийняття рішень. Значення інформаційного менеджменту зростає через стратегічну роль інформаційних ресурсів у підвищенні конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу організації. Його особливістю є інтеграція цифрових технологій, що дозволяє створювати єдиний інформаційний простір і оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Інформаційний менеджмент також забезпечує управління знаннями, прогнозування та аналітику на основі великих даних. Контроль і захист інформаційних ресурсів є невід’ємною складовою системи, що гарантує безпеку даних. Отже, інформаційний менеджмент виступає стратегічним інструментом розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації та цифрової економіки.

1.2. Процес та технології цифровізації в системі інформаційного менеджменту підприємства

Сучасні підприємства функціонують у умовах стрімкої цифрової трансформації, що суттєво змінює правила управління інформаційними ресурсами. Врахування особливостей цифровізації стає критично важливим для ефективного інформаційного менеджменту, оскільки технології визначають швидкість, точність та доступність даних. Цифрові платформи, хмарні сервіси та аналітичні системи дозволяють інтегрувати інформаційні потоки та забезпечують оперативне прийняття управлінських рішень. Сучасні технології дають можливість підприємствам ефективніше управляти знаннями, прогнозувати ринкові тенденції та підвищувати конкурентоспроможність. В умовах цифровізації збільшується обсяг даних, що потребує організації їх систематичного збору, обробки та захисту. Крім того, цифрові інструменти сприяють оптимізації бізнес-процесів і підвищенню гнучкості організацій [3].

Важливим аспектом є забезпечення кібербезпеки та захисту конфіденційної інформації. Необхідність адаптації управлінських систем до цифрових змін зумовлює розвиток нових підходів до інформаційного менеджменту. Врахування сучасних особливостей цифровізації дозволяє підприємствам ефективніше використовувати інформаційні ресурси як стратегічний актив. Отже, інтеграція цифрових технологій у систему інформаційного менеджменту стає невід'ємною умовою сталого розвитку та конкурентної переваги організації [17].

Цифрова трансформація бізнесу являє собою комплексний процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства з метою підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності. Вона передбачає зміни не лише у використанні технологій, але й у бізнес-моделях, організаційній структурі, процесах управління та культурі підприємства. Цифрова трансформація дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, автоматизувати операційні завдання, покращити взаємодію з клієнтами та партнерами, а також

підвищити швидкість прийняття управлінських рішень. Вона також сприяє ефективному управлінню даними та знаннями, забезпечує аналітичну підтримку стратегічних і тактичних рішень [39].

Основні напрями цифрової трансформації бізнесу, які впливають на розвиток інформаційних систем та технологій управління підприємствами узагальнено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Основні напрями цифрової трансформації бізнесу, які впливають на розвиток інформаційних систем та технологій управління підприємствами

Напрямок цифрової трансформації	Вплив на інформаційні системи та технології управління
Автоматизація бізнес-процесів	Використання ERP-, CRM-, HRM-систем для оптимізації операційних та управлінських процесів.
Аналітика та управління даними (Big Data, Data Analytics)	Підвищення точності прогнозування, аналізу ринку, поведінки споживачів і ризиків для прийняття обґрунтованих рішень.
Хмарні технології (Cloud Computing)	Забезпечення централізованого доступу до інформаційних ресурсів, масштабованості систем та гнучкості управління.
Цифрові комунікації та колабораційні платформи	Підвищення ефективності взаємодії між підрозділами, партнерами та клієнтами через інтегровані інформаційні канали.
Мобільні та дистанційні технології	Доступ до управлінської інформації у реальному часі, забезпечення гнучкості прийняття рішень і контролю процесів.
Штучний інтелект і машинне навчання	Автоматизація аналітичних процесів, підтримка прийняття рішень та оптимізація ресурсів підприємства.
Інтернет речей (IoT)	Збір та аналіз даних з виробничого обладнання та логістики для підвищення ефективності операцій та управління активами.
Кібербезпека та захист даних	Забезпечення цілісності, конфіденційності та доступності інформаційних ресурсів у цифровому середовищі.

Джерело: складено автором за [47; 56]

Отже, цифрова трансформація бізнесу суттєво впливає на розвиток інформаційних систем та технологій управління підприємствами. Вона сприяє автоматизації бізнес-процесів, підвищенню точності аналітики та оптимізації прийняття управлінських рішень. Використання хмарних сервісів, мобільних технологій, штучного інтелекту та IoT забезпечує гнучкість, оперативність і ефективність управління. Одночасно цифровізація підкреслює важливість

кібербезпеки та захисту інформаційних ресурсів як основи стійкого розвитку підприємства [56].

Цифровізація інформаційної системи підприємства - це процес переведення та інтеграції всіх елементів інформаційного менеджменту, бізнес-процесів і даних у цифровий формат із застосуванням сучасних інформаційних та комунікаційних технологій. Вона передбачає автоматизацію збору, обробки, зберігання та аналізу інформації, що дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень та швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища [84].

Цифровізація також забезпечує інтеграцію різних підсистем підприємства, створює єдиний інформаційний простір і сприяє оптимізації бізнес-процесів. Крім того, вона включає впровадження аналітичних інструментів, хмарних сервісів, систем підтримки прийняття рішень і засобів кібербезпеки для забезпечення надійності та захищеності інформаційних ресурсів [73].

Процес цифровізації в системі інформаційного менеджменту підприємства являє собою комплексну трансформацію способів збору, обробки, зберігання, аналізу та передачі інформації з використанням сучасних цифрових технологій. Він включає автоматизацію управлінських і операційних процесів, інтеграцію різних інформаційних підсистем, створення єдиного інформаційного простору та підвищення доступності даних у реальному часі. Цифровізація сприяє оптимізації бізнес-процесів, підвищенню точності аналітики, прискоренню прийняття рішень та зростанню ефективності управління. Крім того, вона забезпечує захист інформаційних ресурсів, управління знаннями та формування стратегічних переваг підприємства в умовах цифрової економіки.

Цілі цифровізації системи інформаційного менеджменту підприємства полягають у підвищенні ефективності, гнучкості та стратегічної цінності інформаційних ресурсів. Цілі можна сформулювати наступним чином [10; 19]:

- оптимізація бізнес-процесів – автоматизація рутинних операцій та скорочення витрат часу на обробку інформації;
- підвищення точності та оперативності управлінських рішень –

забезпечення керівництва актуальною, структурованою та достовірною інформацією в режимі реального часу;

- інтеграція інформаційних систем – створення єдиного інформаційного простору, що об'єднує різні підсистеми та забезпечує ефективний обмін даними;

- покращення управління знаннями – систематизація, накопичення та аналіз даних для підтримки стратегічного планування та інновацій;

- підвищення гнучкості та адаптивності підприємства – швидка реакція на зміни ринку, технологічні інновації та потреби споживачів;

- забезпечення кібербезпеки та захисту даних – гарантування цілісності, конфіденційності та доступності інформаційних ресурсів;

- сприяння інноваційному розвитку та конкурентоспроможності – використання цифрових технологій для створення нових продуктів, послуг та бізнес-моделей.

Процес цифровізації в системі інформаційного менеджменту підприємства складається з послідовності етапів, які забезпечують поступову інтеграцію цифрових технологій у всі сфери управління та інформаційні потоки (рис. 1.4).

Отже, процес цифровізації в системі інформаційного менеджменту підприємства передбачає послідовне впровадження цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності управління. Він включає аналіз поточного стану, визначення цілей і стратегії, інтеграцію та автоматизацію інформаційних систем, а також навчання персоналу. Особлива увага приділяється аналітиці, моніторингу ефективності та забезпеченню кібербезпеки інформаційних ресурсів. Постійне вдосконалення цифрових систем дозволяє підприємству залишатися гнучким, конкурентоспроможним і стратегічно підготовленим до змін у цифровій економіці [3].

Інтенсивність та характер процесу цифрових змін у системі інформаційного менеджменту підприємства визначаються багатьма внутрішніми та зовнішніми факторами. Ці фактори закладають параметри ефективності відповідного процесу.

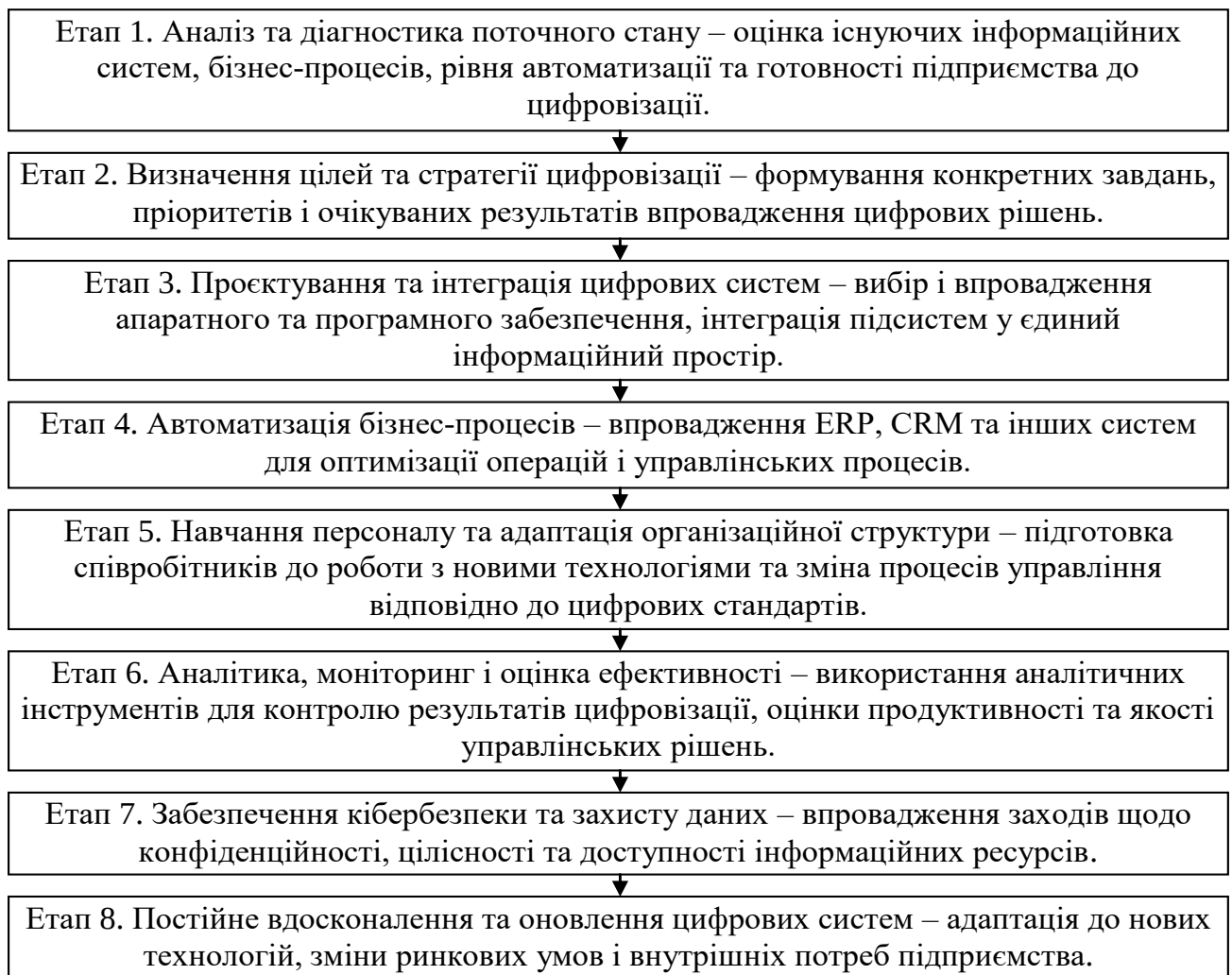


Рис. 1.4. Характеристика процесу цифровізації в системі інформаційного менеджменту підприємства

Джерело: складено автором за [39; 42]

До зовнішніх факторів належать темпи технологічного розвитку, ринкові умови, регуляторні вимоги та глобальні тенденції цифровізації. Внутрішні фактори включають рівень підготовки персоналу, організаційну культуру, стан інформаційних систем та фінансові ресурси підприємства. Значення цих факторів визначає швидкість впровадження цифрових рішень, їх інтеграцію у бізнес-процеси та адаптацію до змін середовища. Врахування таких факторів є необхідною умовою ефективного розвитку інформаційного менеджменту та досягнення стратегічних цілей підприємства [54].

Систематизація факторів, які впливають на процес цифрових змін у системі інформаційного менеджменту підприємства представлена у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Систематизація факторів, які впливають на процес цифрових змін
у системі інформаційного менеджменту підприємства

Фактори впливу	Вплив на цифрові зміни
Зовнішні фактори	
Темпи технологічного розвитку	Визначають можливості впровадження нових цифрових рішень та інноваційних інструментів управління.
Ринкові умови та конкуренція	Підштовхують до швидкої адаптації інформаційних систем для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.
Регуляторні та правові вимоги	Зумовлюють впровадження систем контролю, звітності та захисту даних у відповідності до стандартів.
Глобальні тенденції цифровізації	Впливають на вибір технологій, стандартів і стратегій цифрової трансформації.
Очікування та поведінка клієнтів	Сприяють адаптації інформаційних систем для персоналізованих сервісів та цифрової взаємодії.
Партнерські та галузеві стандарти	Визначають необхідність інтеграції цифрових рішень у єдину екосистему бізнес-партнерів.
Технологічна доступність та інфраструктура	Впливає на можливість впровадження хмарних сервісів, IoT та аналітичних систем.
Економічна стабільність та інвестиційний клімат	Визначає обсяг ресурсів для цифрової трансформації та терміни впровадження змін.
Внутрішні фактори	
Рівень підготовки та кваліфікація персоналу	Визначає швидкість адаптації співробітників до нових цифрових процесів та технологій.
Організаційна культура та структура	Впливає на готовність підприємства до змін, інтеграцію цифрових рішень та ефективність управління.
Стан існуючих інформаційних систем	Визначає складність і швидкість інтеграції нових технологій у наявну інфраструктуру.
Фінансові ресурси та інвестиції	Впливають на можливість впровадження сучасних цифрових технологій та підтримку їх розвитку.
Лідерство та управлінські підходи	Визначає ефективність впровадження змін та мотивацію персоналу до цифрової трансформації.
Внутрішня інноваційна культура	Сприяє генерації ідей щодо цифровізації та швидкому впровадженню нових рішень.
Організаційна структура процесів	Впливає на інтеграцію цифрових систем у бізнес-процеси та управлінські функції.
Системи мотивації та стимулювання персоналу	Підвищують залученість співробітників у процес цифровізації та освоєння нових технологій.

Джерело: складено автором за [54; 83]

Принципи цифровізації щодо змін у системі інформаційного менеджменту підприємства являють собою основні керівні положення, на яких базується впровадження та інтеграція цифрових технологій у всі інформаційні та управлінські процеси. Вони визначають порядок, послідовність та ефективність трансформації інформаційних систем і забезпечують досягнення стратегічних

цілей підприємства. Принципи цифровізації спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів, підвищення точності та оперативності прийняття рішень, інтеграцію підсистем, захист інформаційних ресурсів та розвиток компетенцій персоналу. Вони слугують основою для побудови гнучкої, адаптивної та ефективної системи інформаційного менеджменту, здатної підтримувати інноваційний розвиток та конкурентні переваги підприємства в умовах цифрової економіки.

На нашу думку, основними принципами цифровізації у системі інформаційного менеджменту підприємства можуть бути ті, що представлено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Принципи цифровізації у системі інформаційного менеджменту підприємства

Принцип	Зміст та призначення
Стратегічна спрямованість	Цифровізація повинна бути інтегрована у загальну стратегію розвитку підприємства та спрямована на досягнення довгострокових цілей.
Комплексність та інтеграція	Впровадження цифрових технологій охоплює всі підсистеми управління та забезпечує створення єдиного інформаційного простору.
Оперативність та адаптивність	Система має забезпечувати швидкий доступ до інформації та можливість швидкої реакції на зміни ринку та внутрішнього середовища.
Автоматизація та оптимізація процесів	Цифровізація передбачає автоматизацію збору, обробки та аналізу даних для підвищення ефективності бізнес-процесів.
Аналітична підтримка рішень	Використання цифрових інструментів для прогнозування, оцінки ризиків і підтримки управлінських рішень.
Безпека та захист інформаційних ресурсів	Забезпечення цілісності, конфіденційності та доступності даних у цифровому середовищі.
Інноваційність та постійне вдосконалення	Сприяння впровадженню нових технологій, методів управління та адаптації системи до змін технологічного та ринкового середовища.
Людиноцентричність	Орієнтація на розвиток компетенцій персоналу, залучення співробітників до процесів цифровізації та підтримку їх ефективної роботи.

Джерело: складено автором за [73; 88]

Використання сучасних технологій цифровізації окремих складових інформаційного менеджменту є важливим фактором підвищення ефективності управління підприємством. Впровадження цифрових рішень дозволяє автоматизувати бізнес-процеси, забезпечити оперативний доступ до актуальної

інформації та підвищити точність аналітичних даних. Цифровізація окремих підсистем сприяє інтеграції інформаційних потоків і формуванню єдиного інформаційного простору підприємства. Вона також забезпечує ефективне управління знаннями, контроль за ресурсами та оптимізацію процесів прийняття рішень [56].

Сучасні цифрові технології, які можна використовувати в системі інформаційного менеджменту підприємства узагальнено у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Сучасні цифрові технології, які можна використовувати в системі
інформаційного менеджменту підприємства

Цифрова технологія	Застосування у системі інформаційного менеджменту	Основні переваги
ERP-системи	Інтеграція управлінських процесів (фінанси, виробництво, логістика, персонал)	Оптимізація бізнес-процесів, єдиний інформаційний простір, скорочення витрат часу
CRM-системи	Управління взаємовідносинами з клієнтами, аналіз продажів та маркетингових кампаній	Поліпшення клієнтського сервісу, підвищення продажів, персоналізація взаємодії
Big Data та аналітика даних	Збір, обробка та аналіз великих обсягів даних для прогнозування та прийняття рішень	Підвищення точності прогнозів, виявлення трендів і ризиків
Хмарні технології (Cloud Computing)	Зберігання та доступ до даних і систем через інтернет, інтеграція підсистем	Масштабованість, мобільність, доступ до інформації у реальному часі
Штучний інтелект (AI) та машинне навчання	Автоматизація аналітики, підтримка прийняття рішень, оптимізація ресурсів	Прискорення обробки даних, підвищення ефективності управлінських рішень
Інтернет речей (IoT)	Моніторинг виробничого обладнання, логістики та активів у реальному часі	Підвищення продуктивності, контроль процесів, зниження витрат
Мобільні та дистанційні технології	Доступ до інформаційних систем з будь-якого місця, дистанційне управління	Гнучкість роботи, оперативність прийняття рішень, підвищення ефективності комунікацій
Системи кібербезпеки	Захист інформаційних ресурсів, контроль доступу, резервне копіювання даних	Забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності інформації

Джерело: складено автором за [10; 20]

Використання окремих цифрових технологій у відповідних складових інформаційного менеджменту підприємства є доцільним для підвищення ефективності управлінських процесів. Вони дозволяють автоматизувати збір,

обробку та зберігання даних, забезпечуючи своєчасний доступ до актуальної інформації. Цифрові інструменти також сприяють аналітиці, контролю, комунікації та захисту інформаційних ресурсів [10]. Таким чином, застосування таких технологій підвищує оперативність прийняття рішень, оптимізує бізнес-процеси та забезпечує конкурентні переваги підприємства.

На нашу думку, приклади окремих цифрових технологій, які доцільно застосовувати у відповідних підсистемах інформаційного менеджменту підприємства можна представити у вигляді рис. 1.5.

Складова системи ІМ	Цифрові технології	Приклади застосування
Підсистема збору інформації	IoT, мобільні додатки, сенсорні системи, веб-скрапінг	Автоматичний збір даних з виробничого обладнання, опитування клієнтів через онлайн-форми, збір даних із соціальних мереж
Підсистема обробки та зберігання інформації	Хмарні сервіси, бази даних SQL/NoSQL, ERP-системи	Зберігання великих обсягів даних, інтеграція інформації з різних підрозділів, централізоване управління даними
Аналітична підсистема	Big Data, AI та машинне навчання, BI-системи (Business Intelligence)	Прогнозування продажів, аналіз поведінки клієнтів, оцінка ризиків та ефективності бізнес-процесів
Підсистема передавання та комунікації інформації	CRM-системи, месенджери, корпоративні портали, колабораційні платформи	Обмін даними між підрозділами, комунікація з партнерами та клієнтами, віддалена робота та координація команд
Підсистема контролю та моніторингу	Системи KPI, аналітичні панелі (dashboards), IoT, AI	Моніторинг виробничих процесів, контроль виконання завдань, відстеження ключових показників ефективності в реальному часі
Підсистема захисту інформації	Системи кібербезпеки, шифрування, багаторівнева аутентифікація, резервне копіювання	Захист даних від несанкціонованого доступу, забезпечення цілісності та конфіденційності інформації, резервне зберігання критичних даних

Рис. 1.5. Використання цифрових технологій у відповідних підсистемах інформаційного менеджменту підприємства

Джерело: складено автором за [3; 17]

Таким чином, процес цифровізації в системі інформаційного менеджменту підприємства є комплексним і включає послідовні етапи від аналізу поточного

стану до постійного вдосконалення цифрових систем. Він дозволяє інтегрувати всі підсистеми, автоматизувати бізнес-процеси та забезпечити оперативний доступ до актуальної інформації. Використання сучасних цифрових технологій, таких як ERP, CRM, Big Data, хмарні сервіси, AI та IoT, підвищує точність аналітики та ефективність управлінських рішень. Ці технології сприяють оптимізації збору, обробки, зберігання, передачі та захисту інформації. Крім того, цифровізація забезпечує контроль, моніторинг та безпеку інформаційних ресурсів підприємства. Впровадження цифрових рішень підвищує гнучкість, адаптивність та інноваційний потенціал організації.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності інформаційного менеджменту підприємства в умовах цифровізації

Оцінка ефективності інформаційного менеджменту підприємства в умовах цифровізації набуває особливої актуальності через зростання обсягів інформації та швидкість змін у бізнес-середовищі. Вона дозволяє визначити, наскільки ефективно організація використовує свої інформаційні ресурси для підтримки управлінських рішень. Сучасні цифрові технології створюють можливості для автоматизації збору, обробки та аналізу даних, але їхня ефективність залежить від правильності впровадження та інтеграції у бізнес-процеси. Оцінка дозволяє виявити слабкі місця у функціонуванні інформаційних підсистем і своєчасно коригувати їх роботу. Вона сприяє підвищенню точності прогнозування, оптимізації бізнес-процесів та швидкості прийняття рішень. Крім того, оцінка ефективності інформаційного менеджменту допомагає контролювати використання ресурсів і забезпечувати їх захист у цифровому середовищі. Вона також є основою для стратегічного планування та розвитку інноваційних підходів у підприємстві [5].

Систематичний моніторинг результатів цифровізації підвищує гнучкість організації та її адаптивність до змін ринку. Використання ключових показників ефективності дозволяє оцінювати досягнення цілей інформаційного

менеджменту та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Отже, оцінка ефективності інформаційного менеджменту стає невід'ємною складовою успішної цифрової трансформації підприємства [26].

