

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра менеджменту

БУЛИК ЮЛІЯ ЯРОСЛАВІВНА

**ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:
ТОЦЬКА ОЛЕСЯ ЛЕОНТІВНА,
доктор економічних наук, професор

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол №__
засідання кафедри менеджменту
від __ _____ 2025 р.

Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Перший (бакалаврський) рівень
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

«5» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Булик Юлії Ярославівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Формування інформаційно-комунікаційної системи менеджменту організації в умовах воєнного стану

Керівник роботи (проєкту) Тоцька Олеся Леонтіївна, доктор економічних наук, професор.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання здобувачем роботи (проєкту) 12.06.2025 р.

3. Мета та завдання ВКР (проєкту) Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і методичних аспектів формування та функціонування інформаційно-комунікаційної системи (ІКС) менеджменту організації в умовах воєнного стану. Відповідно до мети дослідження, визначено такі завдання: розкрити сутність, складові елементи та значення ІКС менеджменту організації; проаналізувати особливості формування й управління ІКС підприємства; дослідити методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності ІКС; надати загальну характеристику діяльності підприємства; провести аналіз та оцінити ефективність функціонування ІКС менеджменту; розробити рекомендації щодо вдосконалення ІКС.

4. Дата видачі завдання 5.11.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Булик Ю. Я. Формування інформаційно-комунікаційної системи менеджменту організації в умовах воєнного стану.

У кваліфікаційній роботі викладено теоретичні та методичні основи формування інформаційно-комунікаційної системи менеджменту організації. Визначено сутність, складові елементи, розкрито значення інформаційно-комунікаційної системи для забезпечення ефективного управління підприємством.

Досліджено особливості функціонування та управління інформаційно-комунікаційними потоками на підприємствах в умовах воєнного стану з урахуванням ризиків, викликів і змін у зовнішньому середовищі. Удосконалено методичні підходи до аналізу й оцінки ефективності функціонування інформаційно-комунікаційної системи менеджменту.

Наукова новизна дослідження полягає в запропонованій структурованій оцінці функціонального стану інформаційно-комунікаційної системи підприємства з урахуванням викликів нестабільного середовища, також удосконалено підходи до інтеграції аналітичних і комунікаційних підсистем в умовах обмежених ресурсів.

Здійснено аналіз діяльності підприємства, охарактеризовано структуру, функції й основні показники ефективності його інформаційно-комунікаційної системи. Проведено оцінку результативності її роботи в умовах воєнного стану. Виявлено проблемні аспекти у функціонуванні системи та розроблено практичні рекомендації щодо її вдосконалення з метою підвищення адаптивності, стійкості й ефективності управлінських рішень.

Розроблені пропозиції мають практичне значення, що полягає у можливості застосування запропонованих підходів і висновків для вдосконалення інформаційно-комунікаційної системи управління на

підприємствах, що діють в умовах воєнного стану або інших кризових обставин. Матеріали дослідження можуть бути використані керівниками підприємств, аналітиками, IT-фахівцями.

Ключові слова: інформаційно-комунікаційна система, менеджмент, управління, підприємство, воєнний стан, ефективність, адаптивність.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ	
1.1. Сутність, складові елементи та значення інформаційно- комунікаційної системи менеджменту організації.....	8
1.2. Особливості формування й управління інформаційно- комунікаційною системою підприємства в умовах воєнного стану....	12
1.3. Методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності функціонування інформаційно-комунікаційної системи менеджменту організації.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	
2.1. Загальна характеристика підприємства й аналіз основних показників його діяльності.....	23
2.2. Аналіз інформаційно-комунікаційної системи менеджменту організації.....	30
2.3. Оцінка ефективності функціонування інформаційно-комунікаційної системи менеджменту підприємства в умовах воєнного стану.....	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	54

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови функціонування підприємств в Україні значною мірою зумовлені викликами воєнного стану, що вимагає швидкої адаптації систем управління до нових реалій. Важливою складовою ефективного менеджменту в таких умовах є надійна та гнучка інформаційно-комунікаційна система (ІКС), яка забезпечує оперативну взаємодію між усіма рівнями управління, своєчасну передачу інформації та прийняття обґрунтованих рішень. Формування ІКС менеджменту організації набуває особливої актуальності, коли йдеться про забезпечення стабільної діяльності підприємства в умовах нестабільності, ризиків та обмеженості ресурсів.

Українські автори досліджували формування ІКС в організаціях у різні періоди. В. В. Гончар, О. С. Богачов та О. П. Онофрійчук (2019) проаналізували інформаційно-комунікаційні системи як інструмент забезпечення прийняття управлінських рішень. М. А. Кушнір та О. А. Хілуха (2023) зосередили увагу на використанні ІКТ в управлінні людськими ресурсами, підкресливши їх значення для автоматизації та покращення комунікації.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і методичних аспектів формування та функціонування інформаційно-комунікаційної системи менеджменту організації в умовах воєнного стану.

Відповідно до мети дослідження, у роботі визначено такі завдання:

- розкрити сутність, складові елементи та значення інформаційно-комунікаційної системи (ІКС) менеджменту організації;
- проаналізувати особливості формування й управління ІКС підприємства в умовах воєнного стану;
- дослідити методичні підходи до аналізу й оцінки ефективності ІКС;
- надати загальну характеристику діяльності підприємства;

- провести аналіз ІКС менеджменту підприємства;
- оцінити ефективність функціонування ІКС менеджменту підприємства в умовах воєнного стану.

Об’єктом дослідження є процес формування та функціонування інформаційно-комунікаційної системи менеджменту організації в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є теоретико-методичні і прикладні засади формування та функціонування інформаційно-комунікаційної системи менеджменту організації в умовах воєнного стану.

Матеріалами дослідження слугували наукові публікації українських авторів щодо функціонування інформаційно-комунікаційних систем управління, законодавчі та нормативні акти, що регламентують діяльність підприємств в умовах воєнного стану, офіційна звітність підприємства за 2022–2024 рр., внутрішня аналітична інформація щодо організації інформаційно-комунікаційної інфраструктури підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає в запропонованій структурованій оцінці функціонального стану ІКС підприємства з урахуванням викликів нестабільного середовища