Процес оцінки ефективності інформаційного менеджменту підприємства являє собою систематичну діяльність з вимірювання, аналізу та порівняння показників функціонування інформаційних підсистем з визначеними цілями та стандартами. Він включає збір даних про роботу інформаційних систем, оцінку їх продуктивності, точності, доступності та відповідності потребам управління. Процес дозволяє виявляти слабкі місця, визначати резерви підвищення ефективності та обґрунтовувати управлінські рішення щодо вдосконалення системи. Крім того, оцінка ефективності сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін цифрового середовища, оптимізації ресурсів і забезпеченню конкурентних переваг у цифровій економіці.

Завдання оцінювання ефективності інформаційного менеджменту підприємства полягають у комплексній перевірці та вдосконаленні функціонування інформаційних систем для підтримки управлінських рішень. Основні завдання можна сформулювати наступним чином [43; 51]:

- визначення відповідності системи цілям підприємства – оцінка того, наскільки інформаційний менеджмент забезпечує досягнення стратегічних та оперативних цілей організації;
- аналіз продуктивності інформаційних підсистем – вимірювання швидкості обробки даних, точності інформації та рівня автоматизації процесів;
- оцінка інтеграції та узгодженості інформаційних потоків – перевірка ефективності обміну даними між підрозділами та зовнішніми партнерами;
- контроль використання ресурсів – визначення ефективності застосування фінансових, технічних та кадрових ресурсів у системі інформаційного менеджменту;
- виявлення слабких місць і резервів покращення – аналіз проблемних зон для оптимізації процесів і підвищення продуктивності системи;
- оцінка впливу цифрових технологій – визначення ефективності

впроваджених цифрових інструментів та їхнього внеску у прийняття рішень;

- забезпечення безпеки та надійності інформаційних ресурсів – перевірка захищеності даних і відповідності системи стандартам кібербезпеки;

- моніторинг та прогнозування розвитку системи – формування основи для стратегічного планування, інновацій та вдосконалення інформаційного менеджменту.

Напрями проведення аналізу ефективності функціонування системи інформаційного менеджменту підприємства узагальнено у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Напрями проведення аналізу ефективності функціонування системи
інформаційного менеджменту підприємства

Напрямок аналізу	Зміст	Приклади показників
Оцінка продуктивності інформаційних підсистем	Вимірювання швидкості обробки даних, рівня автоматизації та продуктивності систем	Час обробки запитів, кількість автоматизованих процесів, швидкість генерації звітів
Аналіз якості інформаційних потоків	Перевірка повноти, точності, актуальності та структурованості інформації	Достовірність даних, частота оновлення інформації, кількість помилок у звітах
Аналіз інтеграції систем та взаємодії підсистем	Оцінка узгодженості інформаційних потоків між підрозділами та зовнішніми партнерами	Кількість інтегрованих систем, швидкість обміну даними, рівень взаємодії між підсистемами
Фінансово-економічна оцінка ефективності	Порівняння витрат на підтримку інформаційного менеджменту з отриманими результатами	ROI (прибутковість інвестицій у ІС), витрати на підтримку систем, економія ресурсів
Оцінка впливу цифрових технологій	Аналіз ефективності впроваджених цифрових інструментів та їх впливу на управлінські процеси	Кількість автоматизованих рішень, швидкість прийняття рішень, покращення точності прогнозів
Аналіз безпеки та захищеності інформаційних ресурсів	Перевірка рівня кібербезпеки, доступу та резервного копіювання даних	Кількість інцидентів безпеки, рівень шифрування, наявність планів резервного копіювання
Оцінка відповідності стратегічним цілям підприємства	Визначення, наскільки система підтримує досягнення довгострокових та оперативних цілей	Ступінь реалізації стратегічних проектів, відповідність KPI, рівень підтримки управлінських рішень
Моніторинг та прогнозування розвитку системи	Виявлення потенційних напрямів вдосконалення та адаптації до змін ринку і технологій	Плани модернізації, аналіз трендів технологій, адаптивність системи до змін бізнес-процесів

Джерело: складено автором за [50; 86]

Отже, аналіз ефективності функціонування системи інформаційного менеджменту підприємства передбачає комплексну оцінку всіх її підсистем та процесів. Він охоплює продуктивність, якість інформаційних потоків, інтеграцію підсистем, фінансову ефективність та вплив цифрових технологій. Окрему увагу приділяють безпеці інформаційних ресурсів та відповідності системи стратегічним цілям підприємства. Моніторинг та прогнозування розвитку забезпечують адаптацію до змін ринку та технологій. В цілому, такий аналіз дозволяє своєчасно виявляти проблеми, визначати резерви підвищення ефективності та підтримувати конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки [77].

В цілому, при комплексному підході до оцінки ефективності впровадження інформаційних технологій в управлінські процеси підприємств доцільно запровадити спеціальний механізм такої оцінки. Розробка механізму оцінювання ефективності використання ІТ у системах менеджменту підприємств є надзвичайно важливою для забезпечення їх конкурентоспроможності та стабільного розвитку бізнесу.

Механізм оцінювання ефективності впровадження інформаційних технологій в системи менеджменту підприємства представлено на рис. 1.6.

Перед тим як оцінювати ефективність, необхідно чітко визначити цілі впровадження ІТ. Це можуть бути: підвищення продуктивності; оптимізація бізнес-процесів; підвищення якості продуктів/послуг; зниження витрат; поліпшення обслуговування клієнтів.

Для оцінювання ефективності впровадження ІТ необхідно визначити ключові показники (KPI), які можуть включати [34; 43]:

- фінансові показники - ROI (Return on Investment), IRR (Internal Rate of Return), NPV (Net Present Value);
- операційні показники - зменшення часу на виконання процесів, зниження помилок;
- показники продуктивності - збільшення обсягів виробництва, скорочення витрат на виробництво;



Рис. 1.6. Механізм оцінювання ефективності впровадження інформаційних технологій в системи менеджменту підприємства

Джерело: складено автором за [45]

– клієнтські показники - задоволеність клієнтів, час відгуку на запити клієнтів.

Одним з важливих етапів реалізації механізму оцінювання ефективності впровадження інформаційних технологій в системи менеджменту підприємства, є збір даних та моніторинг. Необхідно забезпечити регулярний збір даних для аналізу KPI. Це можна здійснити за допомогою систем управління підприємством (ERP), систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та інших IT-рішень [12].

Після збору даних важливо їх аналізувати, використовуючи різні методи, такі як [24; 38]:

- порівняльний аналіз (до і після впровадження IT);
- статистичний аналіз для визначення трендів і кореляцій;

– SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз).

Оцінювання ефективності може бути здійснено через порівняння фактичних показників з плановими або галузевими стандартами. Можна використовувати такі методи:

- квалітативний аналіз - опитування співробітників і клієнтів, експертні оцінки;
- кількісний аналіз - порівняння числових показників, використання математичних моделей.

На основі аналізу необхідно розробити рекомендації щодо покращення ефективності впровадження ІТ. Це можуть бути пропозиції щодо оптимізації процесів, навчання персоналу, модернізації обладнання тощо. Після впровадження рекомендацій важливо проводити повторне оцінювання для визначення досягнутого ефекту і коригування стратегії впровадження ІТ [41].

Процес оцінювання ефективності впровадження ІТ має бути безперервним. Це забезпечує постійне вдосконалення систем менеджменту та підтримку високого рівня конкурентоспроможності підприємства. При цьому доцільно використовувати сучасні технології та методики такі, які [3; 17]:

- Big Data та аналітика - для аналізу великих обсягів даних і прийняття обґрунтованих рішень;
- машинне навчання та штучний інтелект - для прогнозування ефективності та автоматизації процесів;
- хмарні технології - для гнучкості та масштабованості ІТ-систем;
- кібербезпека - для забезпечення захисту даних і безперервності бізнесу.

Водночас, складність визначення результатів від впровадження сучасних цифрових технологій у систему інформаційного менеджменту підприємства проявляється в таких аспектах [39]:

1. Багатофакторність впливу – результати цифровізації залежать одночасно від технологій, організаційної структури, компетенцій персоналу та ринкових умов, що ускладнює оцінку конкретного ефекту.
2. Труднощі вимірювання якісних показників – підвищення гнучкості,

оперативності рішень чи покращення комунікацій важко кількісно оцінити.

3. Відкладений ефект впровадження – позитивні результати часто проявляються через певний час після інтеграції цифрових технологій, що ускладнює моментальну оцінку ефективності.

4. Взаємозв'язок з іншими процесами – ефект цифровізації може бути змішаним із впливом інших змін у бізнес-процесах, що ускладнює точне визначення внеску конкретних технологій.

5. Неоднорідність підсистем та технологій – різні інформаційні підсистеми та цифрові інструменти мають різні показники ефективності, що ускладнює їхню порівняльну оцінку.

6. Вплив зовнішніх факторів – економічні умови, ринок, регуляторні зміни можуть значно змінювати результати цифровізації, незалежно від ефективності впроваджених технологій.

7. Складність формалізації показників – відсутність єдиних стандартів для оцінки ефективності цифрових рішень у системах інформаційного менеджменту ускладнює порівняння та аналіз [39].

У відповідності до цього пропонується здійснювати оцінювання результатів від впровадження сучасних цифрових технологій в систему інформаційного менеджменту підприємства за відповідними критеріями, що узагальнено у табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Критерії та показники оцінювання результатів від впровадження сучасних цифрових технологій в систему інформаційного менеджменту підприємства

Критерій оцінювання	Зміст критерію	Індикатори оцінювання
1	2	3
Ефективність використання ресурсів	Оцінка оптимального застосування фінансових, матеріальних та людських ресурсів завдяки цифровим технологіям	Витрати на IT-проекти, економія ресурсів, скорочення трудових витрат, ROI від впровадження
Продуктивність підсистем	Вимірювання швидкості та ефективності роботи інформаційних підсистем	Час обробки даних, кількість автоматизованих процесів, швидкість генерації звітів, кількість помилок

Продовження табл. 1.9

1	2	3
Якість та достовірність інформації	Оцінка точності, повноти та актуальності даних, що використовуються для управлінських рішень	Кількість неточних даних, частота оновлення інформації, рівень структурованості та повноти даних
Інтеграція та взаємодія підсистем	Визначення рівня обміну даними між підсистемами та їх узгодженості	Кількість інтегрованих систем, швидкість обміну даними, рівень сумісності програмного забезпечення
Аналітична підтримка управлінських рішень	Визначення внеску цифрових технологій у прийняття обґрунтованих рішень	Час підготовки аналітичних звітів, точність прогнозів, кількість прийнятих рішень на основі даних
Безпека та захищеність інформаційних ресурсів	Оцінка рівня кібербезпеки та надійності захисту інформації	Кількість інцидентів безпеки, наявність шифрування та аутентифікації, наявність планів резервного копіювання
Вплив на стратегічні цілі підприємства	Визначення, наскільки цифровізація сприяє підвищенню конкурентоспроможності та розвитку	Ступінь реалізації стратегічних проєктів, покращення КРІ, рівень інноваційного розвитку
Економічна доцільність впровадження	Оцінка співвідношення витрат на цифрові технології та отриманих вигод	ROI, скорочення витрат, приріст прибутку, ефективність інвестицій у цифрові рішення

Джерело: складено автором за [3; 14]

Таким чином, оцінювання результатів впровадження сучасних цифрових технологій у систему інформаційного менеджменту підприємства є комплексним і багаторівневим процесом. Воно охоплює критерії, що оцінюють ефективність використання ресурсів, продуктивність підсистем, якість інформації, інтеграцію систем, аналітичну підтримку рішень, безпеку даних, вплив на стратегічні цілі та економічну доцільність впровадження. Кожен критерій має відповідні індикатори, які дозволяють кількісно та якісно оцінити результати цифровізації. Такий підхід дозволяє виявляти проблеми, визначати резерви для підвищення ефективності та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Оцінка результатів цифровізації сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, оптимізації бізнес-процесів та підвищенню адаптивності до змін ринку і технологій. Усе вищезазначене сприяє забезпеченню конкурентоспроможності інформаційних систем підприємства.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення розвитку інформаційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації

Нормативно-правове забезпечення розвитку підприємств у умовах цифровізації є важливим фактором їх ефективного функціонування та стратегічного розвитку. Сучасні цифрові технології змінюють структуру бізнес-процесів, створюють нові можливості для управління та потребують відповідного регулювання. Правові та нормативні рамки забезпечують захист інформаційних ресурсів, дотримання стандартів кібербезпеки та конфіденційності даних. Вони також регламентують порядок впровадження цифрових рішень, інтеграції інформаційних систем та автоматизації процесів. Недостатнє нормативне забезпечення може призвести до ризиків, пов'язаних із порушенням законодавства, втратами даних та зниженням ефективності управління [2; 14].

Виконання вимог нормативно-правових актів сприяє підвищенню довіри партнерів і клієнтів до підприємства. Крім того, регулювання цифровізації стимулює інноваційний розвиток і забезпечує конкурентні переваги на ринку. Нормативна база дозволяє підприємствам адаптуватися до швидких змін технологій та ринкових умов. Вона також забезпечує гармонізацію внутрішніх процесів із міжнародними стандартами та кращими практиками. Отже, правове та нормативне забезпечення стає невід'ємною складовою успішної цифрової трансформації підприємств.

Основні аспекти нормативно-правового забезпечення розвитку підприємств в умовах цифровізації охоплюють різні сфери, які сприяють ефективному та безпечному впровадженню цифрових технологій. Основні аспекти можна виділити неступним чином [5; 24; 44]:

1. Правове регулювання цифровізації бізнес-процесів – встановлення норм щодо впровадження цифрових технологій, автоматизації процесів та інтеграції інформаційних систем.

2. Захист інформаційних ресурсів та даних – нормативи щодо

кібербезпеки, конфіденційності, шифрування даних, доступу до інформації та резервного копіювання.

3. Використання електронного документообігу та цифрових підписів – регулювання легітимності електронних документів і забезпечення юридичної сили цифрових транзакцій.

4. Відповідність стандартам та сертифікація – дотримання міжнародних і національних стандартів якості інформаційних систем, сертифікація програмного забезпечення та цифрових рішень.

5. Регулювання обробки персональних даних – норми щодо збору, зберігання та використання персональної інформації відповідно до законодавства про захист даних.

6. Податково-економічне стимулювання цифровізації – законодавчі механізми підтримки інвестицій у цифрові технології, пільги та гранти.

7. Правове забезпечення інноваційної діяльності – регулювання інтелектуальної власності, авторських прав, патентів на програмне забезпечення та цифрові продукти.

8. Контроль та відповідальність – визначення прав і обов’язків суб’єктів господарювання, механізмів контролю та санкцій за порушення нормативно-правових актів у сфері цифровізації.

Нормативно-правове забезпечення розвитку інформаційного менеджменту підприємств України в умовах цифровізації представлено у табл. 1.10.

Таблиця 1.10

Нормативно-правове забезпечення розвитку інформаційного менеджменту підприємств України в умовах цифровізації

Назва нормативно-правового акта	Ключові положення
1	2
Конституція України [36]	Гарантує право на інформацію, свободу слова та захист персональних даних (статті 32, 34). Основа для інформаційного законодавства.
Закон України «Про інформацію» [67]	Визначає правові основи інформаційної діяльності, права громадян на доступ до інформації та регулює інформаційні відносини.

Продовження табл. 1.10

1	2
Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» [65]	Регулює захист інформації в інформаційних системах, включаючи вимоги до безпеки даних на підприємствах.
Закон України «Про захист персональних даних» [66]	Встановлює порядок збору, обробки, зберігання та захисту персональних даних, що є частиною інформаційного менеджменту.
Закон України «Про державну таємницю» [58]	Визначає порядок роботи з інформацією, що становить державну таємницю, впливаючи на управління інформацією на підприємствах.
Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» [59]	Регулює використання електронних документів у діяльності підприємств, сприяючи автоматизації інформаційних процесів.
Закон України «Про національну програму інформатизації» [68]	Регулює створення інформаційних систем і технологій для управління підприємствами, сприяючи цифровізації.
Закон України «Про електронну комерцію» [60]	Визначає правові засади використання інформаційних систем у комерційних операціях, включаючи електронні транзакції.
Закон України «Про телекомунікації» [70]	Регулює використання телекомунікаційних мереж для інформаційного менеджменту, забезпечуючи інфраструктуру.
Закон України «Про господарську діяльність у сфері інформаційних технологій» [57]	Визначає правові засади діяльності підприємств у сфері інформаційних технологій, включаючи інформаційний менеджмент.

Джерело: складено автором

Отже, Конституція України [36], як основний закон держави, закріплює фундаментальні права громадян у сфері інформаційних відносин. Стаття 32 гарантує захист персональних даних, забороняючи втручання в особисте життя, крім випадків, передбачених законом. Стаття 34 забезпечує право на свободу слова, доступ до інформації та її поширення, за винятком обмежень, пов'язаних із державною безпекою чи захистом інших осіб. Ці положення є основою для всіх інших нормативних актів, що регулюють інформаційний менеджмент, забезпечуючи правову базу для управління інформаційними ресурсами на підприємствах [36].

Закон України «Про інформацію» [67] встановлює правові основи інформаційної діяльності в Україні. Він визначає поняття інформації, права громадян на її отримання, використання та поширення, а також обов'язки

суб'єктів, які володіють інформацією. Закон регулює інформаційні відносини, включаючи доступ до відкритої інформації, захист конфіденційної інформації та відповідальність за порушення інформаційних прав. Для підприємств цей закон є основою для організації інформаційних потоків, забезпечення прозорості та законності обробки даних [67].

Водночас, Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» [65] встановлює вимоги до захисту інформації в автоматизованих інформаційних і телекомунікаційних системах, які використовуються підприємствами. Він визначає технічні та організаційні заходи для забезпечення безпеки даних, включаючи шифрування, захист від несанкціонованого доступу та резервне копіювання. Закон є ключовим для впровадження систем інформаційного менеджменту, які відповідають стандартам кібербезпеки, що особливо важливо в умовах цифрових трансформацій [65].

Важливим в цьому аспекті є Закон України «Про захист персональних даних» [66], який регулює порядок збору, обробки, зберігання, використання та захисту персональних даних. Він встановлює обов'язки для підприємств, які обробляють персональні дані (наприклад, дані клієнтів чи працівників), включаючи необхідність отримання згоди суб'єктів даних, забезпечення їх безпеки та повідомлення про витоки. Для інформаційного менеджменту цей закон є критично важливим, оскільки персональні дані є значною частиною інформаційних ресурсів підприємств [66].

Слід звернути увагу на Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» [59]. Закон регулює створення, використання, зберігання та обіг електронних документів, а також організацію електронного документообігу на підприємствах. Він визначає правовий статус електронних документів, вимоги до їх підписання (зокрема електронним цифровим підписом) та інтеграцію в управлінські процеси. Закон сприяє автоматизації інформаційних процесів, що є ключовим елементом інформаційного менеджменту в цифрову епоху [59].

Також, Закон України «Про електронну комерцію» [60] встановлює правові засади здійснення електронної комерції, включаючи використання інформаційних систем для укладання угод, електронних платежів і обміну даними. Він регулює діяльність підприємств у сфері онлайн-торгівлі, визначаючи вимоги до безпеки транзакцій, захисту даних клієнтів і використання електронних документів. Це сприяє розвитку інформаційного менеджменту в комерційних операціях [60].

Водночас, Закон України «Про телекомунікації» [70] регулює діяльність у сфері телекомунікацій, що є основою для інформаційного менеджменту, оскільки забезпечує інфраструктуру для передачі даних. Він визначає права та обов'язки операторів телекомунікаційних мереж, стандарти якості послуг і захист інформації, що передається. Для підприємств це важливо для забезпечення надійної роботи інформаційних систем і комунікацій [70].

Для удосконалення нормативно-правового регулювання інформаційного менеджменту в Україні доцільно провести моніторинг відповідності норм між інформаційними підзаконними актами та законами, аби забезпечити узгодженість законодавства. Необхідно розробити спеціальні нормативно-правові акти для регулювання Інтернет-відносин, що дозволить адаптувати правове поле до сучасних цифрових викликів.

Важливим напрямком є створення адекватної стратегії та концепції реформування інформаційного законодавства з метою системної модернізації. Залучення науковців та провідних ІТ-спеціалістів до розробки нормативних актів сприятиме підвищенню якості та практичності регулювання. Уніфікація основних інформаційних дефініцій у законодавстві допоможе уникнути неоднозначностей і полегшити застосування норм на підприємствах. Доцільно структурувати методичні засади нормативно-правового забезпечення інформаційної сфери в умовах діджиталізації національної економіки.

Визначення пріоритетних напрямів державної політики щодо розвитку інформаційної сфери дозволить посилити координацію дій суб'єктів забезпечення безпеки. Нарешті, оновлення нормативно-правового механізму

для підтримки електронного урядування та цифрових освітніх технологій сприятиме євроінтеграції та ефективному публічному управлінню.

Інформаційне забезпечення розвитку інформаційного менеджменту підприємств є ключовим фактором підвищення ефективності управлінських процесів. Воно забезпечує своєчасний доступ до достовірної та повної інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих рішень. Завдяки інформаційному забезпеченню відбувається оптимізація бізнес-процесів, автоматизація збору та обробки даних, інтеграція підсистем підприємства. Воно також сприяє ефективному контролю та моніторингу діяльності, підвищуючи точність оцінки результатів і прогнозів розвитку. Інформаційне забезпечення забезпечує захист даних, підтримує комунікацію між підрозділами та партнерами і створює основу для впровадження цифрових технологій. Таким чином, його роль є стратегічно важливою для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства [71].

Сучасні інформаційні системи підтримки управлінських рішень (ІСПУР) на підприємствах являють собою комплекс апаратно-програмних засобів та методів, які забезпечують збір, обробку, аналіз та візуалізацію інформації для прийняття ефективних управлінських рішень. Основні характеристики та види таких систем можна описати наступним чином [43; 45]:

1. Системи бізнес-аналітики (BI-системи) – призначені для аналізу великих обсягів даних, формування звітів, дашбордів та прогнозів, що допомагає керівникам оцінювати ефективність підприємства та приймати стратегічні рішення.

2. ERP-системи (Enterprise Resource Planning) – інтегровані системи управління ресурсами підприємства, що дозволяють координувати виробництво, фінанси, складські операції, персонал та інші процеси в єдиному інформаційному середовищі.

3. CRM-системи (Customer Relationship Management) – забезпечують збір та аналіз даних про клієнтів, автоматизацію маркетингових та продажних процесів, що сприяє підвищенню лояльності та задоволеності клієнтів.

4. Системи підтримки стратегічних рішень (DSS – Decision Support Systems) – використовують аналітичні моделі, сценарії та алгоритми для прийняття управлінських рішень у складних і динамічних умовах.

5. Системи управління знаннями (Knowledge Management Systems) – зберігають, структурують та поширюють знання всередині підприємства, забезпечуючи доступ до експертної інформації та кращих практик.

6. Системи прогнозування та моделювання – використовують алгоритми штучного інтелекту, машинного навчання та Big Data для прогнозування попиту, ризиків, оптимізації ресурсів і виробничих процесів.

7. Платформи для колаборації та комунікацій – забезпечують обмін інформацією між підрозділами, віддалену роботу та координацію проектів в реальному часі.

Сучасні ІСПУР дозволяють підприємствам підвищувати ефективність управління, зменшувати ризики, прискорювати процес прийняття рішень та адаптуватися до швидких змін ринку і технологічного середовища [50].

Таким чином, нормативно-правове та інформаційне забезпечення є ключовими складовими розвитку інформаційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації. Нормативно-правова база встановлює правила впровадження цифрових технологій, захисту інформаційних ресурсів та дотримання стандартів кібербезпеки. Вона регламентує використання електронного документообігу, цифрових підписів та обробку персональних даних, що забезпечує юридичну силу управлінських рішень. Крім того, правове забезпечення стимулює інновації, захищає інтелектуальну власність і створює умови для податково-економічної підтримки цифровізації. Інформаційне забезпечення, у свою чергу, надає керівництву підприємства своєчасну, достовірну та повну інформацію для прийняття управлінських рішень. Воно сприяє оптимізації бізнес-процесів, підвищує продуктивність підсистем, забезпечує контроль і моніторинг ключових показників. Комплексне поєднання нормативно-правових та інформаційних механізмів підвищує ефективність функціонування інформаційного менеджменту.

Висновки до розділу 1

В умовах цифрових трансформацій інформаційний менеджмент набуває особливого значення для стратегічного розвитку підприємств. Він стає не лише інструментом збирання та обробки даних, а й основою формування довгострокових конкурентних переваг. Сучасні компанії використовують інформаційні ресурси як ключовий актив, що впливає на ефективність управлінських рішень і адаптивність до змін ринку. Інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси підвищує гнучкість та інноваційний потенціал. Отже, інформаційний менеджмент перетворюється на стратегічний фактор розвитку, здатний визначати позиції підприємства у глобальній економіці.

Інформаційний менеджмент в умовах цифровізації є ключовим елементом управлінської системи сучасного підприємства. Він забезпечує збір, обробку, зберігання та передачу інформації, необхідної для ефективного прийняття рішень. Значення інформаційного менеджменту зростає через стратегічну роль інформаційних ресурсів у підвищенні конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу організації. Його особливістю є інтеграція цифрових технологій, що дозволяє створювати єдиний інформаційний простір і оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Цифровізація інформаційної системи підприємства - це процес переведення та інтеграції всіх елементів інформаційного менеджменту, бізнес-процесів і даних у цифровий формат із застосуванням сучасних інформаційних та комунікаційних технологій. Вона передбачає автоматизацію збору, обробки, зберігання та аналізу інформації, що дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень та швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища.

Процес цифровізації в системі інформаційного менеджменту підприємства являє собою комплексну трансформацію способів збору, обробки, зберігання, аналізу та передачі інформації з використанням сучасних цифрових технологій. Він включає автоматизацію управлінських і операційних процесів, інтеграцію

різних інформаційних підсистем, створення єдиного інформаційного простору та підвищення доступності даних у реальному часі. Цифровізація сприяє оптимізації бізнес-процесів, підвищенню точності аналітики, прискоренню прийняття рішень та зростанню ефективності управління.

Процес оцінки ефективності інформаційного менеджменту підприємства являє собою систематичну діяльність з вимірювання, аналізу та порівняння показників функціонування інформаційних підсистем з визначеними цілями та стандартами. Він включає збір даних про роботу інформаційних систем, оцінку їх продуктивності, точності, доступності та відповідності потребам управління. Процес дозволяє виявляти слабкі місця, визначати резерви підвищення ефективності та обґрунтовувати управлінські рішення щодо вдосконалення системи.

Оцінювання результатів впровадження сучасних цифрових технологій у систему інформаційного менеджменту підприємства є комплексним і багаторівневим процесом. Воно охоплює критерії, що оцінюють ефективність використання ресурсів, продуктивність підсистем, якість інформації, інтеграцію систем, аналітичну підтримку рішень, безпеку даних, вплив на стратегічні цілі та економічну доцільність впровадження. Кожен критерій має відповідні індикатори, які дозволяють кількісно та якісно оцінити результати цифровізації. Такий підхід дозволяє виявляти проблеми, визначати резерви для підвищення ефективності та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення є ключовими складовими розвитку інформаційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації. Нормативно-правова база встановлює правила впровадження цифрових технологій, захисту інформаційних ресурсів та дотримання стандартів кібербезпеки. Інформаційне забезпечення, у свою чергу, надає керівництву підприємства своєчасну, достовірну та повну інформацію для прийняття управлінських рішень. Комплексне поєднання нормативно-правових та інформаційних механізмів підвищує ефективність функціонування інформаційного менеджменту.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «РУДЬ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Об'єктом дослідження актуальних питань розвитку інформаційного менеджменту підприємства визначено одне з провідних національних виробничо-торгівельних підприємств, яке функціонує на ринку виробництва молочної продукції, а саме АТ «Рудь».

АТ «Рудь» є провідним українським підприємством у сфері виробництва морозива та молочної продукції, яке функціонує у формі акціонерного товариства. Юридична назва компанії – Акціонерне товариство «Рудь», код ЄДРПОУ 00182863. Підприємство зареєстроване 14 серпня 1995 року та має статутний капітал у розмірі 1393250,00 грн. Юридична адреса компанії: м. Житомир, вул. Івана Гонти, 4 [53].

Основним видом діяльності за КВЕД є виробництво морозива, однак підприємство також займається переробкою молока, виробництвом масла, сиру та оптовою торгівлею молочною продукцією. Таким чином, компанія охоплює повний цикл – від переробки сировини до реалізації готової продукції.

Отже, АТ «Рудь» – це один із найвідоміших виробників морозива в Україні, історія якого розпочинається ще в радянський період. АТ «Рудь» (на той час Житомирський маслозавод) створено в 1981 році. До 1976-го на його території знаходився Житомирський м'ясокомбінат. З 1976 по 1981 роки відбулась комплексна реконструкція приміщень. Починаючи з 1981 року поетапно були введені в дію цехи з виробництва тваринного масла, сухого, знежиреного молока, морозива [53].

З 1 квітня 1998 року ПАТ «Житомирський маслозавод» почав виробляти продукцію під торговою маркою «Рудь» - таке рішення прийняли на загальних зборах трудового колективу, вшановуючи свого керівника, його знання і організаторські здібності. Спочатку розглядали більше 60 варіантів назв

торгової марки, але все ж таки дали бренду ім'я директора. Важливу роль у розвитку підприємства відіграв його керівник – Петро Володимирович Рудь, який став ініціатором масштабних інноваційних змін. Завдяки його управлінському баченню компанія не лише зберегла виробничі потужності у складні економічні часи, а й почала активно розширювати асортимент. Було запроваджено нові технології, які відповідали міжнародним стандартам [53].

У 2000-х роках підприємство активно інвестувало у модернізацію обладнання. Виробничі лінії були оновлені, що дозволило випускати десятки нових видів морозива. Паралельно компанія почала розвивати власну торговельну мережу, відкриваючи фірмові магазини у різних містах України. Це сприяло формуванню впізнаваного бренду, який асоціювався з високою якістю та довірою споживачів.

АТ «Рудь» стало одним із перших підприємств у галузі, яке отримало міжнародні сертифікати якості та безпечності харчових продуктів. Це дозволило не лише зміцнити позиції на внутрішньому ринку, а й розпочати активну експортну діяльність. Морозиво «Рудь» почали постачати в різні країни світу, що стало підтвердженням конкурентоспроможності бренду [53].

АТ «Рудь» працює на засадах корпоративного управління та має власні органи управління відповідно до чинного законодавства України. Вищим органом є загальні збори акціонерів, які затверджують основні напрями діяльності та стратегію розвитку підприємства. Виконавчі функції здійснює правління, а керівництво підприємством очолює уповноважена особа – Рудь Петро Володимирович.

Організаційно-правова форма у вигляді акціонерного товариства надає можливість залучати інвестиції, розширювати виробничі потужності та ефективно управляти корпоративними правами акціонерів. Підприємство діє відповідно до статуту, Господарського кодексу України, Закону України «Про акціонерні товариства» та інших нормативно-правових актів.

Компанія має чітко сформульовану місію – «Морозиво «Рудь» з теплом до кожного», що відображає орієнтацію на споживача та формування позитивного

іміджу. Візією АТ «Рудь» є прагнення стати найбільшим виробником морозива в Україні, активно розвиваючи інноваційні технології та зміцнюючи конкурентні позиції на внутрішньому і зовнішньому ринках [53].

Характеристика місії, бачення, мети, цілей та параметрів відповідальності АТ «Рудь» представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика місії, бачення, мети, цілей та параметрів
відповідальності АТ «Рудь»

Елемент	Опис
Місія компанії	Морозиво «Рудь» з теплом до кожного.
Бачення компанії	Компанія «Рудь» - виробник морозива в Україні з найсучаснішими технологіями, найбільшим обсягом продажів та найвищою ефективністю діяльності.
Мета компанії	Виробництво продукції та постійне задоволення найвибагливіших смаків споживачів, удосконалення технологічних процесів, використання методів, досвіду, матеріалів і виробів, які не забруднюють навколишнє середовище.
Цілі компанії	- орієнтація місії на різноманітну вікову групу споживачів; - формування іміджу компанії як стабільної фірми; - орієнтація на постійне оновлення асортименту; - вихід на нові ринки збуту.
Параметри відповідальності	- перед споживачами: гарантія безпечності та якості продукції; - перед працівниками: підвищення соціальних стандартів; - перед суспільством: поліпшення екологічного стану довкілля; - перед законодавством: дотримання норм і стандартів корпоративного права; - перед бізнесом: підвищення культури ведення бізнесу в Україні.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Щодня АТ «Рудь» переробляє до 300 тонн молока, з яких приблизно 150 тонн перетворюються на морозиво - ключовий продукт компанії. Така продуктивність стала можливою завдяки передовому обладнанню, яке не має аналогів в Україні [53]:

1. Лінія Straightline SL1100 F2 від Tetra Pak - унікальна для Східної Європи установка, здатна виробляти до 27 000 порцій морозива за годину або 600 000 порцій на добу. Це обладнання дозволяє компанії підтримувати високі стандарти якості та обсяги виробництва.

2. Шафа шокової заморозки забезпечує температуру до -30°C, що гарантує

ідеальну текстуру та зовнішній вигляд морозива під час фасування й зберігання.

3. Німецьке обладнання Big Drum відкриває можливості для створення ексклюзивних видів морозива, які відповідають запитам найвибагливіших споживачів.

Компанія «Рудь» має власну сировинну базу і приділяє особливу увагу параметрам сировини, що надходить для переробки. Підприємство здійснює максимальний контроль якості як на стадії заготівлі молока, так і на виробництві.

Система менеджменту, впроваджена у компанії, - точно така ж, як на провідних міжнародних підприємствах [53]:

- управління якістю: ISO 9001:2001;
- вплив виробництва на довкілля: ISO 14000:2004;
- менеджмент безпеки харчових продуктів: ISO 22000:2005;
- управління факторами, що впливають на безпеку продукції: HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points).

У вересні 2014 року компанія успішно пройшла перевірку Місії Європейського Союзу щодо стандартів якості українських молочних продуктів. «Рудь» - єдиний виробник морозива в Україні, який пройшов аудит Європейської комісії щодо постачання продукції у країни Євросоюзу.

Визнаний бренд морозива компанії «Рудь» - «100% морозиво» - пройшов незалежну перевірку у семи лабораторіях Європи та отримав «Добрий знак». Ця відзнака засвідчує, що продукт відповідає як українським, так і європейським вимогам за показниками якості та безпеки.

Підтвердження європейського підходу компанії «Рудь» до якості продукції - «Ескімос-Organic»: перше органічне морозиво в Україні і на всьому пострадянському просторі. Продукт має європейський сертифікат «Органік Стандарт UA-BIO-108»: це означає, що він виготовлений відповідно до всіх вимог Закону Євросоюзу про органічне виробництво.

Усвідомлюючи масштаби виробництва, компанія «Рудь» відповідально

ставиться до свого впливу на довкілля. У системі екологічного менеджменту одним із найважливіших напрямків роботи є енергозбереження [53]:

- на підприємстві проведений енергоаудит та впроваджені технології, що дали змогу підвищити КПД енергоблоку до 94%;

- у новій аміачній компресорній з виробництва холоду заходи з рекуперації тепла та частотного регулювання енергоспоживання обладнання зменшили споживання електроенергії на 20%.

Аналіз об'єктів господарювання підприємства АТ «Рудь» в розрізі укрупнених номенклатурних позицій товарів представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка обсягів товарообороту за асортиментними групами продукції підприємства АТ «Рудь», тис.грн.

Товарна група	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
Морозиво	857245	1129588	1377172	519927	60,65
Хорека	78096	89088	130757	52661	67,43
Заморожені продукти	133329	120782	206779	73449	55,09
Масло	336831	427736	508162	171330	50,87
Молочні продукти	535580	631610	708858	173279	32,35
Заморожені напівфабрикати	115899	139057	139204	23305	20,11
Тісто заморожене	39840	60820	127040	87200	У 2,18 р.б.
Сирки	42330	51968	39193	-3137	-7,41
Хлібобулочні вироби	5206	15419	26354	21148	У 4,06 р.б.
Інша продукція	119294	189312	115215	-4080	-3,42
Разом	2263651	2855378	3378734	1115083	49,26

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз свідчить про загальне зростання обсягів товарообороту АТ «Рудь» у 2022–2024 рр. на 49,26 %, що підтверджує позитивну динаміку розвитку підприємства. Найбільший внесок у приріст забезпечило морозиво (+60,65 %), яке є основною товарною групою, а також суттєво зросли продажі замороженого тіста (у 2,18 раза) та хлібобулочних виробів (у 4,06 раза), що свідчить про розширення асортименту. Значне збільшення обсягів реалізації зафіксовано також у сегментах Хорека (+67,43 %) та заморожених продуктів (+55,09 %), що відповідає сучасним тенденціям розвитку ринку харчування.

Водночас, окремі категорії показали спад – сирки (–7,41 %) та інша продукція (–3,42 %), що вказує на необхідність перегляду маркетингової та виробничої політики в цих напрямках. Загалом, підприємство АТ «Рудь» демонструє ефективну диверсифікацію товарного портфеля та зростаючу конкурентоспроможність у більшості сегментів ринку.

Щоб посилити свої ринкові позиції, АТ «Рудь» активно розвиває мережу фірмових магазинів як в Україні, так і за її межами. Такі торговельні точки виконують подвійну функцію: забезпечують збут продукції та одночасно є інструментом просування бренду, формування його репутації й налагодження прямого контакту зі споживачами. Поряд із цим компанія створює філії та представництва, що підвищують ефективність управління виробничими та комерційними процесами. Завдяки цим підрозділам підприємство має змогу швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, враховувати регіональні особливості та забезпечувати стабільне зростання на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Водночас, у відповідності до вимог чинного законодавства України, АТ «Рудь» здійснює діяльність, пов'язану з випуском, купівлею та продажем цінних паперів. Такий напрям є складовою фінансової стратегії підприємства, що спрямована на залучення додаткових інвестицій, раціональне використання капіталу та підтримку сталого розвитку. Участь у фондовому ринку відкриває для компанії нові можливості, забезпечуючи ресурсну базу для впровадження масштабних інноваційних проєктів і модернізації виробничих потужностей.

Організаційна структура підприємства АТ «Рудь» представлена в Додатку А.

АТ «Рудь» має сформовану систему управління, яка гарантує ефективну роботу всіх напрямів діяльності компанії. Організаційна структура підприємства відзначається багаторівневістю та ієрархічністю, що створює можливість якісної координації виробничих, адміністративних і комерційних процесів. В її основу покладено лінійно-функціональний принцип, який передбачає чітке розмежування функцій, обов'язків і відповідальності між

управлінськими рівнями та структурними підрозділами. Така модель поєднує централізоване керівництво з функціональною спеціалізацією, забезпечуючи підприємству гнучкість і швидкість у прийнятті управлінських рішень.

SWOT-аналіз є одним із ключових інструментів стратегічного планування, що дозволяє комплексно оцінити внутрішній потенціал і зовнішнє середовище підприємства. Для АТ «Рудь» проведення такого аналізу є особливо важливим, адже компанія функціонує в умовах динамічного ринку та високої конкуренції. Використання SWOT-методики дає можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості і загрози, що впливають на його розвиток.

Результати проведення SWOT-аналізу стратегічного розвитку АТ «Рудь» на ринку представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Результати проведення SWOT-аналізу стратегічного розвитку
АТ «Рудь» на ринку

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Лідерські позиції на українському ринку морозива	Залежність від сезонності попиту
Висока впізнаваність бренду та позитивний імідж	Висока енергоємність виробництва
Сучасні виробничі потужності та міжнародні сертифікати якості	Обмежена диверсифікація в окремих категоріях продукції (зменшення обсягів сирків тощо)
Розгалужена дистриб'юторська мережа, включно з фірмовими магазинами	Залежність від імпортової сировини
Активна інноваційна діяльність та розширення асортименту	Вразливість до валютних коливань
Можливості (O)	Загрози (T)
Розширення присутності на зовнішніх ринках	Зростання конкуренції на внутрішньому та міжнародному ринку
Використання тренду на здорове харчування та екологічні продукти	Економічна нестабільність та інфляційні процеси
Подальший розвиток HoReCa та сегмента заморожених продуктів	Зміни у законодавчому та податковому регулюванні
Залучення інвестицій через фондовий ринок	Коливання попиту внаслідок воєнних та політичних факторів
Активізація цифрових технологій у маркетингу, логістиці та інформаційному менеджменті	Підвищення вартості енергоносіїв та сировини

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, узагальнюючи результати SWOT-аналізу, можна відзначити, що АТ «Рудь» має міцні конкурентні позиції завдяки потужному бренду, сучасним технологіям виробництва та розгалуженій дистриб'юторській мережі. Підприємство активно розширює асортимент і використовує інновації, що створює можливості для подальшого зростання на внутрішньому та зовнішньому ринках. Разом із тим, на діяльність компанії впливають слабкі сторони, серед яких сезонність попиту, залежність від імпортової сировини та висока енергоємність виробництва. Крім того, існують серйозні зовнішні загрози – зростання конкуренції, економічна нестабільність та коливання попиту, пов'язані з воєнними і політичними чинниками. Тому стратегічний розвиток АТ «Рудь» має спиратися на використання власних сильних сторін і ринкових можливостей при одночасному мінімізації ризиків і подоланні внутрішніх обмежень.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є ключовим етапом управлінської діяльності, який дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів та фінансову стійкість компанії. Вона забезпечує керівництво достовірною інформацією для прийняття стратегічних і тактичних рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та оптимізацію бізнес-процесів. Проведення діагностики дає змогу виявити сильні та слабкі сторони фінансового стану, оцінити ліквідність, платоспроможність, рентабельність та структуру капіталу підприємства.

Крім того, аналіз допомагає передбачити можливі ризики та загрози, що можуть негативно вплинути на діяльність компанії, а також визначити резерви для зростання ефективності. Діагностика фінансово-економічного стану є необхідною для планування інвестиційної та кредитної діяльності, управління оборотним капіталом і стратегічного розвитку підприємства. Вона дозволяє оцінити динаміку фінансових показників, порівняти їх із галузевими

стандартами та конкурентами, а також виявити тенденції розвитку. Крім того, проведення діагностики є важливим для забезпечення прозорості фінансової звітності перед власниками, інвесторами та контролюючими органами.

Аналіз фінансово-економічного стану сприяє оптимізації витрат, підвищенню продуктивності та ефективності управлінських рішень. Він також дозволяє визначити доцільність впровадження нових проектів, модернізації виробництва та диверсифікації діяльності. Діагностика має комплексний характер і включає аналіз балансу, звіту про фінансові результати, руху грошових коштів та інших показників. Вона дає змогу оцінити фінансову незалежність підприємства та його здатність виконувати зобов'язання перед кредиторами. Важливим аспектом є також виявлення внутрішніх резервів підвищення рентабельності та зменшення фінансових ризиків.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності АТ «Рудь» представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності АТ «Рудь»

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	2263651	2855378	3378734	1115083	49,26
2	Валовий прибуток, тис. грн.	701009	935742	961374	260365	37,14
3	Чистий прибуток, тис. грн.	203805	323291	290352	86547	42,47
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	2046010,0	2092170,0	2404487,5	358478	17,52
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	1015266,0	955062,0	1030230,0	14964,0	1,47
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	1030744,0	1137108,0	1374257,5	343513,5	33,33
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	660	659	793	133	20,15
8	Фондовіддача	2,23	2,99	3,28	1,05	47,09
9	Фондомісткість	0,09	0,09	0,06	-0,03	-34,09
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	1538,28	1449,26	1299,16	-239,13	-15,55
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	3429,77	4332,90	4260,70	830,92	24,23
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,20	2,51	2,46	0,26	11,95

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз представлених даних свідчить про позитивну динаміку фінансово-економічних показників діяльності АТ «Рудь» у період з 2022 по 2024 рік. Чистий дохід підприємства зріс на 49,26 %, досягнувши 3378734 тис. грн., що відображає стабільне зростання обсягів реалізації продукції. Валовий прибуток збільшився на 37,14 %, свідчаючи про ефективне управління собівартістю виробництва та підтримку високого рівня маржинальності. Чистий прибуток також продемонстрував значне зростання – на 42,47 %, що свідчить про стабільність фінансових результатів та здатність компанії генерувати прибуток.

Середньорічна вартість активів зросла на 17,52 %, при цьому необоротні активи практично залишилися стабільними, а оборотні активи збільшилися на 33,33 %, що свідчить про активне поповнення обігових коштів. Чисельність працівників зросла на 20,15 %, відображаючи розширення виробничих потужностей та збільшення обсягів діяльності. Фондовіддача зросла на 47,09 %, а фондомісткість знизилася на 34,09 %, що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів. Показник фондоозброєності зменшився на 15,55 %, що свідчить про зростання частки оборотних активів у структурі майна підприємства. Продуктивність праці зросла на 24,23 %, підтверджуючи ефективність роботи персоналу та оптимізацію виробничих процесів. Коефіцієнт оборотності оборотних активів підвищився на 11,95 %, що свідчить про поліпшення ефективності використання обігових коштів і скорочення часу їхнього обігу.

Діагностика майнового стану підприємства є важливим інструментом управління, який дозволяє оцінити структуру, склад і ефективність використання його активів. Вона забезпечує керівництво достовірною інформацією про матеріальні, фінансові та нематеріальні ресурси підприємства, що є необхідним для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Проведення такої діагностики дозволяє виявити наявні резерви підвищення ефективності використання майна та визначити слабкі місця у його структурі.

Аналіз майнового стану включає оцінку необоротних та оборотних активів, їх ліквідності, співвідношення власних і позикових ресурсів, а також

рівня забезпеченості підприємства матеріально-технічною базою. Це сприяє своєчасному плануванню інвестицій, модернізації виробництва та оптимізації витрат. Діагностика дозволяє оцінити фінансову незалежність підприємства та його здатність виконувати зобов'язання перед кредиторами і партнерами. Вона також є важливою для прогнозування розвитку підприємства, визначення потенціалу для розширення виробничих потужностей та впровадження інновацій.

Аналіз майнового стану допомагає контролювати раціональність використання ресурсів та забезпечує прозорість фінансової звітності для інвесторів і регулюючих органів. Регулярне проведення такої діагностики є запорукою стабільності та довгострокового розвитку підприємства. У цілому, оцінка майнового стану створює підґрунтя для ефективного управління ресурсами та забезпечення стійкого зростання компанії.

Характеристика майна підприємства АТ «Рудь» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика майна підприємства АТ «Рудь»
та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоро- тні активи:	970586	45,0	939538	46,4	1120922	40,3	150336	15,49	-4,69
в т.ч. основні засоби	894411	41,4	842815	41,6	938652	33,7	44241	4,95	-7,71
2. Оборотні активи	1188402	55,0	1085814	53,6	1662701	59,7	474299	39,91	4,69
в т.ч. запаси	329286	15,3	332765	16,4	509120	18,3	179834	54,61	3,04
дебіторська заборгов- ність	297897	13,8	329474	16,3	481760	17,3	183863	61,72	3,51
грошові кошти	557092	25,8	420281	20,8	670867	24,1	113775	20,42	-1,70

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	1488014	68,9	1811008	89,4	2100374	75,5	612360	41,15	6,53
в т.ч. зареєстрований капітал	5341	0,2	5341	0,3	5341	0,2	0	0,00	-0,06
нерозподілений прибуток	1482673	68,7	1805667	89,2	2095033	75,3	612360	41,30	6,59
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1637	0,1	2607	0,1	3217	0,1	1580	96,52	0,04
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	669337	31,0	211737	10,5	680032	24,4	10695	1,60	-6,57
БАЛАНС	2158988	100,0	2025352	100,0	2783623	100,0	624635	28,93	х

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз показав, що загальна вартість активів підприємства зросла на 28,93 %, досягнувши 2783623 тис. грн., що відображає розширення ресурсної бази та активізацію діяльності компанії. Частка необоротних активів зменшилася на 4,69 %, незважаючи на їх абсолютне зростання на 150336 тис. грн., що свідчить про більшу роль оборотних активів у структурі майна. Основні засоби зросли лише на 4,95 %, при цьому їх питома вага скоротилася на 7,71 %, що може свідчити про оптимізацію використання основних фондів або інвестиції в оборотні ресурси. Оборотні активи зросли майже на 40 %, а їх питома вага у структурі активів збільшилася на 4,69 %, що вказує на активне поповнення запасів та дебіторської заборгованості.

Власний капітал зріс на 41,15 %, його частка у пасивах зменшилася на 6,53 % порівняно з 2023 роком, що свідчить про зростання ресурсної бази за рахунок власних коштів. Довгострокові зобов'язання залишаються незначними, збільшившись лише на 96,52 %, а питома вага у структурі пасивів практично незмінна. Поточні зобов'язання майже не змінилися у абсолютному вимірі, але їх питома вага у балансі зросла на 1,60 %, що свідчить про стабільність короткострокової заборгованості підприємства.

У цілому, дані показують, що АТ «Рудь» зміцнює свої фінансові позиції, оптимізує структуру активів і пасивів та активно розвиває операційну діяльність. Розширення оборотних активів і власного капіталу створює основу для подальшого зростання та інвестицій у виробництво. Підприємство демонструє здатність ефективно управляти ресурсами та підтримувати фінансову стабільність у процесі розширення діяльності.

Діагностика фінансових результатів діяльності підприємства є важливою складовою оцінки його економічного стану та ефективності управління. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони у формуванні доходів, прибутків і витрат, а також оцінити рентабельність діяльності підприємства. Регулярний аналіз фінансових результатів забезпечує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і стратегічного планування. Діагностика включає оцінку динаміки ключових показників, таких як чистий дохід, валовий та чистий прибуток, що відображають ефективність виробничо-комерційної діяльності. Вона дозволяє порівнювати фінансові результати з плановими показниками та результатами попередніх періодів.

Оцінка фінансових результатів допомагає визначити фактори, що впливають на прибутковість і стабільність підприємства. Крім того, діагностика дає змогу виявити резерви для підвищення ефективності використання ресурсів. Вона є важливим інструментом для контролю витрат і оптимізації фінансової політики. Результати аналізу фінансових результатів також сприяють підвищенню інвестиційної привабливості підприємства. Загалом, систематична діагностика фінансових результатів дозволяє забезпечити стабільний розвиток та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства АТ «Рудь» проаналізовано у табл. 2.6.

Аналіз показав, що чистий дохід від реалізації продукції за цей період зріс на 49,26 %, що відображає ефективну роботу компанії з розширення ринку та збільшення обсягів продажів. Разом із цим, собівартість реалізованої продукції зросла на 54,70 %, що свідчить про зростання витрат на виробництво.

Таблиця 2.6

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства АТ «Рудь», тис.грн.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2263651	2855378	3378734	1115083	49,26
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1562642	1919636	2417360	854718	54,70
Валовий: прибуток (збиток)	701009	935742	961374	260365	37,14
Інші операційні доходи	67883	36782	56377	-11506	-16,95
Адміністративні витрати	70504	93159	111327	40823	57,90
Витрати на збут	324652	382717	462650	137998	42,51
Інші операційні витрати	62318	30029	29592	-32726	-52,51
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	311418	466619	414182	102764	33,00
Фінансові витрати	69081	79887	58591	-10490	-15,19
Інші витрати	172	58	253	81	47,09
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	249494	396180	357563	108069	43,32
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	203805	323291	290352	86547	42,47

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Валовий прибуток зріс на 37,14 %, що демонструє позитивну динаміку прибутковості, хоча темпи його зростання дещо відстають від росту доходів. Інші операційні доходи знизилися на 16,95 %, що може свідчити про меншу частку позареалізаційних надходжень. Адміністративні витрати збільшилися на 57,90 %, а витрати на збут на 42,51 %, що відображає розширення діяльності та маркетингових заходів. Інші операційні витрати скоротилися на 52,51 %, що позитивно впливає на загальну ефективність операційної діяльності. Фінансовий результат від операційної діяльності зріс на 33 %, демонструючи ефективне управління витратами та доходами. Чистий фінансовий результат підприємства збільшився на 42,47 %, підтверджуючи загальну позитивну динаміку рентабельності та фінансової стабільності компанії. Загалом, аналіз свідчить про ефективну фінансово-економічну політику АТ «Рудь», яка дозволяє компанії зростати та зміцнювати свої позиції на ринку.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства АТ «Рудь» представлена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства АТ «Рудь»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+	-
				+	-
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,78	5,13	2,45	0,67	37,71
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,83	1,98	0,99	0,15	18,53
3. Чистий оборотний капітал	519065	874077	982669	463604	89,32
4. Коефіцієнт автономії	0,69	0,89	0,75	0,07	9,48
5. Коефіцієнт фінансової залежності	1,45	1,12	1,33	-0,13	-8,66
6. Коефіцієнт фінансової стійкості	2,22	8,45	3,07	0,86	38,62
7. Коефіцієнт оборотності активів	1,11	1,36	1,41	0,30	27,01
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,63	1,73	1,73	0,09	5,81
9. Рентабельність господарської діяльності, %	12,35	16,33	11,84	-0,51	x
10. Рентабельність власного капіталу, %	14,70	19,60	14,85	0,15	x
11. Рентабельність продукції, %	15,62	19,20	12,95	-2,67	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таким чином, можна зробити висновок про загальну стабільність фінансового стану АТ «Рудь» у 2022–2024 роках. Коефіцієнт загальної ліквідності збільшився з 1,78 до 2,45, що свідчить про покращення спроможності підприємства покривати свої поточні зобов'язання. Абсолютна ліквідність також зросла до 0,99, що свідчить про наявність достатніх грошових коштів для покриття короткострокових зобов'язань. Чистий оборотний капітал зріс на 89,32 %, що демонструє значне нарощування фінансових ресурсів для поточної діяльності. Коефіцієнт автономії підвищився до 0,75, що свідчить про достатній рівень власного фінансування активів. Показники рентабельності господарської діяльності та продукції трохи знизилися, що вказує на необхідність контролю витрат і оптимізації виробничих процесів. Загалом, дані свідчать про значну фінансову стабільність підприємства АТ «Рудь», ефективне управління активами та достатній рівень ліквідності для підтримки операційної діяльності.

2.3. Оцінка системи інформаційного менеджменту підприємства

Дослідження системи інформаційного менеджменту підприємства АТ «Рудь» є важливим чинником забезпечення його конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки. Сучасний бізнес вимагає оперативного збору, аналізу та використання інформації для прийняття ефективних управлінських рішень. Налагоджена інформаційна система дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни ринку, оптимізувати виробничі та комерційні процеси. Для АТ «Рудь», як одного з лідерів українського ринку морозива, ефективний інформаційний менеджмент є основою сталого розвитку та зміцнення ринкових позицій. Саме тому дослідження цієї системи дає можливість визначити напрями її удосконалення та підвищення результативності управління [51].

Будь-яка система ґрунтується на процесі, тобто на цілеспрямованій дії, спрямованій на її елементи для досягнення визначеної мети. Такий процес можна розглядати як інформаційний, адже він поєднує зовнішнє середовище, об'єкт та суб'єкт управління [80]. Структура інформаційної системи управління на підприємстві АТ «Рудь» представлена на рис. 2.1.

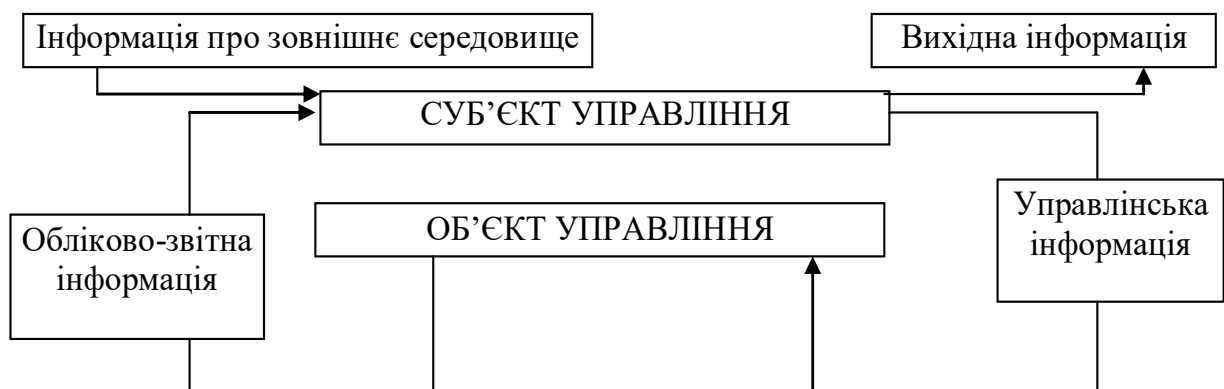


Рис. 2.1. Структура інформаційної системи управління
на підприємстві АТ «Рудь»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Система інформаційного менеджменту підприємства АТ «Рудь» являє собою комплекс взаємопов'язаних процесів, методів, технологій та ресурсів,

спрямованих на ефективний збір, обробку, зберігання, аналіз і використання інформації для управління діяльністю компанії. Вона забезпечує своєчасне отримання достовірних даних про внутрішні процеси та зовнішнє середовище, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Така система інтегрує сучасні цифрові технології, інформаційні системи та програмні рішення, які сприяють автоматизації бізнес-процесів і підвищенню продуктивності праці. Для АТ «Рудь» інформаційний менеджмент є ключовим інструментом стратегічного розвитку, оскільки він підтримує інноваційність, гнучкість та адаптивність підприємства в умовах цифровізації економіки [86].

Складові елементи системи інформаційного менеджменту підприємства АТ «Рудь» узагальнено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Складові елементи системи інформаційного менеджменту
підприємства АТ «Рудь»

Складова	Характеристика	Роль у діяльності підприємства
1	2	3
Інформаційні ресурси	Дані про виробничі процеси, клієнтів, постачальників, логістику, фінансові показники та маркетингові дослідження. Включають бази даних про склад, рецептури, продажі та персонал.	Забезпечують основу для прийняття управлінських рішень, наприклад, оптимізації асортименту морозива чи аналізу попиту на молочну продукцію.
Технічне забезпечення	Апаратне обладнання, включаючи сервери, комп'ютери, мережеве обладнання та IoT-пристрої для моніторингу виробництва (наприклад, датчики температури на складах).	Гарантує надійну роботу інформаційних систем, автоматизацію виробничих ліній та контроль умов зберігання продуктів.
Програмне забезпечення	ERP-системи (наприклад, SAP або 1C), CRM для управління клієнтськими відносинами, системи управління складом (WMS) та бізнес-аналітики (наприклад, Power BI).	Автоматизує облік, логістику, маркетинг і аналіз даних, сприяючи ефективному управлінню виробництвом і продажами.
Інформаційно-комунікаційні мережі	Локальні мережі (LAN), хмарні рішення та інтеграція з інтернетом для обміну даними між підрозділами та зовнішніми партнерами.	Забезпечують швидкий обмін інформацією між виробничими цехами, офісами та дистриб'юторами, підтримуючи ланцюг постачання.
Персонал	Спеціалісти з інформаційних технологій, аналітики даних, менеджери з інформаційного менеджменту та оператори систем.	Відповідають за впровадження, підтримку та оптимізацію інформаційних систем, а також навчання працівників.

Продовження табл. 2.8

1	2	3
Організаційне забезпечення	Політики, процедури та стандарти управління інформацією, включаючи відповідність законам України (наприклад, про захист персональних даних).	Встановлює правила обробки даних, захисту інформації та координації інформаційних процесів на підприємстві.
Системи безпеки інформації	Системи шифрування, фаєрволи, антивірусне ПЗ, системи контролю доступу та резервного копіювання.	Захищають комерційні дані, рецептури, клієнтські бази та фінансову інформацію від кіберзагроз і витоків.
Аналітичні інструменти	Системи бізнес-аналітики для обробки великих даних, прогнозування попиту, аналізу ринкових тенденцій та оцінки ефективності кампаній.	Допомагають прогнозувати продажі, оптимізувати маркетингові стратегії та планувати виробництво нових продуктів.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Отже, як провідний виробник морозива та молочної продукції, АТ «Рудь» використовує інформаційні системи для управління виробничими процесами (контроль якості, температурний режим), логістикою (холодовий ланцюг), маркетингом (аналіз споживацьких уподобань) та фінансами. Специфічні системи, такі як ERP чи CRM, адаптовані до потреб компанії.

На основі аналізу типових практик для підприємств харчової промисловості та наявної інформації про впровадження системи менеджменту інформаційної безпеки за стандартом ISO/IEC 27001:2023 в АТ «Рудь», представлена структура інформаційної системи управління (ІСУ), як багаторівнева ієрархічна модель. Вона інтегрує операційні, тактичні та стратегічні компоненти для підтримки виробничих процесів, логістики, маркетингу та фінансового обліку.

Ієрархічна структура інформаційної системи управління на підприємстві АТ «Рудь» представлена на рис. 2.2.

Стратегічний рівень інформаційної системи АТ «Рудь» складається з таких компонентів, як ВІ-платформи, дашборди для моніторингу KPI, а також містить інтеграцію з системою інформаційної безпеки ISO 27001. Потoki даних – це високорівневі зведення, прогнози на основі великих даних та зовнішніх ринкових тенденцій.

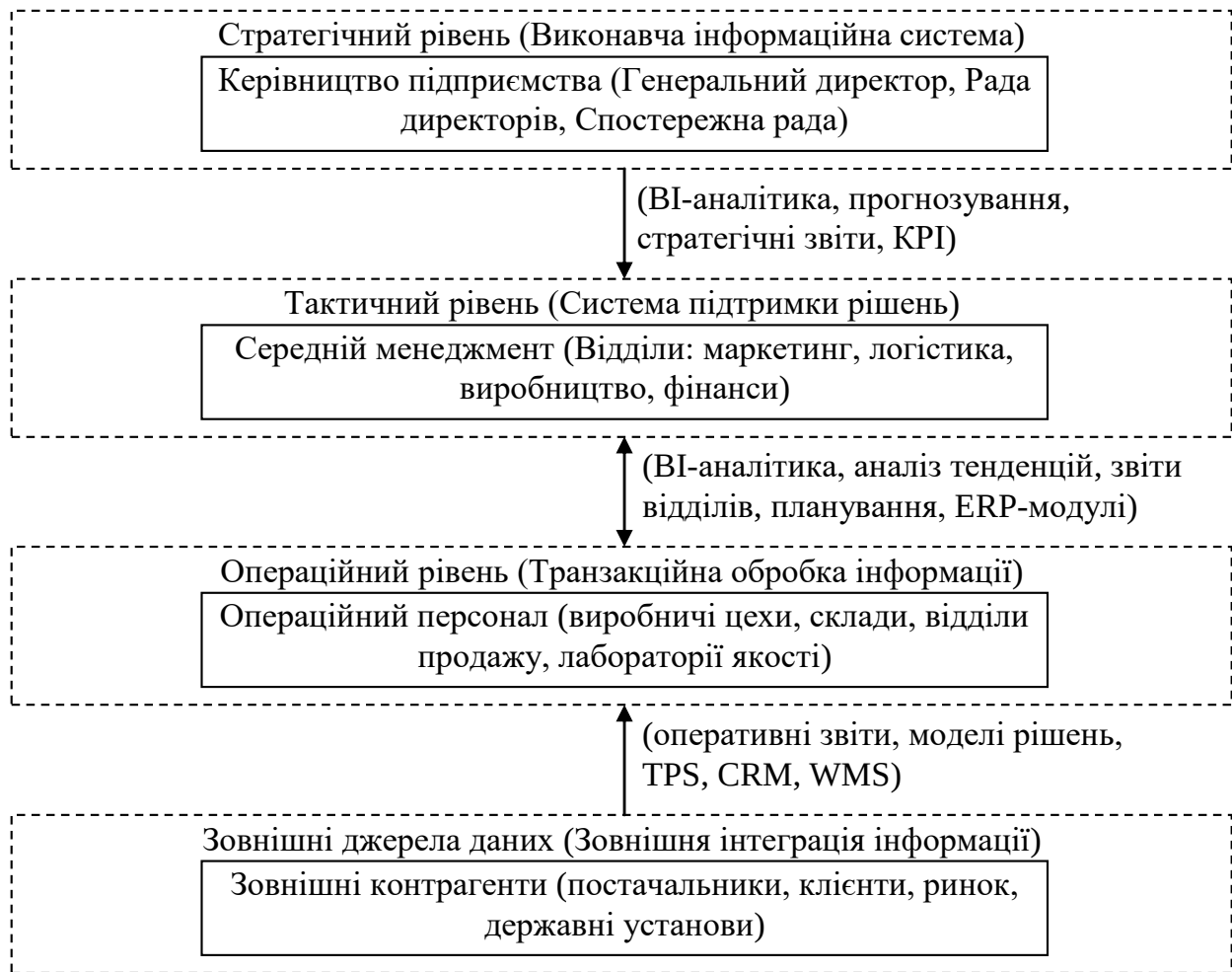


Рис. 2.2. Ієрархічна структура інформаційної системи управління на підприємстві АТ «Рудь»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Роль в діяльності АТ «Рудь» зводиться до допомоги керівництву в стратегічному плануванні, розширенні експорту та цифровій трансформації, з акцентом на захист даних про рецептури та клієнтські бази.

Тактичний рівень представлений такими компонентами ІС, як CRM-системи для управління клієнтськими відносинами (дистриб'ютори, роздрібні мережі), інструменти аналітики для планування ресурсів (MRP) та моделі оптимізації ланцюга постачань. Використовуються потоки агрегованих даних з операційного рівня для середнього менеджменту, включаючи звіти про продажі товарного асортименту. Роль в АТ «Рудь» визначається підтримкою рішень щодо маркетингових кампаній, сезонного планування виробництва морозива та

логістики.

Операційний рівень інформаційної системи АТ «Рудь» включає системи обліку транзакцій, такі як ERP-модулі для виробництва (контроль якості сировини, рецептури морозива), WMS (управління складом з урахуванням холодового ланцюга) та POS-системи для продажів. Відбувається збір в умовах реального часу даних про виробництво, постачання та продажі. Інтеграція з IoT-датчиками для моніторингу температури та якості. За допомогою ІС відбувається автоматизація щоденних операцій на заводі у Житомирі, забезпечення відповідності стандартам HACCP та ISO 22000 [53].

Завдання інформаційного менеджменту та приклади їх реалізації у основних структурних підрозділах підприємства АТ «Рудь» представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Завдання інформаційного менеджменту та приклади їх реалізації
у основних структурних підрозділах підприємства АТ «Рудь»

Структурний підрозділ	Завдання інформаційного менеджменту	Приклади реалізації
Виробничий відділ	Забезпечення контролю технологічних процесів та оптимізація витрат	Використання автоматизованих систем моніторингу виробництва, електронні звіти про використання сировини
Відділ збуту та маркетингу	Аналіз ринку та управління клієнтською базою	Використання CRM-систем для обліку клієнтів і прогнозування продажів, аналітика споживчих уподобань
Фінансовий відділ	Формування та обробка фінансової інформації для прийняття рішень	Впровадження ERP-системи для обліку доходів і витрат, автоматизація звітності
Відділ кадрів (HR)	Управління даними про персонал та організація навчання	Використання HRM-систем для обліку кадрів, електронні платформи для дистанційного навчання та підвищення кваліфікації
Відділ логістики	Координація постачання та управління складськими запасами	Використання систем GPS-моніторингу транспорту, автоматизовані склади та електронні бази даних запасів
ІТ-відділ	Підтримка роботи інформаційної інфраструктури та кібербезпека	Використання серверних систем, хмарних технологій, засобів захисту даних та резервного копіювання

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Узагальнюючи, можна відзначити, що система інформаційного менеджменту АТ «Рудь» охоплює всі ключові структурні підрозділи підприємства. Кожен з них використовує сучасні інформаційні інструменти для виконання власних функцій. Загалом, інформаційний менеджмент на підприємстві виступає не лише інструментом координації діяльності підрозділів, але й стратегічним фактором підвищення конкурентоспроможності АТ «Рудь».

За результатами проведеного дослідження було встановлено що підприємство АТ «Рудь» використовує провідні цифрові технології для розвитку системи інформаційного менеджменту, характеристика яких узагальнена у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Характеристика сучасних цифрових технологій, які використовує у системі інформаційного менеджменту підприємство АТ «Рудь»

Інформаційна система	Опис	Цілі впровадження	Результати
1	2	3	4
ERP-система Microsoft Dynamics NAV	Комплексна ERP-система для управління виробництвом, логістикою, фінансами та клієнтськими відносинами. Включає модулі для обліку сировини, планування, CRM та аналітики.	Заміна локальної облікової системи, оптимізація закупівель, виробництва, логістики, прогнозування попиту, зменшення складських запасів.	Зменшення запасів, 100% виконання замовлень у сезон, оптимізація транспорту, прозорість процесів, аналітичні інструменти для керівництва.
WMS-система Qguar WMS Pro	Система управління складом для автоматизації приймання, зберігання та відвантаження морозива в умовах низьких температур (-24...-27°C).	Оптимізація складських операцій, дотримання FIFO, зменшення втрат від прострочки, управління 4700 складськими місцями та 500 SKU.	Скорочення часу приймання/видачі, інвентаризація в 4 рази швидше, часткова інвентаризація, підвищення точності обліку.
Система автоматизації технологічних процесів	Система керування виробничими лініями з датчиками та контролерами для моніторингу температури та потоків сировини.	Підвищення ефективності виробництва, контроль якості, зменшення простоїв.	Покращення контролю якості, інтеграція з ERP, зменшення простоїв.

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4
Система управління автопарком UMT	Телематична система, яка сполучає обладнання GPS/IoT-пристроїв з платформою для моніторингу транспорту і стаціонарних об'єктів (на базі Wialon Hosting).	Оптимізація логістики - відстеження місцеположення транспорту в реальному часі, скорочення простоїв, контроль витрат, підвищення ефективності транспортної доставки.	Дозволяє мінімізувати простої, підвищити оперативність доставок, покращити контроль над автопарком
Потенційні системи аналітики (Google Analytics, Power BI)	Пропозиції досліджень компанії щодо впровадження інструментів для маркетингової аналітики та прогнозування.	Аналіз споживацьких уподобань, оптимізація маркетингових кампаній, прогнозування продажів.	Поки впроваджено частково; потенціал для підвищення ефективності маркетингу.

Джерело: складено автором за [16; 35; 53; 78]

Проведення експертного оцінювання провідними спеціалістами ІТ-відділу АТ «Рудь» (у опитуванні прийняли участь 5 експертів) є важливим кроком для об'єктивної оцінки стану розвитку інформаційної системи підприємства. Така оцінка дозволяє визначити ефективність існуючих підсистем та виявити можливі проблеми в їх функціонуванні. Експертне дослідження сприяє виявленню резервів для оптимізації управлінських процесів та підвищення продуктивності роботи підприємства. Загалом, результати такого оцінювання формують надійну основу для стратегічного розвитку інформаційного менеджменту АТ «Рудь».

Результати експертного оцінювання сучасного стану та проблем розвитку системи інформаційного менеджменту АТ «Рудь» за 10-бальною шкалою (1 - дуже низький рівень, 10 - високий рівень) наведено у табл. 2.11.

Експертне оцінювання показало, що система інформаційного менеджменту АТ «Рудь» перебуває на високому рівні інтеграції та автоматизації основних бізнес-процесів. Найбільш розвиненими є аналітичні можливості, точність даних та безпека інформації, що забезпечує ефективне прийняття управлінських рішень.

Таблиця 2.11

Результати експертного оцінювання сучасного стану та проблем розвитку
системи інформаційного менеджменту АТ «Рудь»

№	Критерій оцінювання	Поточний стан (1–10)	Проблеми	Рекомендації для вдосконалення
1	2	3	4	5
1	Інтеграція інформаційних систем (ERP, CRM, WMS)	8	Часткова інтеграція між підсистемами, ручне введення даних у деяких сегментах	Розширити інтеграцію ERP та CRM через API
2	Автоматизація бізнес-процесів	8	Не всі процеси автоматизовані, особливо логістика та планування виробництва	Впровадити автоматизацію планування виробництва та управління запасами
3	Своєчасність обробки даних	9	Незначні затримки у підрозділах через ручні операції	Оптимізувати обробку даних у реальному часі через BI та ERP-аналітику
4	Точність і достовірність даних	9	Рідкісні помилки при введенні даних	Впровадити контроль якості даних та аудит введення
5	Аналітичні можливості системи	8	Обмежена підтримка прогнозування попиту	Використовувати BI-інструменти та аналітику великих даних (Big Data) для прогнозування продажів
6	Зручність користування для співробітників	7	Складний інтерфейс деяких підсистем	Покращити UX, провести навчальні курси для персоналу
7	Можливості масштабування	6	Обмежена адаптація під нові напрямки виробництва	Інвестувати у масштабовану хмарну інфраструктуру та SaaS-рішення
8	Безпека інформації	9	Потенційні вразливості в локальних серверах	Регулярний аудит безпеки, впровадження багаторівневого захисту, VPN та MFA
9	Взаємодія зовнішніми системами	6	Обмежений обмін даними з партнерами та постачальниками	Інтегрувати EDI, XML та API для обміну даними з контрагентами
10	Підтримка прийняття рішень	8	Часткова аналітична підтримка	Впровадити інструменти прогнозування, оптимізації ресурсів та системи підтримки рішень (DSS)
11	Мобільність та доступність	6	Обмежений доступ для віддалених користувачів	Розробити мобільні додатки для ERP та CRM, забезпечити VPN-доступ
12	Гнучкість системи	8	Не всі зміни у бізнес-процесах швидко впроваджуються	Використовувати модульну архітектуру та low-code платформи
13	Вартість утримання системи	7	Високі витрати на сервери та локальне ПЗ	Перевести частину інфраструктури у хмару для оптимізації витрат

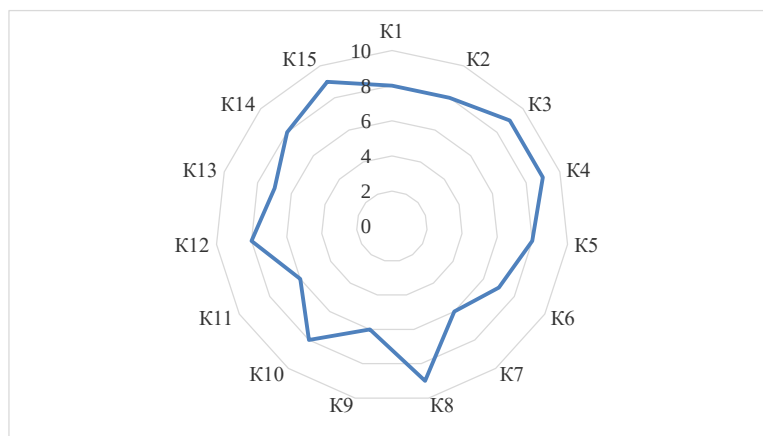
Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5
14	Підготовка та кваліфікація персоналу	8	Недостатній рівень знань щодо нових технологій	Регулярні тренінги, сертифікації та онлайн-курси
15	Відповідність нормативно-правовим вимогам	9	Потребує постійного моніторингу змін законодавства	Впровадити систему моніторингу нормативних змін та автоматичні оновлення в системі

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Водночас визначено проблемні сфери, такі як обмежена взаємодія з зовнішніми системами, мобільність користувачів та гнучкість під час змін бізнес-процесів. Загалом, система інформаційного менеджменту підприємства є надійною основою для подальшого розвитку та цифровізації АТ «Рудь».

Профіль розвитку системи інформаційного менеджменту АТ «Рудь» представлено на рис. 2.3.



Примітка: 1. Інтеграція інформаційних систем. 2. Автоматизація бізнес-процесів. 3. Своєчасність обробки даних. 4. Точність і достовірність даних. 5. Аналітичні можливості системи. 6. Зручність користування для співробітників. 7. Можливості масштабування. 8. Безпека інформації. 9. Взаємодія з зовнішніми системами. 10. Підтримка прийняття рішень. 11. Мобільність та доступність. 12. Гнучкість системи. 13. Вартість утримання системи. 14. Підготовка та кваліфікація персоналу. 15. Відповідність нормативно-правовим вимогам

Рис. 2.3. Профіль розвитку системи інформаційного менеджменту АТ «Рудь»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Оцінювання ефективності функціонування системи інформаційного менеджменту є критично важливим для забезпечення стабільної та результативної роботи АТ «Рудь». Воно дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони інформаційних процесів, своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища та технологічні виклики. Це сприяє оптимізації управлінських рішень, підвищенню продуктивності та інтеграції бізнес-процесів. Загалом, оцінювання ефективності системи інформаційного менеджменту є необхідним інструментом для підвищення конкурентоспроможності та стратегічного розвитку АТ «Рудь».

Аналіз показників результативності інформаційного забезпечення підприємства АТ «Рудь» наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз показників результативності інформаційного забезпечення
підприємства АТ «Рудь»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+	%
				-	
Точність даних, %	92,3	95,1	97,4	5,1	5,53
Час обробки транзакцій, сек.	15,2	12,1	8,7	-6,5	-42,76
Рівень використання систем користувачами, %	75,1	82,3	90,5	15,4	20,51
Вартість ІТ на одиницю продукції, грн.	0,15	0,12	0,10	-0,1	-33,33
ROI від ІТ інвестицій	121,3	142,6	137,8	16,5	13,60
Час відновлення після збою, год.	4,5	2,5	3,7	-0,8	-17,78
Кількість інцидентів безпеки, од.	5	3	6	1,0	20,00
Швидкість доступу до даних, мс.	500	420	380	-120,0	-24,00
Обсяг оброблених даних, ГБ/день	55,5	67,3	83,6	28,1	50,63
Рівень інтеграції підсистем, %	72,2	77,7	83,1	10,9	15,10
Задоволеність користувачів, бал	6,5	7,8	8,5	2,0	30,77
Зниження операційних витрат через ІТ, %	10,3	12,7	15,8	5,5	53,40
Точність прогнозів продажів, %	85,6	87,1	91,3	5,7	6,66
Покриття бізнес-процесів автоматизацією, %	62,2	74,5	83,1	20,9	33,60

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналіз показників результативності інформаційного забезпечення АТ «Рудь» свідчить про суттєве покращення якості роботи системи протягом

2022–2024 років. Точність даних зросла до 97,4%, а час обробки транзакцій скоротився на 42,76%, що забезпечує швидкий та надійний доступ до інформації. Рівень використання систем користувачами підвищився до 90,5%, що свідчить про зростання довіри та ефективності ІТ-рішень у структурних підрозділах. Інвестиції в інформаційні технології продовжують приносити значний ROI (137,8%), при цьому витрати на одиницю продукції знизилися на третину, що підвищує економічну ефективність. Загалом, підвищення інтеграції підсистем, покриття бізнес-процесів автоматизацією та задоволеність користувачів підтверджують ефективність розвитку інформаційного менеджменту на підприємстві.

Аналіз ефективності функціонування системи інформаційного менеджменту підприємства АТ «Рудь» представлено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз ефективності функціонування системи інформаційного менеджменту підприємства АТ «Рудь»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+	%
				-	
Чистий дохід, тис. грн.	2263651	2855378	3378734	1115083	49,26
Витрати операційної діяльності, тис.грн.	2020116	2425541	3020929	1000813	49,54
Валовий прибуток, тис.грн.	701009	935742	961374	260365	37,14
Чистий прибуток, тис. грн.	203805	323291	290352	86547	42,47
Витрати на інформаційне забезпечення господарської діяльності, тис.грн.	158175	207626	339250	181075	114,48
Частка інформаційних витрат в операційних витратах, %	7,83	8,56	11,23	3,40	43,42
Інформаційна витратомісткість чистого доходу, %	6,99	7,27	10,04	3,05	43,69
Коефіцієнт валової рентабельності інформаційних витрат	4,43	4,51	2,83	-1,60	-36,06
Коефіцієнт чистої рентабельності інформаційних витрат	1,29	1,56	0,86	-0,43	-33,58

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналіз ефективності функціонування системи інформаційного менеджменту АТ «Рудь» свідчить про значне зростання фінансових показників підприємства у 2022–2024 роках. Чистий дохід зріс на 49,26%, а валовий та

чистий прибуток підвищилися відповідно на 37,14% та 42,47%, що демонструє позитивний економічний ефект діяльності. Витрати на інформаційне забезпечення господарської діяльності зросли більш ніж удвічі, що відображає активне впровадження та модернізацію ІТ-систем. Частка інформаційних витрат в операційних витратах та їх відношення до чистого доходу також збільшилася, свідчаючи про зростання значення ІТ у загальній стратегії управління. Разом із тим, коефіцієнти рентабельності інформаційних витрат знизилися, що вказує на потребу підвищення ефективності використання ІТ-ресурсів для оптимізації фінансових результатів.

Таким чином, стан розвитку системи інформаційного менеджменту АТ «Рудь» характеризується стабільним удосконаленням і активним впровадженням сучасних ІТ-рішень. За останні роки підприємство значно підвищило точність даних, швидкість обробки інформації та рівень інтеграції підсистем, що сприяє оперативності прийняття управлінських рішень. Збільшення обсягів оброблених даних та розширення автоматизації бізнес-процесів свідчить про високий ступінь використання інформаційних ресурсів. Витрати на інформаційне забезпечення зросли, однак вони забезпечують зростання ефективності діяльності та підтримку фінансових результатів підприємства. Позитивною тенденцією є підвищення задоволеності користувачів та зростання ROI від ІТ-інвестицій, що підтверджує ефективність впроваджених рішень. Водночас збереження деяких проблем, пов'язаних із рентабельністю інформаційних витрат, вказує на необхідність подальшої оптимізації системи інформаційного менеджменту.

Висновки до розділу 2

АТ «Рудь» є провідним українським підприємством у сфері виробництва морозива та молочної продукції, яке функціонує у формі акціонерного товариства. Основним видом діяльності за КВЕД є виробництво морозива, однак підприємство також займається переробкою молока, виробництвом

масла, сиру та оптовою торгівлею молочною продукцією. Таким чином, компанія охоплює повний цикл – від переробки сировини до реалізації готової продукції. Стратегічний розвиток АТ «Рудь» має спиратися на використання власних сильних сторін і ринкових можливостей при одночасному мінімізації ризиків і подоланні внутрішніх обмежень.

Аналіз представлених даних свідчить про позитивну динаміку фінансово-економічних показників діяльності АТ «Рудь» у період з 2022 по 2024 рік. Чистий дохід підприємства зріс на 49,26 %, досягнувши 3378734 тис. грн., що відображає стабільне зростання обсягів реалізації продукції. Валовий прибуток збільшився на 37,14 %, свідчаючи про ефективне управління собівартістю виробництва та підтримку високого рівня маржинальності. Чистий прибуток також продемонстрував значне зростання – на 42,47 %, що свідчить про стабільність фінансових результатів та здатність компанії генерувати прибуток.

Система інформаційного менеджменту підприємства АТ «Рудь» являє собою комплекс взаємопов'язаних процесів, методів, технологій та ресурсів, спрямованих на ефективний збір, обробку, зберігання, аналіз і використання інформації для управління діяльністю компанії. Вона забезпечує своєчасне отримання достовірних даних про внутрішні процеси та зовнішнє середовище, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Така система інтегрує сучасні цифрові технології, інформаційні системи та програмні рішення, які сприяють автоматизації бізнес-процесів і підвищенню продуктивності праці.

АТ «Рудь», як провідний виробник морозива та молочної продукції, використовує інформаційні системи для управління виробничими процесами (контроль якості, температурний режим), логістикою (холодовий ланцюг), маркетингом (аналіз споживацьких уподобань) та фінансами. Специфічні системи, такі як ERP чи CRM, адаптовані до потреб компанії. Представлена структура інформаційної системи управління (ІСУ), як багаторівнева ієрархічна модель. Вона інтегрує операційні, тактичні та стратегічні компоненти для підтримки виробничих процесів, логістики, маркетингу та фінансового обліку.

Система інформаційного менеджменту АТ «Рудь» охоплює всі ключові структурні підрозділи підприємства. Кожен з них використовує сучасні інформаційні інструменти для виконання власних функцій. Загалом, інформаційний менеджмент на підприємстві виступає не лише інструментом координації діяльності підрозділів, але й стратегічним фактором підвищення конкурентоспроможності АТ «Рудь».

Експертне оцінювання показало, що система інформаційного менеджменту АТ «Рудь» перебуває на високому рівні інтеграції та автоматизації основних бізнес-процесів. Найбільш розвиненими є аналітичні можливості, точність даних та безпека інформації, що забезпечує ефективне прийняття управлінських рішень. Водночас визначено проблемні сфери, такі як обмежена взаємодія з зовнішніми системами, мобільність користувачів та гнучкість під час змін бізнес-процесів. Загалом, система інформаційного менеджменту підприємства є надійною основою для подальшого розвитку та цифровізації АТ «Рудь».

Аналіз ефективності функціонування системи інформаційного менеджменту АТ «Рудь» свідчить про значне зростання фінансових показників підприємства у 2022–2024 роках. Витрати на інформаційне забезпечення господарської діяльності зросли більш ніж удвічі, що відображає активне впровадження та модернізацію ІТ-систем. Частка інформаційних витрат в операційних витратах та їх відношення до чистого доходу також збільшилася, свідчаючи про зростання значення ІТ у загальній стратегії управління. Разом із тим, коефіцієнти рентабельності інформаційних витрат знизилися, що вказує на потребу підвищення ефективності використання ІТ-ресурсів для оптимізації фінансових результатів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АТ «РУДЬ»

3.1. Організаційно-методичні аспекти розвитку цифрового менеджменту в системі інформаційного розвитку підприємства

У сучасних умовах цифрових трансформацій підприємства стикаються з підвищеними вимогами до оперативності та точності управлінських рішень. Ефективне інформаційне забезпечення стає ключовим фактором конкурентоспроможності та стійкості бізнесу на ринку. Посилення інформаційного розвитку дозволяє інтегрувати сучасні цифрові технології у виробничі та комерційні процеси, забезпечуючи швидкий доступ до актуальної аналітики. Це сприяє більш точному прогнозуванню, оптимізації ресурсів та підвищенню ефективності прийняття рішень. Цифрові трансформації створюють умови для автоматизації рутинних процесів та зменшення витрат на управлінські функції. Для підприємства важливо розвивати інформаційні системи, які забезпечують надійність, безпеку та інтеграцію даних [88].

Посилення інформаційного розвитку також сприяє адаптації до змін у зовнішньому середовищі та нових ринкових викликів. Воно дозволяє створювати конкурентні переваги через підвищення якості продукції та сервісу. Впровадження сучасних цифрових рішень є невід'ємною складовою стратегії сталого розвитку підприємства. Таким чином, розвиток інформаційної інфраструктури та цифрових компетенцій персоналу стає критично необхідним для успішного функціонування в умовах цифрової економіки [74].

Останніми роками українські підприємства значно посилили використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Це зумовлено необхідністю підвищення ефективності бізнес-процесів та адаптації до цифрової економіки. Активне впровадження ІКТ сприяє оптимізації виробництва, розвитку електронної комерції та покращенню комунікації зі споживачами [49].

Основні показники використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) на підприємствах України за період 2020–2024 років представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні показники використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) на підприємствах України за період 2020–2024 років

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Відсоток підприємств, що використовують Інтернет, %	85,2	86,5	87,8	88,9	90,2
Відсоток підприємств, що використовують широкосмуговий Інтернет, %	80,2	85,1	82,0	88,3	89,6
Відсоток підприємств, що здійснюють електронну торгівлю, %	35,4	37,1	39,8	42,3	44,5
Відсоток підприємств, що використовують програмне забезпечення для бізнесу, %	78,9	80,3	82,1	83,5	85,0
Відсоток підприємств, що використовують хмарні сервіси, %	22,5	24,8	27,3	30,1	32,6
Відсоток підприємств, що використовують мобільні технології, %	41,7	43,2	45,6	47,8	50,0
Відсоток підприємств, що використовують соціальні медіа, %	56,3	58,7	61,2	63,5	65,8
Відсоток підприємств, що використовують ERP/CRM-системи, %	25,1	30,5	28,7	35,3	40,2
Відсоток працівників з базовими цифровими навичками, %	85,5	90,1	92,3	93,1	95,7
Кількість зареєстрованих кіберінцидентів (% підприємств)	5,1	7,3	15,2	20,3	18,4

Джерело: складено автором за [39]

Аналіз даних за період 2020–2024 років свідчить про стабільне зростання використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України. Відсоток підприємств, що користуються Інтернетом та широкосмуговим підключенням, поступово збільшується, досягаючи понад 90 % у 2024 році. Активно розвиваються електронна торгівля, хмарні сервіси та мобільні технології, що сприяє цифровізації бізнес-процесів. Спостерігається підвищення рівня цифрової компетентності працівників, із понад 95 % співробітників, які мають базові цифрові навички у 2024 році. Паралельно

збільшується кількість зареєстрованих кіберінцидентів, що підкреслює потребу в ефективному кіберзахисті та інформаційній безпеці [39].

Цифрова економіка є глобальним трендом, що формує нову парадигму розвитку світової економіки, впливаючи на ефективність виробництва, управління та споживання послуг. Для України перехід до цифровізації стає одним із пріоритетних напрямів, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності, прискорення обміну інформацією та оптимізацію бізнес-процесів. Цифрові технології сприяють автоматизації виробничих і управлінських процесів, розвитку електронної комерції та інтеграції українських підприємств у глобальні ринки. Крім того, цифровізація дозволяє підвищити прозорість діяльності підприємств, зменшити витрати та покращити якість послуг для споживачів. Важливим аспектом є також формування нових робочих місць у сфері інформаційних технологій та підвищення рівня цифрової компетентності населення. Таким чином, цифрова трансформація стає не лише економічною необхідністю, а й важливим фактором стратегічного розвитку держави та підприємств [49].

Вважаємо, що для українських підприємств, зокрема АТ «Рудь», актуальною є трансформація традиційного інформаційного менеджменту в напрямі цифрового менеджменту. Така трансформація передбачає інтеграцію сучасних цифрових технологій у всі сфери управлінської діяльності, що дозволяє підвищити ефективність прийняття рішень, оперативність обробки даних та адаптивність до ринкових змін. Впровадження цифрового менеджменту сприяє автоматизації бізнес-процесів, зменшенню витрат, оптимізації ресурсів і поліпшенню якості обслуговування споживачів. Крім того, він забезпечує високу прозорість діяльності підприємства та покращує комунікацію між структурними підрозділами. Для АТ «Рудь» це відкриває нові можливості для стратегічного розвитку, зміцнення конкурентних позицій на національному та міжнародному ринках, а також для швидкого реагування на цифрові виклики сучасної економіки.

Цифровий менеджмент підприємства - це інтегрована система управління,

що використовує сучасні цифрові технології, програмне забезпечення та інформаційні платформи для планування, контролю, координації та оптимізації всіх бізнес-процесів. Він охоплює збір, обробку та аналіз даних у реальному часі, автоматизацію рутинних операцій, підтримку прийняття стратегічних рішень та ефективну комунікацію між підрозділами [82].

Основна мета цифрового менеджменту - підвищення ефективності діяльності підприємства, зниження витрат, прискорення адаптації до ринкових змін і забезпечення конкурентних переваг. Такий підхід дозволяє підприємству швидко реагувати на зовнішні й внутрішні виклики, прогнозувати результати діяльності та впроваджувати інновації в усі сфери управління [75].

Основними цілями трансформації інформаційного менеджменту в цифровий менеджмент на підприємстві АТ «Рудь» вважаємо ті, що узагальнено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Основними цілями трансформації інформаційного менеджменту
в цифровий менеджмент на підприємстві АТ «Рудь»

Ціль трансформації	Характеристика	Очікувані результати
1	2	3
Автоматизація бізнес-процесів	Впровадження цифрових платформ та програмного забезпечення для автоматичного виконання рутинних операцій	Зниження ручної праці, скорочення часу виконання процесів, підвищення продуктивності
Підвищення точності даних	Використання інтегрованих баз даних і аналітичних систем для обробки інформації	Мінімізація помилок у даних, покращення прогнозування і прийняття рішень
Оптимізація управлінських рішень	Використання аналітичних інструментів, BI-систем і цифрових панелей управління	Прискорення прийняття стратегічних рішень та підвищення їх ефективності
Підвищення інтеграції підрозділів	Створення єдиної інформаційної платформи для всіх відділів підприємства	Покращення взаємодії між підрозділами, більш ефективна координація діяльності
Зниження витрат та підвищення ефективності	Використання цифрових рішень для управління ресурсами, витратами та виробничими процесами	Скорочення операційних витрат, підвищення рентабельності підприємства
Прискорення цифрової трансформації	Впровадження сучасних ІКТ, хмарних сервісів та мобільних технологій	Забезпечення гнучкості, адаптивності до ринкових змін та підвищення конкурентоспроможності

Продовження табл. 3.2

1	2	3
Підвищення рівня обслуговування клієнтів	Використання CRM-систем, електронної комерції та аналітики поведінки споживачів	Покращення комунікації з клієнтами, збільшення лояльності та обсягів продажів
Формування культури цифровізації	Навчання персоналу та розвиток цифрових компетенцій	Залученість співробітників у цифрові процеси, підвищення ефективності використання ІТ-рішень

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Цифровий менеджмент обумовлює використання цифрових даних, технологій та інструментів для прийняття управлінських рішень. Інформаційні системи виконують роль платформи, яка інтегрує всі бізнес-процеси, дозволяючи отримувати актуальну інформацію, аналізувати дані та приймати рішення в режимі реального часу [74].

Основні інформаційні системи у цифровому менеджменті підприємства представлено на рис. 3.1.

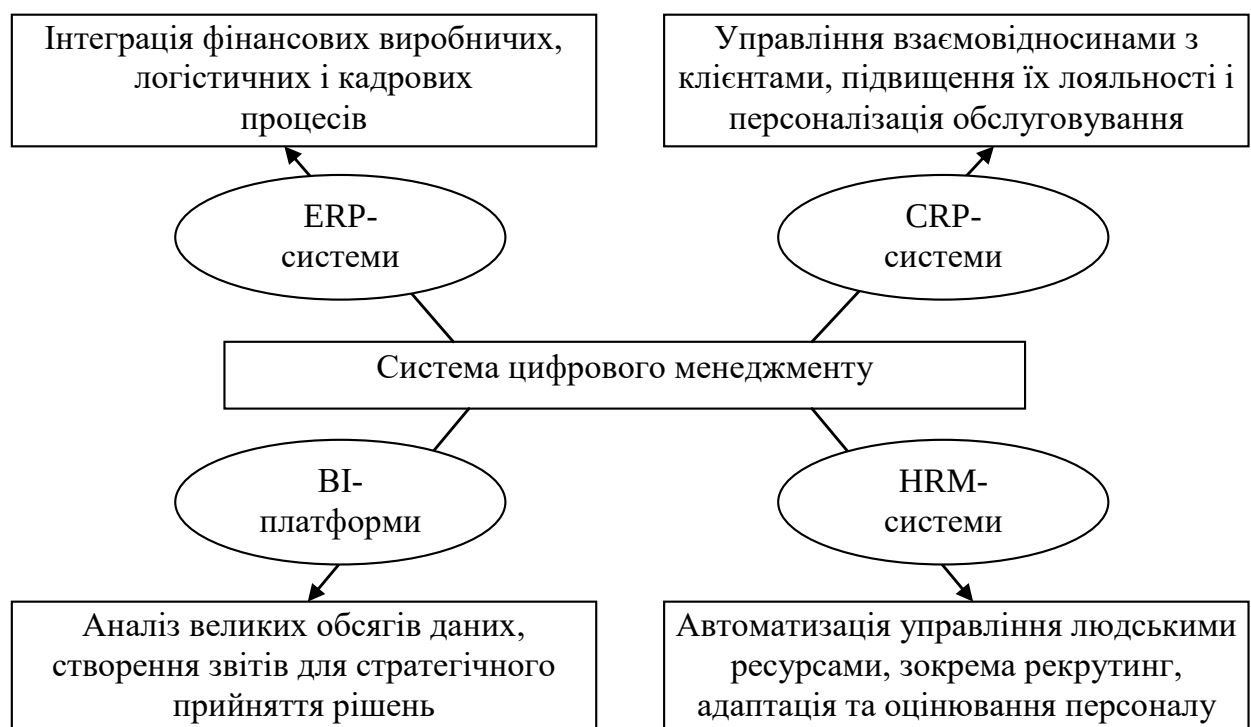


Рис. 3.1. Основні інформаційні системи у цифровому менеджменті підприємства

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Інформаційні системи суттєво трансформують управлінські підходи, оптимізують бізнес-процеси та стимулюють впровадження інновацій. Їхній вплив визначається низкою факторів, що визначають ефективність і масштаб їхнього застосування в різних організаціях. Чинники впливу на систему цифрового менеджменту охоплюють технологічний, організаційний, економічний, соціальний, регуляторний та інноваційний аспекти [2; 18].

Чинники впливу на формування системи цифрового менеджменту підприємства узагальнено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Основні інформаційні системи у цифровому менеджменті підприємства

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Урахування цих факторів дозволяє підприємствам максимально реалізувати потенціал інформаційних систем. Це сприяє досягненню стратегічних цілей, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню гнучкості й стійкості до змін зовнішнього середовища на підприємстві АТ «Рудь».

З урахування результатів проведеного дослідження можна запропонувати узагальнену модель переходу підприємства АТ «Рудь» до системи цифрового менеджменту (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Модель переходу інформаційного менеджменту підприємства
АТ «Рудь» до системи цифрового менеджменту

Етап	Характеристика	Основні завдання	Очікувані результати
1. Аналіз поточного стану	Діагностика існуючої системи інформаційного менеджменту	Виявлення слабких місць, оцінка ІТ-інфраструктури, визначення ключових бізнес-процесів	Чітке розуміння рівня цифровізації, пріоритетних напрямків розвитку
2. Формування стратегії цифровізації	Розробка концепції переходу на цифровий менеджмент	Визначення цілей цифрової трансформації, вибір технологій, формування дорожньої карти	Стратегія цифрового розвитку з конкретними етапами впровадження
3. Модернізація ІТ-інфраструктури	Оновлення технічних і програмних ресурсів	Впровадження ERP/CRM, хмарних сервісів, автоматизація бізнес-процесів	Підвищення продуктивності, інтеграція даних, оптимізація операцій
4. Перепідготовка персоналу	Підвищення цифрової грамотності працівників	Навчання роботі з новими системами, зміна організаційних процедур	Підвищення компетенцій персоналу, ефективне використання ІТ-інструментів
5. Впровадження цифрового менеджменту	Інтеграція ІТ-рішень у управлінські процеси	Перехід до автоматизованого управління, впровадження аналітики та BI	Прискорення прийняття рішень, зниження витрат, підвищення гнучкості бізнесу
6. Моніторинг та оцінка ефективності	Оцінка результатів цифрової трансформації	Відстеження ключових показників ефективності (KPI), оптимізація процесів	Підтримка стійкого розвитку, коригування стратегії, максимізація ефективності

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Отже, трансформація АТ «Рудь» до системи цифрового менеджменту передбачає послідовну реалізацію шести ключових етапів, починаючи з аналізу поточного стану та формування стратегії цифровізації. Важливим кроком є модернізація ІТ-інфраструктури, що дозволяє інтегрувати сучасні програмні рішення та автоматизувати бізнес-процеси. Перепідготовка персоналу забезпечує ефективне використання нових технологій і підвищує цифрову компетентність співробітників. Впровадження цифрового менеджменту сприяє прискоренню прийняття рішень, оптимізації витрат і підвищенню гнучкості підприємства. Постійний моніторинг і оцінка ефективності дозволяють коригувати стратегію розвитку, забезпечуючи стійке зростання і максимізацію результатів цифрової трансформації [11].

Таким чином, розвиток цифрового менеджменту на АТ «Рудь» є логічним продовженням процесу інформаційного розвитку підприємства та важливим фактором підвищення його конкурентоспроможності. Впровадження сучасних цифрових технологій дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, прискорити обмін інформацією та підвищити точність управлінських рішень. Цифровий менеджмент забезпечує інтеграцію всіх структурних підрозділів підприємства, сприяючи більш ефективному використанню ресурсів і контролю за виконанням стратегічних цілей. Важливим аспектом є підвищення цифрової компетентності персоналу, що дозволяє адаптуватися до нових технологічних рішень і інноваційних підходів. Постійний моніторинг показників ефективності цифрової трансформації забезпечує своєчасне коригування стратегій та оптимізацію витрат.

3.2. Резерви підвищення ефективності інформаційного менеджменту АТ «Рудь» в умовах цифровізації

В умовах цифрової трансформації сучасного бізнесу особливої актуальності набуває пошук резервів підвищення ефективності інформаційного менеджменту підприємств. Для АТ «Рудь», яке є провідним виробником

морозива в Україні, розвиток інформаційних систем та їх ефективне використання стають ключовими чинниками конкурентоспроможності. Інтенсивне впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, скоротити витрати та забезпечити якісний аналіз даних для прийняття управлінських рішень. Проте, навіть за наявності сучасних ІТ-рішень, постає необхідність у постійному пошуку резервів підвищення результативності їх використання [39; 47].

До таких резервів можна віднести підвищення рівня автоматизації процесів, покращення інтеграції підсистем, розвиток цифрових навичок персоналу та впровадження новітніх технологій штучного інтелекту й аналітики. Важливо, що ефективність інформаційного менеджменту на пряму впливає не лише на фінансово-економічні показники, а й на якість взаємодії з клієнтами, партнерами та ринком у цілому. Саме тому для АТ «Рудь» пріоритетом є не лише підтримка існуючої системи, а й пошук шляхів її удосконалення та адаптації до нових викликів. Систематичне дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів дозволяє визначати слабкі місця та знаходити точки зростання. Таким чином, пошук резервів підвищення ефективності інформаційного менеджменту є важливим елементом стратегії цифрового розвитку підприємства. Він забезпечує сталий розвиток АТ «Рудь» та зміцнює його позиції як лідера українського ринку морозива.

Основні «вузькі місця» існуючої системи інформаційного менеджменту на АТ «Рудь», які були виявлені за результатами проведеного дослідження представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Основні «вузькі місця» існуючої системи інформаційного
менеджменту на АТ «Рудь»

Вузьке місце	Характеристика	Негативні наслідки
1	2	3
Недостатня інтеграція підсистем	Частина бізнес-процесів автоматизована у різних програмах без повної взаємодії між ними	Подвійне введення даних, збільшення часу на обробку інформації, ризик помилок

Продовження табл. 3.4

1	2	3
Обмежений рівень цифрових навичок персоналу	Не всі працівники достатньо володіють сучасними ІКТ-інструментами	Зниження швидкості роботи, опір впровадженню нових технологій, низький рівень ефективності
Недостатня аналітична підтримка ВІ-систем	Використовуються базові інструменти аналізу без розширених можливостей прогнозування	Уповільнення прийняття стратегічних рішень, обмеженість у виявленні нових ринкових можливостей
Висока інформаційна витратомісткість	Значні витрати на інформаційне забезпечення при зростанні обсягів обробки даних	Зниження рентабельності інформаційних інвестицій, потреба у додаткових ресурсах
Ризики кібербезпеки	Недостатньо розвинені інструменти моніторингу та захисту від атак	Збільшення вразливості даних, можливі фінансові та репутаційні втрати
Недостатня швидкість цифрових трансформацій	Впровадження нових технологій відбувається поступово та із затримками	Втрата конкурентних переваг на ринку, відставання від інноваційних тенденцій

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Отже, система інформаційного менеджменту АТ «Рудь» має низку «вузьких місць», що знижують її ефективність. Основними проблемами є недостатня інтеграція підсистем, високі інформаційні витрати, слабка аналітична підтримка та обмежені цифрові навички персоналу. Також підприємство стикається з ризиками кібербезпеки та повільними темпами цифрової трансформації. Усунення цих недоліків є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності та успішного переходу до цифрового менеджменту.

Резерви підвищення ефективності інформаційного менеджменту АТ «Рудь» в умовах цифровізації являють собою внутрішні та зовнішні можливості удосконалення використання інформаційних ресурсів і технологій, які забезпечують підвищення результативності управлінських процесів. Вони охоплюють вдосконалення інтеграції інформаційних систем, автоматизацію бізнес-процесів, зниження інформаційних витрат та оптимізацію потоків даних.

Важливим напрямом є підвищення цифрових компетенцій персоналу та впровадження сучасних аналітичних інструментів для підтримки прийняття управлінських рішень. Крім того, використання хмарних сервісів, технологій

штучного інтелекту та Big Data дозволяє забезпечити гнучкість і стійкість інформаційної системи. У комплексі ці резерви сприяють формуванню цифрового менеджменту, що підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку.

При розробці напрямів усунення «вузьких місць» та подальшого розвитку інформаційного менеджменту АТ «Рудь» необхідно враховувати наступні важливі аспекти [26; 30; 45]:

- аналіз існуючих інформаційних потоків для виявлення дублювання, затримок чи надлишкових операцій;
- рівень цифрової компетентності персоналу, що визначає ефективність використання сучасних технологій;
- інтеграцію інформаційних систем, зокрема сумісність програмного забезпечення та єдність баз даних;
- захист інформації та кібербезпеку, оскільки цифровізація підвищує ризики витоку даних;
- можливості автоматизації та штучного інтелекту для оптимізації управлінських і виробничих процесів;
- фінансово-економічне обґрунтування інвестицій у розвиток інформаційної інфраструктури;
- гнучкість та масштабованість рішень, щоб інформаційний менеджмент міг адаптуватися до зростання підприємства.

Враховуючі представлені «вузькі місця» та визначальні аспекти можна запропонувати альтернативні напрями подальшого розвитку інформаційного менеджменту на підприємстві АТ «Рудь»:

1. Перехід до моделі цифрового менеджменту. Цей напрям передбачає стратегічний крок до повної інтеграції бізнес-процесів у цифровому середовищі. Для АТ «Рудь» це означає впровадження комплексних рішень, що поєднують ERP-системи (для управління ресурсами), CRM-платформи (для роботи з клієнтами), BI-системи (для бізнес-аналітики) та HRM-рішення (для управління персоналом). Таке поєднання дозволить створити єдину

інформаційну екосистему, яка забезпечить прозорий контроль за виробництвом, логістикою, фінансами, маркетингом та продажами. Крім того, це надасть можливість швидко обробляти великі масиви даних, використовувати штучний інтелект і машинне навчання для прогнозування попиту, планування запасів і оцінки ризиків. У результаті підприємство отримає зростання продуктивності, скорочення витрат та підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому й зовнішньому ринках.

2. Оптимізація інформаційних потоків і модернізація IT-інфраструктури. Даний напрям орієнтований на усунення «вузьких місць» у поточній інформаційній системі підприємства. Він передбачає автоматизацію рутинних і дубльованих операцій, зменшення паперового документообігу та перехід на цифрові рішення для управління інформацією. Важливим елементом стане впровадження сучасних засобів кіберзахисту, які убезпечать дані від зовнішніх атак і внутрішніх збоїв. Також варто розглянути перехід на хмарні технології, що забезпечить мобільність роботи, доступ до даних у режимі реального часу та зниження витрат на локальне обладнання. Такий підхід дозволить оптимізувати операційні процеси, мінімізувати ризики інформаційних втрат і підвищити швидкість обміну даними між підрозділами.

3. Розвиток цифрових компетенцій персоналу та формування культури інформаційного менеджменту. Цифровізація бізнесу неможлива без готовності персоналу ефективно користуватися новими інструментами. Тому АТ «Рудь» має зосередитися на розвитку цифрових компетенцій своїх працівників. Це включає організацію навчальних програм із використання сучасних ERP, CRM та BI-рішень, тренінги з аналітики даних і впровадження електронних комунікаційних платформ. Крім того, варто формувати корпоративну культуру інформаційного менеджменту, яка передбачає прозорість, відповідальність за достовірність даних і готовність до постійних інновацій. Такий напрям сприятиме швидкій адаптації колективу до змін, зростанню продуктивності праці та ефективному використанню нових цифрових інструментів. У довгостроковій перспективі це забезпечить стабільність і

конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки.

Порівняльна характеристика альтернативних напрямів розвитку системи інформаційного менеджменту на підприємстві АТ «Рудь» представлена у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Порівняльна характеристика альтернативних напрямів розвитку системи інформаційного менеджменту на підприємстві АТ «Рудь»

Напрямок	Суть	Цілі	Переваги	Можливі ризики
1. Перехід до моделі цифрового менеджменту	Інтеграція ERP, CRM, BI, HRM-систем в єдину екосистему управління	- забезпечення комплексної цифрової трансформації; - прозорий контроль усіх бізнес-процесів; - підвищення конкурентоспроможності	- повна автоматизація управління; - швидкий доступ до даних у режимі реального часу; - прогнозування попиту й ризиків; - зниження інформаційних витрат	- високі інвестиційні витрати; - потреба у кваліфікованих кадрах; - складність інтеграції існуючих систем
2. Оптимізація інформаційних потоків і модернізація ІТ-інфраструктури	Автоматизація рутинних процесів, впровадження хмарних сервісів і посилення кіберзахисту	- усунення «вузьких місць»; - прискорення обміну інформацією; - зменшення дублювання даних; - забезпечення безпеки інформації	- зниження витрат на документообіг; - підвищення швидкості роботи; - мінімізація ризиків втрати даних; - гнучкість і мобільність	- можливі проблеми з безпекою хмарних рішень; - потреба у переналаштуванні процесів; - тимчасове зниження продуктивності під час впровадження
3. Розвиток цифрових компетенцій персоналу та культури інформаційного менеджменту	Навчання працівників сучасним цифровим інструментам, формування культури прозорості та інновацій	- підготовка персоналу до цифрової трансформації; - ефективне використання інформаційних систем; - підвищення мотивації	- зростання продуктивності; - швидка адаптація до нових систем; - підвищення рівня відповідальності та залученості працівників	- опір персоналу до змін; - додаткові витрати на навчання; - потреба у постійному оновленні знань

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

У процесі розвитку інформаційного менеджменту на підприємстві АТ «Рудь» особливого значення набуває необхідність вибору оптимального

напряму з-поміж запропонованих альтернатив. Кожен із них має свої сильні сторони, потенційні вигоди та можливі ризики, що потребує зваженого підходу до ухвалення управлінського рішення. Важливо врахувати фінансові можливості компанії, наявність кадрового потенціалу та стратегічні цілі, оскільки лише гармонійне поєднання цих чинників забезпечить успішну реалізацію обраного напрямку.

Результати проведеної експертної оцінки за визначеними критеріями альтернативних напрямів розвитку інформаційного менеджменту підприємства АТ «Рудь» узагальнено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Результати проведеної експертної оцінки за визначеними критеріями
альтернативних напрямів розвитку інформаційного менеджменту
підприємства АТ «Рудь»

Критерій оцінки	Вага	1. Цифро- вий менед- жмент	Зважена оцінка	2. Модер- нізація ІС	Зважена оцінка	3. Розви- ток цифро- вих компе- тенцій	Зважена оцінка
Ступінь впливу на ефективність бізнес-процесів	0,15	10	1,50	8	1,20	6	0,90
Підвищення точності та швидкості інформації	0,12	10	1,20	8	0,96	6	0,72
Ступінь інтеграції з існуючими системами	0,10	9	0,90	8	0,80	6	0,60
Можливість масштабування та розвитку	0,10	10	1,00	8	0,80	5	0,50
Вплив на конкурентоспроможність	0,12	10	1,20	7	0,84	5	0,60
Зниження витрат на операційні процеси	0,08	9	0,72	7	0,56	5	0,40
Простота впровадження та адаптації	0,08	8	0,64	7	0,56	6	0,48
Ризики впровадження	0,05	7	0,35	6	0,30	5	0,25
Підвищення задоволеності користувачів	0,10	9	0,90	7	0,70	6	0,60
Вплив на інноваційний розвиток підприємства	0,10	10	1,00	7	0,70	5	0,50
Разом	1,00	x	9,41	x	7,92	x	5,55

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Аналіз показав, що серед трьох альтернативних напрямів розвитку інформаційного менеджменту АТ «Рудь» найвищі оцінки отримав перший напрям - впровадження моделі цифрового менеджменту. Він забезпечує максимальний вплив на ефективність бізнес-процесів, підвищення точності та швидкості обробки інформації, а також інтеграцію з існуючими системами. Модернізація існуючої інформаційної системи також є перспективною, проте її потенціал обмежений у порівнянні з цифровою трансформацією. Часткова автоматизація показує найнижчу ефективність, особливо щодо інноваційного розвитку та масштабування підприємства. Загалом, результати оцінювання свідчать про доцільність пріоритетного впровадження цифрового менеджменту як стратегічного напрямку розвитку АТ «Рудь».

Перспективність впровадження цифрового менеджменту на підприємстві АТ «Рудь» обумовлена стрімкою діджиталізацією економіки та зростанням потреби у високій ефективності управлінських процесів. Цифровий менеджмент дозволяє інтегрувати всі ключові бізнес-процеси, оптимізувати виробництво, логістику та комерційну діяльність. Він забезпечує швидкий доступ до достовірної інформації, що сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень. Використання сучасних інформаційних систем, таких як ERP, CRM та BI-платформи, підвищує точність прогнозування та контроль фінансових результатів. Цифровий менеджмент створює умови для інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства на національному та міжнародному ринках. Він також сприяє ефективному використанню ресурсів та зменшенню витрат на операційні процеси. Таким чином, впровадження цифрового менеджменту є стратегічно важливим кроком для забезпечення стабільного та стійкого розвитку АТ «Рудь».

Таким чином, резерви підвищення ефективності інформаційного менеджменту АТ «Рудь» в умовах цифровізації є важливим інструментом для забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Вони включають оптимізацію існуючих інформаційних процесів, усунення виявлених «вузьких місць» та інтеграцію

сучасних цифрових технологій. Значну роль відіграє впровадження моделей цифрового менеджменту, що дозволяє поєднати ERP, CRM, BI та HRM-системи для комплексного управління підприємством. Резерви також передбачають підвищення якості та достовірності інформації, скорочення часу обробки даних і оптимізацію витрат на IT. Крім того, важливим аспектом є підвищення рівня цифрових компетенцій персоналу та забезпечення ефективної взаємодії між структурними підрозділами. Використання цих резервів сприятиме швидшому прийняттю управлінських рішень і зростанню продуктивності підприємства. Реалізація зазначених заходів дозволить зміцнити позиції АТ «Рудь» на внутрішньому та зовнішньому ринках. Загалом, системна робота над резервами цифровізації є стратегічною умовою підвищення ефективності інформаційного менеджменту та розвитку компанії в сучасних умовах.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Трансформація системи інформаційного менеджменту у цифровий менеджмент є актуальною необхідністю для сучасних підприємств, які прагнуть підвищити ефективність своєї діяльності та зміцнити конкурентні позиції. В умовах швидких змін ринкового середовища та зростання обсягів даних традиційні підходи до управління виявляються недостатньо гнучкими та оперативними. Використання сучасних цифрових інформаційних систем управління дозволяє автоматизувати ключові бізнес-процеси, скоротити витрати часу на обробку інформації та підвищити точність прийняття рішень.

Сучасні інформаційні системи цифрового менеджменту - це інтегровані програмно-технічні комплекси, призначені для автоматизації, оптимізації та контролю управлінських процесів на підприємстві. Вони забезпечують збір, обробку, аналіз і візуалізацію даних у реальному часі, що дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення [49].

До таких систем належать ERP (управління ресурсами підприємства), CRM (управління взаємовідносинами з клієнтами), BI-платформи (аналітика та

бізнес-інтелект), HRM-системи (управління персоналом) та інші цифрові інструменти. Вони інтегрують різні підсистеми підприємства, створюючи єдине інформаційне середовище [24; 38; 81].

Сучасні ІС цифрового менеджменту підвищують ефективність бізнес-процесів, скорочують витрати, прискорюють обробку інформації та забезпечують прозорість управління. Крім того, вони сприяють гнучкості організації, можливості прогнозування та планування розвитку. Такий підхід дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринку, впроваджувати інновації та підвищувати конкурентоспроможність. Усі ці характеристики роблять цифрові інформаційні системи ключовим елементом сучасного управління підприємством [88].

На основі аналізу сучасних тенденцій 2025 року (з урахуванням оновлень релізів та ринкових оглядів), можна представити характеристику найкращих інтегрованих платформ для цифрового менеджменту підприємств. Ці системи відрізняються за критеріями повної інтеграції компонентів (ERP для планування ресурсів, CRM для управління клієнтами, BI для бізнес-аналітики та HRM для управління персоналом), масштабованістю, AI-функціями та відгуками експертів (Forbes, Gartner). Кожна платформа є хмарною, що забезпечує гнучкість для середнього та великого бізнесу.

Найкращі інформаційні системи цифрового менеджменту підприємств з інтеграцією ERP, CRM, BI та HRM представлено у табл. 3.7.

Отже, перспективними для впровадження на підприємстві є три провідні інформаційні системи цифрового менеджменту підприємств, які інтегрують ERP, CRM, BI та HRM для комплексного управління бізнес-процесами. Oracle NetSuite є хмарною платформою, орієнтованою на середні та великі підприємства, з акцентом на AI-автоматизацію та реального часу аналітику, забезпечуючи повну інтеграцію через єдину базу даних без додаткових API. SAP S/4HANA фокусується на інтелектуальному управлінні для великих компаній, інтегруючи IoT та машинне навчання для точної обробки даних у фінансах, логістиці та HR [27; 28; 29].

Таблиця 3.7

Найкращі інформаційні системи цифрового менеджменту підприємств з
інтеграцією ERP, CRM, BI та HRM

Система	Опис	Інтеграція компонентів	Переваги
Oracle NetSuite	Хмарна все-в-одному платформа для управління бізнесом, орієнтована на великі та середні підприємства. У 2025 році оновлення додає AI-автоматизацію та розширені аналітичні інструменти для реального часу обробки даних.	- ERP (вбудоване планування фінансів, ланцюга постачань та виробництва); - CRM (модуль для продажів, маркетингу та сервісу з автоматизацією лідів); - BI (пакетна аналітика для візуалізації даних та прогнозування); - HRM (модуль HR для рекрутингу, зарплати та оцінки персоналу. Повна інтеграція через єдину базу даних, без потреби в додаткових API).	Масштабованість для глобальних операцій, низькі витрати на впровадження (ROI до 150%), мобільний доступ. Ідеально для e-commerce та виробництва з сезонним попитом.
SAP S/4HANA	Інтелектуальна ERP-платформа для великих підприємств з фокусом на AI та машинне навчання. У 2025 році акцент на міграцію до хмари та інтеграцію з IoT для реального часу аналітики.	- ERP (ядро для фінансів, логістики та виробництва з точною обробкою); - CRM (інтеграція з SAP C/4HANA для омніканального клієнтського досвіду); - BI (SAP Analytics Cloud для дашбордів та прогнозів); - HRM (SAP SuccessFactors для управління талантами та відповідності).	Висока кастомізація для складних процесів, глобальна масштабованість (підтримка 100+ країн), сильна аналітика для стратегічних рішень. Підходить для промисловості та фінансів.
Microsoft Dynamics 365	Модульна хмарна екосистема, інтегрована з Microsoft 365 та Azure. Релізи 2025 р. додають AI-функції для HR та BI, фокусуючись на гібридній роботі.	- ERP (Dynamics 365 «Фінанси та операції» для ланцюга постачань та фінансів); - CRM (Dynamics 365 «Продажі та робота з клієнтами» з AI чат-ботами); - BI (інтеграція з Power BI для реального часу дашбордів та ML-моделей); - HRM (Dynamics 365 для рекрутингу, навчання та аналітики персоналу).	Легкість інтеграції з Office/Teams, низький бар'єр входу для SMB, сильний фокус на колаборації. ROI через швидке впровадження (до 180%), ідеально для IT-орієнтованих компаній.

Джерело: складено автором за [27; 28; 29]

Microsoft Dynamics 365 пропонує модульну екосистему з інтеграцією в Microsoft 365 та Azure, додаючи AI-функції для гібридної роботи в продажах,

аналітиці та управлінні персоналом. У 2025 році всі ці системи підкреслюють хмарні рішення та штучний інтелект, що дозволяє реального часу обробку даних і масштабованість [27]. Переваги включають високу ROI (до 180%), кастомізацію для різних галузей, таких як виробництво, e-commerce та IT, а також мобільний доступ і колаборацію. Загалом, впровадження таких систем сприяє оптимізації бізнес-процесів, зниженню витрат і стратегічним перевагам у динамічному ринку.

Результати проведеної експертної оцінки інформаційних систем цифрового менеджменту підприємства АТ «Рудь» узагальнено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Результати проведеної експертної оцінки інформаційних систем
цифрового менеджменту підприємства АТ «Рудь»

Інформаційна система	Вартість впровадження	Масштабованість	Інтеграція з галуззю	Легкість впровадження	ROI	Сумарний бал	Обґрунтування оцінки
Oracle NetSuite	8	9	8	7	9	41	Хмарна платформа з низькими витратами, сильною аналітикою для сезонного попиту, але потребує адаптації для харчової промисловості.
SAP S/4HANA	5	10	9	6	8	38	Потужна для великих виробництв з IoT, висока кастомізація для лот-трекінгу, але висока вартість і складна міграція.
Microsoft Dynamics 365	9	9	9	9	10	46	Гнучка, інтеграція з існуючим Dynamics NAV, спеціалізовані модулі для харчової галузі, швидке впровадження та високий ROI.

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Отже, найдоцільнішою для АТ «Рудь» є Microsoft Dynamics 365, оскільки вона має найвищий сумарний бал (46 з 50), сумісна з поточною ERP (Dynamics

NAV), пропонує спеціалізовані рішення для харчової промисловості (лот-трекінг, холодовий ланцюг, узгодження з ДСТУ) та забезпечує швидку міграцію з низькими ризиками. Ця система підтримує сезонний попит на морозиво, інтеграцію з WMS та AI для прогнозування, що відповідає потребам українського виробника.

Прогноз показників результативності інформаційного забезпечення після впровадження Microsoft Dynamics 365 у систему цифрового менеджменту підприємства АТ «Рудь» наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Прогноз показників результативності інформаційного забезпечення після впровадження Microsoft Dynamics 365 у систему цифрового менеджменту підприємства АТ «Рудь»

Показник	Значення до впровадження	Значення після впровадження	Прогнозний ефект
Точність даних, %	97,4	98,5	+1,1
Час обробки транзакцій, сек.	8,7	4,5	-4,2
Рівень використання систем користувачами, %	90,5	97,0	+6,5
Вартість ІТ на одиницю продукції, грн.	0,10	0,08	-0,02
ROI від ІТ-інвестицій, %	137,8	165,0	+27,2
Час відновлення після збою, год.	3,7	1,8	-1,9
Кількість інцидентів безпеки, од.	6	2	-4
Швидкість доступу до даних, мс	380	220	-160
Обсяг оброблених даних, ГБ/день	83,6	120,0	+36,4
Рівень інтеграції підсистем, %	83,1	95,0	+11,9
Задоволеність користувачів, бал	8,5	9,3	+0,8
Зниження операційних витрат через ІТ, %	15,8	22,0	+6,2
Точність прогнозів продажів, %	91,3	96,0	+4,7
Покриття бізнес-процесів автоматизацією, %	83,1	97,0	+13,9
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	4260,7	5100,2	+839,5

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Прогнозні дані свідчать про суттєве покращення ефективності інформаційного забезпечення підприємства АТ «Рудь» після впровадження Microsoft Dynamics 365. Очікується підвищення точності даних, рівня інтеграції підсистем та задоволеності користувачів, що забезпечить більш оперативну та

якісну роботу системи. Значно скорочується час обробки транзакцій та відновлення після збоїв, одночасно знижується вартість ІТ на одиницю продукції, що сприяє економії ресурсів. Крім того, проект сприятиме зростанню продуктивності праці, підвищенню ROI від ІТ-інвестицій та покращенню автоматизації бізнес-процесів, зміцнюючи конкурентні позиції підприємства.

Отже, в подальшому інвестиційний проект передбачає впровадження інтегрованої інформаційної системи Microsoft Dynamics 365 як частини системи цифрового менеджменту на підприємстві АТ «Рудь». Система охоплює модулі ERP (планування ресурсів), CRM (управління клієнтами), BI (бізнес-аналітика) та HRM (управління персоналом), з інтеграцією в існуючу інфраструктуру інформаційної системи підприємства.

Мета реалізації інвестиційного проекту впровадження інформаційної системи цифрового менеджменту Microsoft Dynamics 365 підприємства АТ «Рудь» - оптимізація виробничих процесів, логістики (холодовий ланцюг), прогнозування сезонного попиту, автоматизація HR та підвищення клієнтської лояльності.

Проект реалізується у 2026 році з горизонтом 5 років (2026–2030 рр.), що відповідає циклу оновлень Dynamics 365 (щорічні релізи з AI-функціями). Очікується зростання ефективності на 20–30% за рахунок зменшення витрат на запаси (на 15%), помилки в обліку (на 25%) та підвищення продажів (на 10% через кращу аналітику). Перспективно, система забезпечить конкурентні переваги в умовах цифрової трансформації харчової галузі України, з потенціалом розширення на IoT для моніторингу виробництва.

Проведемо детальний розрахунок економічної ефективності інвестиційного проекту впровадження Microsoft Dynamics 365 у систему цифрового менеджменту АТ «Рудь».

Вихідні дані щодо розрахунку економічної ефективності інвестиційного проекту впровадження Microsoft Dynamics 365 у систему цифрового менеджменту АТ «Рудь» представлено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Вихідні дані щодо розрахунку економічної ефективності інвестиційного проекту впровадження Microsoft Dynamics 365 у систему цифрового менеджменту АТ «Рудь»

Показник	Значення
Вартість впровадження Microsoft Dynamics 365 (ліцензії + налаштування + навчання персоналу), тис.грн.	12000
Щорічні витрати на підтримку та супровід, тис.грн.	1500
Очікуване збільшення чистого доходу щорічно від оптимізації процесів, %	10
Поточний чистий дохід в сегменті е-комерції, тис.грн.	48630
Плановий період аналізу, років	5
Дисконтна ставка (ставка капіталу), %	12

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Розрахунок показників економічної ефективності представлено нижче:

1. Додатковий прибуток від проекту. Показує приріст чистого прибутку підприємства після впровадження інформаційної системи. Визначається як різниця між прогнозованим доходом після впровадження та витратами на підтримку та супровід ІС:

$$\text{Додатковий прибуток} = (\text{Прогнозований дохід} \times \text{Очікуване збільшення}) - \text{Щорічні витрати на підтримку} \quad (3.1)$$

Очікуване збільшення чистого доходу:

$$\Delta \text{Дохід} = 48630 \times 10\% = 4863 \text{ тис.грн/рік.}$$

Додатковий прибуток після витрат на підтримку:

$$\text{Прибуток дод.} = 4863 - 1500 = 3363 \text{ тис. грн/рік}$$

2. Термін окупності проекту (PP). Вказує на кількість років, необхідних для відшкодування початкових інвестицій за рахунок додаткового прибутку:

$$PP = \text{Інвестиції} / \text{Щорічний додатковий прибуток} \quad (3.2)$$

Чим менший термін, тим швидше проект «окупиться» і стане безризиковим для підприємства.

$$PP = 12000 / 3363 = 3,57 \text{ років}$$

3. Рентабельність інвестицій (ROI). Показує, наскільки ефективно інвестовані кошти приносять прибуток, у відсотках:

$$ROI = \frac{(\text{Сумарний прибуток за період} - \text{Інвестиції})}{\text{Інвестиції} \times 100\%} \quad (3.3)$$

Високий ROI свідчить про вигідність проекту.

Сумарний прибуток за 5 років = $3363 \times 5 = 16815$ тис. грн.

$ROI = (16815 - 12000) / 12000 \times 100\% = 40,13 \%$

4. Чиста приведена вартість (NPV). Враховує час та дисконтовану вартість майбутніх грошових потоків. Показує, скільки додаткової вартості створить проект після врахування вартості грошей у часі:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{ПД}{(1+r)^t} - \text{Інвестиції} \quad (3.4)$$

де r – дисконтна ставка (ставка капіталу), n – кількість років.

Дисконтовані грошові потоки представлено у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Дисконтовані грошові потоки проекту

Рік	Додатковий прибуток	Дисконтований
1	3363	3003
2	3363	2679
3	3363	2389
4	3363	2133
5	3363	1903

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

$NPV = 3003 + 2679 + 2389 + 2133 + 1903 - 12000 = 107$ тис. грн.

Отже, позитивний NPV означає, що проект приносить додаткову економічну вартість.

За результатами проведеного дослідження можна побудувати табл. 3.12 щодо узагальнення розрахунку показників економічної ефективності інвестиційного проекту впровадження Microsoft Dynamics 365 у систему цифрового менеджменту АТ «Рудь».

Аналіз представлених даних свідчить про економічну доцільність реалізації інвестиційного проекту впровадження Microsoft Dynamics 365 у систему цифрового менеджменту АТ «Рудь».

Таблиця 3.12

Прогнозні показники економічної ефективності інвестиційного проекту
впровадження Microsoft Dynamics 365 у систему цифрового менеджменту
АТ «Рудь» протягом 2026-2030 років

Показник	Значення
Інвестиційні витрати, тис.грн.	12000
Щорічні витрати по проекту, тис.грн.	1500
Додатковий щорічний прибуток від проекту, тис.грн.	3363
Термін окупності проекту (PP), років	3,57
Рентабельність інвестицій (ROI), %	40,13
Чиста приведена вартість (NPV), тис.грн.	107

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Початкові інвестиції в обсязі 12000 тис. грн окупляться приблизно за 3,57 роки, що є достатньо швидким терміном для подібних проектів. Проект забезпечує високий рівень рентабельності інвестицій - 40,13%, що свідчить про значний потенціал для збільшення прибутку підприємства. Додатковий щорічний прибуток від проекту становить 3363 тис. грн, що дозволяє суттєво підвищити фінансові результати діяльності. Чиста приведена вартість (NPV) дорівнює 107 тис. грн, що підтверджує позитивну ефективність проекту з урахуванням дисконтування майбутніх грошових потоків.

Таким чином, реалізація проекту сприятиме оптимізації управлінських процесів та підвищенню продуктивності цифрового менеджменту. Впровадження Microsoft Dynamics 365 дозволить інтегрувати ключові бізнес-процеси та забезпечити їх автоматизацію. Це також підвищить точність планування та контролю ресурсів підприємства. Проект створює можливості для подальшого масштабування інформаційної системи та підвищення конкурентоспроможності АТ «Рудь». Загалом, інвестиції у цифрову трансформацію є перспективними та стратегічно важливими для розвитку інформаційного менеджменту підприємства.

Висновки до розділу 3

Для українських підприємств, зокрема АТ «Рудь», актуальною є трансформація традиційного інформаційного менеджменту в напрямі цифрового менеджменту. Така трансформація передбачає інтеграцію сучасних цифрових технологій у всі сфери управлінської діяльності, що дозволяє підвищити ефективність прийняття рішень, оперативність обробки даних та адаптивність до ринкових змін. Впровадження цифрового менеджменту сприяє автоматизації бізнес-процесів, зменшенню витрат, оптимізації ресурсів і поліпшенню якості обслуговування споживачів.

Трансформація АТ «Рудь» до системи цифрового менеджменту передбачає послідовну реалізацію шести ключових етапів, починаючи з аналізу поточного стану та формування стратегії цифровізації. Важливим кроком є модернізація ІТ-інфраструктури, що дозволяє інтегрувати сучасні програмні рішення та автоматизувати бізнес-процеси. Перепідготовка персоналу забезпечує ефективне використання нових технологій і підвищує цифрову компетентність співробітників. Впровадження цифрового менеджменту сприяє прискоренню прийняття рішень, оптимізації витрат і підвищенню гнучкості підприємства.

Система інформаційного менеджменту АТ «Рудь» має низку «вузьких місць», що знижують її ефективність. Основними проблемами є недостатня інтеграція підсистем, високі інформаційні витрати, слабка аналітична підтримка та обмежені цифрові навички персоналу. Також підприємство стикається з ризиками кібербезпеки та повільними темпами цифрової трансформації. Усунення цих недоліків є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності та успішного переходу до цифрового менеджменту.

Аналіз показав, що серед трьох альтернативних напрямів розвитку інформаційного менеджменту АТ «Рудь» найвищі оцінки отримав перший напрям - впровадження моделі цифрового менеджменту. Він забезпечує максимальний вплив на ефективність бізнес-процесів, підвищення точності та швидкості обробки інформації, а також інтеграцію з існуючими системами.

Модернізація існуючої інформаційної системи також є перспективною, проте її потенціал обмежений у порівнянні з цифровою трансформацією. Часткова автоматизація показує найнижчу ефективність, особливо щодо інноваційного розвитку та масштабування підприємства.

Сучасні ІС цифрового менеджменту підвищують ефективність бізнес-процесів, скорочують витрати, прискорюють обробку інформації та забезпечують прозорість управління. Крім того, вони сприяють гнучкості організації, можливості прогнозування та планування розвитку. Такий підхід дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринку, впроваджувати інновації та підвищувати конкурентоспроможність. Отже, найдоцільнішою для АТ «Рудь» є Microsoft Dynamics 365, оскільки вона має найвищий сумарний бал (46 з 50), сумісна з поточною ERP (Dynamics NAV), пропонує спеціалізовані рішення для харчової промисловості (лот-трекінг, холодовий ланцюг, узгодження з ДСТУ) та забезпечує швидку міграцію з низькими ризиками.

Прогнозні дані свідчать про суттєве покращення ефективності інформаційного забезпечення підприємства АТ «Рудь» після впровадження Microsoft Dynamics 365. Очікується підвищення точності даних, рівня інтеграції підсистем та задоволеності користувачів, що забезпечить більш оперативну та якісну роботу системи. Значно скорочується час обробки транзакцій та відновлення після збоїв, одночасно знижується вартість ІТ на одиницю продукції, що сприяє економії ресурсів.

Початкові інвестиції в обсязі 12000 тис. грн окупляться приблизно за 3,57 роки, що є достатньо швидким терміном для подібних проектів. Проект забезпечує високий рівень рентабельності інвестицій - 40,13%, що свідчить про значний потенціал для збільшення прибутку підприємства. Додатковий щорічний прибуток від проекту становить 3363 тис. грн, що дозволяє суттєво підвищити фінансові результати діяльності. Чиста приведена вартість (NPV) дорівнює 107 тис. грн, що підтверджує позитивну ефективність проекту з урахуванням дисконтування майбутніх грошових потоків.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей функціонування та удосконалення інформаційного менеджменту підприємства в умовах діджиталізації надало можливість зробити наступні висновки.

1. Інформаційний менеджмент в умовах цифровізації є ключовим елементом управлінської системи сучасного підприємства. Він забезпечує збір, обробку, зберігання та передачу інформації, необхідної для ефективного прийняття рішень. Значення інформаційного менеджменту зростає через стратегічну роль інформаційних ресурсів у підвищенні конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу організації. Його особливістю є інтеграція цифрових технологій, що дозволяє створювати єдиний інформаційний простір і оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

2. Процес цифровізації в системі інформаційного менеджменту підприємства являє собою комплексну трансформацію способів збору, обробки, зберігання, аналізу та передачі інформації з використанням сучасних цифрових технологій. Він включає автоматизацію управлінських і операційних процесів, інтеграцію різних інформаційних підсистем, створення єдиного інформаційного простору та підвищення доступності даних у реальному часі. Цифровізація сприяє оптимізації бізнес-процесів, підвищенню точності аналітики, прискоренню прийняття рішень та зростанню ефективності управління.

3. Оцінювання результатів впровадження сучасних цифрових технологій у систему інформаційного менеджменту підприємства є комплексним і багаторівневим процесом. Воно охоплює критерії, що оцінюють ефективність використання ресурсів, продуктивність підсистем, якість інформації, інтеграцію систем, аналітичну підтримку рішень, безпеку даних, вплив на стратегічні цілі та економічну доцільність впровадження. Кожен критерій має відповідні індикатори, які дозволяють кількісно та якісно оцінити результати цифровізації. Такий підхід дозволяє виявляти проблеми, визначати резерви для підвищення

ефективності та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

4. АТ «Рудь» є провідним українським підприємством у сфері виробництва морозива та молочної продукції, яке функціонує у формі акціонерного товариства. Основним видом діяльності за КВЕД є виробництво морозива, однак підприємство також займається переробкою молока, виробництвом масла, сиру та оптовою торгівлею молочною продукцією. Таким чином, компанія охоплює повний цикл – від переробки сировини до реалізації готової продукції.

5. Система інформаційного менеджменту підприємства АТ «Рудь» являє собою комплекс взаємопов'язаних процесів, методів, технологій та ресурсів, спрямованих на ефективний збір, обробку, зберігання, аналіз і використання інформації для управління діяльністю компанії. Вона забезпечує своєчасне отримання достовірних даних про внутрішні процеси та зовнішнє середовище, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Така система інтегрує сучасні цифрові технології, інформаційні системи та програмні рішення, які сприяють автоматизації бізнес-процесів і підвищенню продуктивності праці.

6. Експертне оцінювання показало, що система інформаційного менеджменту АТ «Рудь» перебуває на високому рівні інтеграції та автоматизації основних бізнес-процесів. Найбільш розвиненими є аналітичні можливості, точність даних та безпека інформації, що забезпечує ефективне прийняття управлінських рішень. Водночас визначено проблемні сфери, такі як обмежена взаємодія з зовнішніми системами, мобільність користувачів та гнучкість під час змін бізнес-процесів. Загалом, система інформаційного менеджменту підприємства є надійною основою для подальшого розвитку та цифровізації АТ «Рудь».

7. Аналіз ефективності функціонування системи інформаційного менеджменту АТ «Рудь» свідчить про значне зростання фінансових показників підприємства у 2022–2024 роках. Витрати на інформаційне забезпечення господарської діяльності зросли більш ніж удвічі, що відображає активне

впровадження та модернізацію ІТ-систем. Частка інформаційних витрат в операційних витратах та їх відношення до чистого доходу також збільшилася, свідчаючи про зростання значення ІТ у загальній стратегії управління. Разом із тим, коефіцієнти рентабельності інформаційних витрат знизилися, що вказує на потребу підвищення ефективності використання ІТ-ресурсів для оптимізації фінансових результатів.

8. Сучасні ІС цифрового менеджменту підвищують ефективність бізнес-процесів, скорочують витрати, прискорюють обробку інформації та забезпечують прозорість управління. Крім того, вони сприяють гнучкості організації, можливості прогнозування та планування розвитку. Такий підхід дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринку, впроваджувати інновації та підвищувати конкурентоспроможність. Отже, найдоцільнішою для АТ «Рудь» є Microsoft Dynamics 365, оскільки вона має найвищий сумарний бал (46 з 50), сумісна з поточною ERP (Dynamics NAV), пропонує спеціалізовані рішення для харчової промисловості (лот-трекінг, холодовий ланцюг, узгодження з ДСТУ) та забезпечує швидку міграцію з низькими ризиками.

9. Прогнозні дані свідчать про суттєве покращення ефективності інформаційного забезпечення підприємства АТ «Рудь» після впровадження Microsoft Dynamics 365. Очікується підвищення точності даних, рівня інтеграції підсистем та задоволеності користувачів, що забезпечить більш оперативну та якісну роботу системи. Значно скорочується час обробки транзакцій та відновлення після збоїв, одночасно знижується вартість ІТ на одиницю продукції, що сприяє економії ресурсів.

10. Реалізація проекту сприятиме оптимізації управлінських процесів та підвищенню продуктивності цифрового менеджменту. Впровадження Microsoft Dynamics 365 дозволить інтегрувати ключові бізнес-процеси та забезпечити їх автоматизацію. Проект створює можливості для подальшого масштабування інформаційної системи та підвищення конкурентоспроможності АТ «Рудь». Загалом, інвестиції у цифрову трансформацію є перспективними та стратегічно важливими для розвитку інформаційного менеджменту підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аппело Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Харків : Ранок: Фабула, 2019. 432 с.
2. Баранов В. Цифровий менеджмент як невідємний складник цифрової економіки. Приазовський економічний вісник. Вип. 1 (24). 2021. С. 57-62.
3. Безус Р.М., Крючко Л.С. Методологічні дослідження стану впровадження цифрових інструментів зовнішнього та внутрішнього маркетингу в сільськогосподарських кооперативах. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2022. №45. С. 14-21.
4. Бей Г. В., Середа Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2 (34). С. 93-101
5. Бірюкова Т.Л., Спрінсян В.Г. Ресурси та технології інформаційного менеджменту : навч. посіб. 2-ге вид. Одеса : ОНПУ, 2022. 248 с.
6. Богів Я. С., Мирощенко Н. Ю., Паук О. Є. Інформаційне забезпечення бізнес-планування інноваційних проектів підприємств: складові елементи та особливості їхньої взаємодії. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 4. С. 193–202.
7. Бойченко Е. Б., Костенко А. М. Концепція формування інформаційного менеджменту в Україні. Ефективна економіка. 2018. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/15.pdf
8. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ : Атіка, 2014. 480 с.
9. Болюх М. А. Економічний аналіз: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 556 с.
10. Бортнік А. М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2020. № 47. С. 16–29.
11. Бут-Гусаїм О. Г., Ковтуненко К. В. Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку. Бізнес Інформ. 2020. №6. С. 297–304.
12. Варіс І., Кравчук О., Паращук Є. Цифровізація бізнес-процесів

менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. Галицький економічний вісник. 2022. № 1 (74). С. 90-102.

13. Васьківська К. В., Сич О. А. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Львів: «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2017. 236 с.

14. Воронкова В. Г. Інформаційно-комунікаційний менеджмент. Запоріжжя : ЗДІА, 2018. 158 с.

15. Воронкова В. Г. Формування smart-суспільства як фактор сталого розвитку та його вплив на становлення нової освітянської парадигми. Гілея. 2017. Вип. 117 (2). С. 189–193.

16. Впровадження Microsoft Dynamics NAV на ПАТ “Житомирський маслозавод” (компанія “Рудь”). URL: <https://innoware.ua/stories/rud/>

17. Гриценко А.А. Цифровізація як сучасний тренд економічного та суспільного розвитку. Цифрова економіка: зб. матеріалів II Нац. наук.-метод. конф. Київ: КНЕУ, 2019. С. 685-690.

18. Грінка Т.І. Цифровізація менеджменту: актуальні проблеми теорії та практики. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2023. Вип. 9(42). С. 100-107.

19. Гуренко А.В. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. Економіка і суспільство. 2018. № 19. С. 739-745. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-113>.

20. Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1. С. 33-39.

21. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. URL: <https://cip.gov.ua/>

22. Дрік І. А., Белозерцев В. С. Виклики сучасного менеджменту. Інформаційні системи у бізнесі. Innovation and Sustainability. 2023. № 1. С. 239–245.

23. Економічний аналіз: навч. посіб. / за ред. М.Г. Чумаченка. Київ : КНЕУ, 2003. 556 с.

24. Жежнич П. І. Технології інформаційного менеджменту : навчальний посібник. Львів: Львівська політехніка, 2010. 260 с.

25. Звіт Глобального центру з цифрової трансформації бізнесу: Digital Vortex. How Digital Disruption Is Redefining Industries. URL: <https://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/industry-solutions/digital-vortexreport.pdf>

26. Знахур С. В. Інформаційний менеджмент та маркетинг : конспект лекцій. Харків : Вид. ХНЕУ, 2019. 132 с.

27. Інтернет-портал інформаційної системи Microsoft Dynamics. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/dynamics-365>

28. Інтернет-портал інформаційної системи Oracle NetSuite. URL: <https://www.netsuite.com/portal/home.shtml>

29. Інтернет-портал інформаційної системи SAP. URL: <https://www.sap.com/ukraine/index.html>

30. Калакура Я. Методологічні засади інформаційного менеджменту в умовах окупаційно-гібридної війни Росії проти України. Український інформаційний простір. 2021. Вип. 7. С. 69–84.

31. Калач Г.М. Моделі оцінки бренду в умовах цифровізації бізнесу. Підприємництво і торгівля : збірник наукових праць. 2020. Вип. 27. С. 26–30.

32. Келлі К. Невідворотне. 12 технологій, що формують наше майбутнє. Київ : Наш формат, 2018. 364 с.

33. Ковтуненко К. В., Бут-Гусаїм О. Г. Використання блокчейн-технологій у договірних відносинах міжнародної торгівлі. Економіка. Фінанси. Право. 2020. № 6/1. С. 16–20. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.6\(1\)](https://doi.org/10.37634/efp.2020.6(1)).

34. Колесніков А. П., Біловус Л. І., Олійничук О. І. Інформаційний менеджмент: окремі практичні аспекти в освіті. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 15. С. 25–30.

35. Компанія «Рудь» підключається до системи управління автопарком UMT. URL: https://www.umat.ua/news/kompaniya-rud-pidkljuchaietsya-do-sistemi-upravlinnya-avtoparkom-umat/?utm_source=chatgpt.com

36. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
37. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2018. 456 с.
38. Лазебник Л.Л., Войтенко В.О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. Випуск 42. С. 18–22. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5.pdf>
39. Ліголенко Л.О. Вплив цифровізації на систему управління результативністю підприємств та формування стратегії їх діяльності. Економічний простір. 2025. №199. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/199-220-227-ligonenko.pdf>
40. Лісова Р.М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 24(2). С. 114–118.
41. Лісова Р.М. Цифрова трансформація та стратегічне управління бізнес-моделями. Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: тези доповідей учасників V Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів. Дніпро. 2020. С. 88-90.
42. Марчук О. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 17. С. 296-299.
43. Матвієнко О. В. Основи інформаційного менеджменту: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 128 с.
44. Матвієнко О.В., Цивін М.Н. Інформаційний менеджмент: опорний конспект лекцій у схемах і таблицях. Київ : Слово, 2017. 200 с.
45. Мельник В. В. Інформаційний менеджмент як фактор розвитку інформаційного суспільства. Гуманітарний Вісник Запорізької Державної Інженерної Академії . 2018. №74. С. 39-47.
46. Мельник В. Концептуалізація цифрового менеджменту як реалізація і

вираження креативності освіти та особистості. Нова парадигма. 2019. № 134. URL: <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/26533/Melnyk%20Viktoriia.pdf?sequence=1>

47. Мельниченко В. Цифрова трансформація: 5 стратегічних помилок бізнесу. URL: <https://mind.ua/openmind/20202022-cifrova-transformaciya-5-strategichnih-pomilok-biznesu>

48. Мних Є.В. Економічний аналіз : підручник. К. : Центр навч. літератури, 2017. 412 с

49. Нетреба М.Н., Шибирина С.О., Короленко О.Б. Цифровий менеджмент як механізми ефективності бізнес-структур. Наукові перспективи. 2022. № 5 (23)). С. 246–258.

50. Новак В. О., Макаренко Л. Г. Інформаційне забезпечення менеджменту: навч. посіб. Київ : Кондор, 2016. 462 с.

51. Новаківський І. І., Грибик І. І. Інформаційні системи у менеджменті: системний підхід: навч. посіб. Львів: В-во Національного університету «Львівська політехніка», 2017. 196 с.

52. Онищенко І. М. Удосконалення методів обробки та зберігання даних за допомогою інструментів «Big Data» та Map Reduce. Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем. 2017. Вип. 22. С. 159–178.

53. Офіційний сайт підприємства АТ «Рудь». URL: <https://rud.ua/products/>

54. Панкратова О.М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. Економіка та суспільство. 2021. Випуск 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/927/889/>

55. Панчишин Б. О. Інформаційне забезпечення процесу управління на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 10. С. 326–329.

56. Піжук О.І. Цифровізація як зміна парадигми розвитку економічних систем. Науковий вісник Ужгородського університету. 2018. № 2. С. 84-91.

57. Про господарську діяльність у сфері інформаційних технологій : Закон України від 14.01.2020 № 432-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/432->

58. Про державну таємницю : Закон України від 21.01.1994 № 3855-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3855-12>

59. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15>

60. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19>

61. Про затвердження Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>

62. Про затвердження Методики визначення шкоди та обсягу збитків : Наказ Міністерства економіки України від 18.10.2022 № 3904/1223. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1380-22>

63. Про затвердження Положення про державну реєстрацію нормативно-правових актів : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.1992 № 731. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/731-92-%D0%BF>

64. Про затвердження Правил забезпечення захисту інформації в інформаційних, телекомунікаційних та інформаційно-телекомунікаційних системах : Постанова Кабінету Міністрів України від 29.03.2006 № 373. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2006-%D0%BF>

65. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах : Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80>

66. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>

67. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>

68. Про національну програму інформатизації : Закон України від 04.02.1998 № 74/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98->

%D0%B2%D1%80

69. Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки : Закон України від 09.01.2007 № 537-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16>

70. Про телекомунікації : Закон України від 18.11.2003 № 1280-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1280-15>

71. Пурій Г. М. Інформаційні системи і технології в управлінні діяльністю підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.56>

72. Роджерс Е. М. Дифузія інновацій / пер. з англ. В. Старко. Київ : Києво-Могилянська академія, 2009. 591 с.

73. Руденко М. В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи. Економіка та держава. 2018. № 11. С. 61-65.

74. Седіков Д.В., Палвашова Г.І., Асауленко Н.В. Цифровий менеджмент як сучасний тренд розвитку підприємства. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 3. С. 30-35.

75. Седікова І., Седіков Д. Нові парадигми менеджменту в умовах цифрової економіки. Food Industry Economics. 2022. № 14(3). С. 37–43.

76. Ситник Й.С. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств: концепція, системний моніторинг та моделювання: монографія. Львів. Свічадо. 2017. С. 450-452.

77. Скібська К. О., Старіков В. Г. Інформаційний менеджмент у малому та середньому бізнесі. Бізнес Інформ. 2024. №4. С. 284–290.

78. Склад виробника морозива ВАТ “Житомирський маслозавод ТМ ”Рудь” автоматизовано. URL: <https://quantum-int.com/projects/sklad-virobnika-moroziva-vat-zhitomirskij-maslozavod-tm-rud-avtomatizovano/>

79. Таранич О. В. Адаптація системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. Економіка і організація управління. 2020. № 4 (40). С. 143-152.

80. Технології інформаційного менеджменту: курс лекцій для студентів

спеціальностей 014.09 Середня освіта (Інформатика) та Прикладна математика
Луцьк: Вежа-друк, 2022. 265 с.

81. Тупкало В.М. Цифрова економіка: зміна парадигми менеджменту підприємств. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2021. № 19. С. 179–180.

82. Тягунова З., Кручак Л. Цифровий менеджмент як платформа стійкого розвитку підприємства в умовах сучасних криз. Економічний простір. 2024. №191. С. 87-91.

83. Федулова Л. Тенденції розвитку та впровадження цифрових технологій для реалізації цілей сталого розвитку. Економіка природокористування і сталий розвиток. Київ : ДУ ІЕПСР НАН України. 2020. № 7(26). С. 6–14. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/166840>

84. Халімон Т. М. Інформаційні технології як платформа ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 4. С. 67–74. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1367/1300>

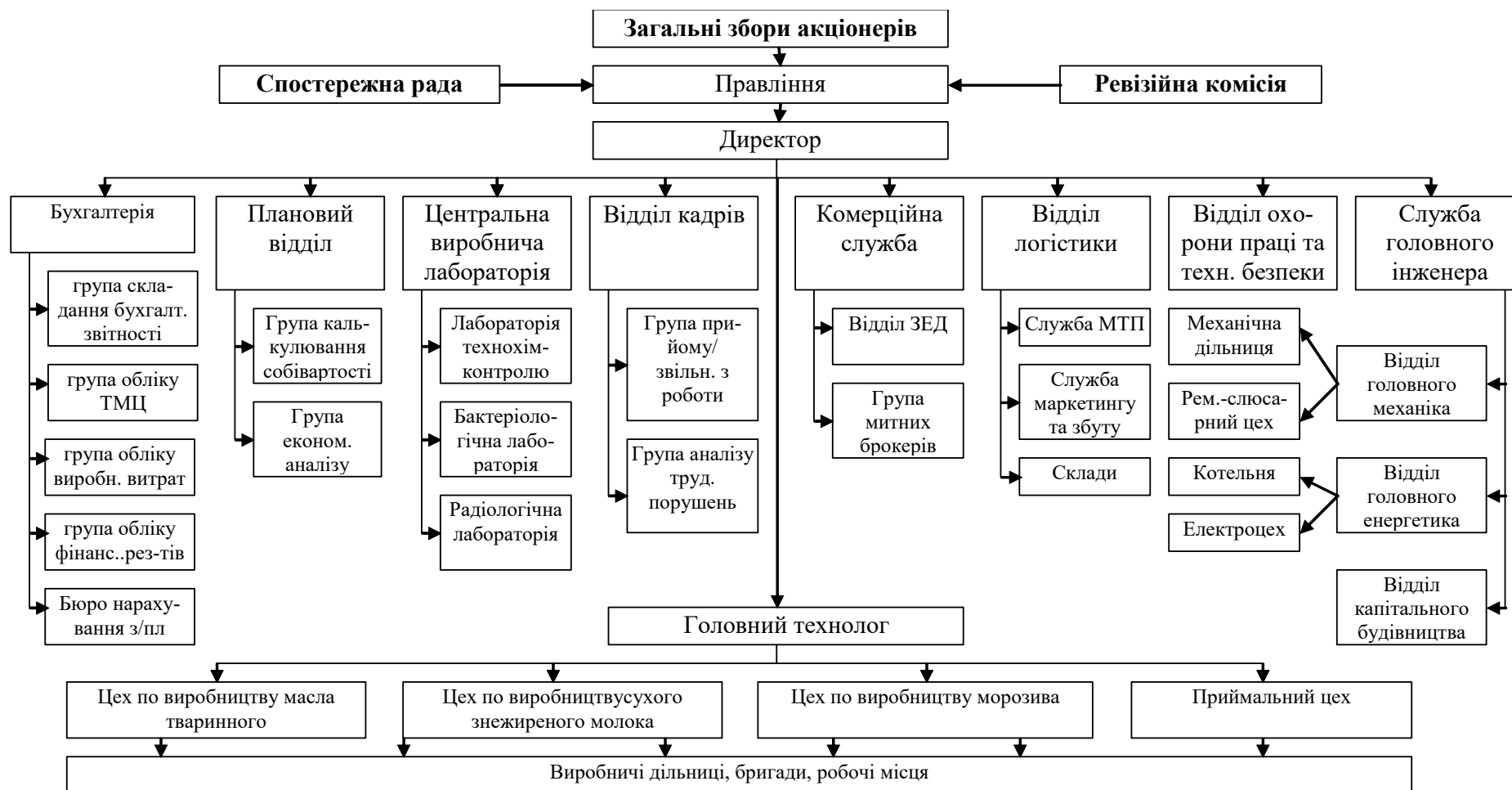
85. Хаустова К. М., Мельник Я. В Індикатори стратегічного контролю як складова цифрового менеджменту підприємства. Бізнес Інформ. 2021. № 10. С. 351-357. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-351-357>.

86. Чорна Л. О., Коваленко О. О, Гончар О. І. Інтеграція інформаційних та управлінських процесів в системі менеджменту сучасного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2021. № 5. Т. 2. С. 209–211.

87. Шевченко Л.С. Цифрова конкуренція: нові можливості та нові загрози. Економічна теорія та право. 2021. №2 (45). С.11-31. URL: <https://cutt.ly/owe1f6L2>

88. Юрчук Н.П., Міронова Ю.В. Розробка інформаційних систем для цифрового менеджменту: виклики та перспективи. Ефективна економіка. 2024. №12. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/>

ДОДАТКИ



Організаційна структура управління АТ «Рудь»

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство АТ «Рудь»		31.12.2022	
Територія місто Житомир		за ЄДРПОУ	00182863
Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Виробництво морозива		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	10,52
Адреса, телефон 10002, Україна, Житомирська обл., місто Житомир, вулиця Івана Гонти, будинок, 4			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2022 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	25631	22492
первісна вартість	1001	33146	33657
накопичена амортизація	1002	7515	11165
Незавершені капітальні інвестиції	1005	72969	37531
Основні засоби:	1010	948554	894411
первісна вартість	1011	1807394	1895212
знос	1012	858840	1000801
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	47	47
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	3509	15018
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090	9236	1087
Усього за розділом I	1095	1059946	970586
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	371272	329286
Виробничі запаси	1101	182207	205034
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	131029	81910
Товари	1104	58036	42342
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	379918	265998
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	16655	9761
з бюджетом	1135	47728	21796
у тому числі з податку на прибуток	1136	15330	13732
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	401	342
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	56543	557092
Готівка	1166	36	47
Рахунки в банках	1167	56507	557045
Витрати майбутніх періодів	1170	545	445
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	24	3682
Усього за розділом II	1195	873086	1188402
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	1933032	2158988

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	5341	5341
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1279454	1482673
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	1284795	1488014
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	10815	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3229	1637
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	14044	1637
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	394828	527300
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	130434	66156
розрахунки з бюджетом	1620	1062	985
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625	624	699
розрахунки з оплати праці	1630	3728	3423
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	149	250
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	12799	11471
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	90569	59053
Усього за розділом III	1695	634193	669337
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	1933032	2158988

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство АТ «Рудь»		31.12.2023	
Територія місто Житомир		за ЄДРПОУ	00182863
Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Виробництво морозива		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	10,52
Адреса, телефон 10002, Україна, Житомирська обл., місто Житомир, вулиця Івана Гонти, будинок, 4			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2023 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	22492	21969
первісна вартість	1001	33657	37080
накопичена амортизація	1002	11165	15111
Незавершені капітальні інвестиції	1005	37531	46045
Основні засоби:	1010	894411	842815
первісна вартість	1011	1895212	1966406
знос	1012	1000801	1123591
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	47	47
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	15018	15540
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090	1087	13122
Усього за розділом I	1095	970586	939538
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	329286	332765
Виробничі запаси	1101	205034	190700
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	81910	92092
Товари	1104	42342	49973
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	265998	292928
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	9761	17382
з бюджетом	1135	21796	18831
у тому числі з податку на прибуток	1136	13732	6022
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	342	333
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	557092	420281
Готівка	1166	47	22
Рахунки в банках	1167	557045	420259
Витрати майбутніх періодів	1170	445	678
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	3682	2616
Усього за розділом II	1195	1188402	1085814
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	2158988	2025352

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	5341	5341
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1482673	1805667
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	1488014	1811008
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1637	2607
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	1637	2607
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	527300	58500
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	66156	78079
розрахунки з бюджетом	1620	985	1870
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625	699	1530
розрахунки з оплати праці	1630	3423	6453
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	250	653
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	11471	15625
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	59053	49027
Усього за розділом III	1695	669337	211737
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
	1900	2158988	2025352

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство АТ «Рудь»		31.12.2024	
Територія місто Житомир		за ЄДРПОУ	00182863
Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Виробництво морозива		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	10,52
Адреса, телефон 10002, Україна, Житомирська обл., місто Житомир, вулиця Івана Гонти, будинок, 4			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2024 року		Форма №1	Код за ДКУД 1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	21969	18208
первісна вартість	1001	37080	37661
накопичена амортизація	1002	15111	19453
Незавершені капітальні інвестиції	1005	46045	47540
Основні засоби:	1010	842815	938652
первісна вартість	1011	1966406	2189504
знос	1012	1123591	1250852
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	47	47
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	15540	18267
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090	13122	98208
Усього за розділом I	1095	939538	1120922
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	332765	509120
Виробничі запаси	1101	190700	333597
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	92092	109011
Товари	1104	49973	66511
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	292928	374649
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	17382	25684
з бюджетом	1135	18831	81105
у тому числі з податку на прибуток	1136	6022	19483
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	333	322
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	420281	670867
Готівка	1166	22	38
Рахунки в банках	1167	420259	670829
Витрати майбутніх періодів	1170	678	921
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	2616	33
Усього за розділом II	1195	1085814	1662701
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	2025352	2783623

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	5341	5341
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1805667	2095033
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	1811008	2100374
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2607	3217
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	2607	3217
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	58500	465757
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	78079	98272
розрахунки з бюджетом	1620	1870	2384
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625	1530	1712
розрахунки з оплати праці	1630	6453	6923
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	653	804
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	15625	17494
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	49027	86686
Усього за розділом III	1695	211737	680032
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
	1900	2025352	2783623

			КОДИ
Підприємство АТ «Рудь»		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2022
		за ЄДРПОУ	00182863
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2022 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2263651	2442870
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1562642	1899982
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	701009	542888
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	67883	7211
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	70504	75114
Витрати на збут	2150	324652	342400
Інші операційні витрати	2180	62318	13204
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	311418	119381
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	7159	23
Інші доходи	2240	170	497
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	69081	45649
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	172	193
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	249494	74059
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	45689	14727
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	203805	59332
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	203805	59332
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	982015	1298613
Витрати на оплату праці	2505	162685	196765
Відрахування на соціальні заходи	2510	30780	36798
Амортизація	2515	150507	150554
Інші операційні витрати	2520	359964	460121
Разом	2550	1685951	2142851
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

			КОДИ
Підприємство АТ «Рудь»		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2023
		за ЄДРПОУ	00182863
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2023 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2855378	2263651
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1919636	1562642
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	935742	701009
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	36782	67883
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	93159	70504
Витрати на збут	2150	382717	324652
Інші операційні витрати	2180	30029	62318
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	466619	311418
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	8712	7159
Інші доходи	2240	794	170
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	79887	69081
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	58	172
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	396180	249494
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	72889	45689
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	323291	203805
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	323291	203805
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	1312301	982015
Витрати на оплату праці	2505	238646	162685
Відрахування на соціальні заходи	2510	40767	30780
Амортизація	2515	138756	150507
Інші операційні витрати	2520	327928	359964
Разом	2550	2058398	1685951
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

			КОДИ
Підприємство АТ «Рудь»		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2024
		за ЄДРПОУ	00182863
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2024 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3378734	2855378
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2417360	1919636
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	961374	935742
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	56377	36782
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	111327	93159
Витрати на збут	2150	462650	382717
Інші операційні витрати	2180	29592	30029
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	414182	466619
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	729	8712
Інші доходи	2240	1496	794
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	58591	79887
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	253	58
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	357563	396180
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	67211	72889
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	290352	323291
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	290352	323291
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	1692098	1312301
Витрати на оплату праці	2505	300141	238646
Відрахування на соціальні заходи	2510	53820	40767
Амортизація	2515	148154	138756
Інші операційні витрати	2520	323651	327928
Разом	2550	2517864	2058398
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		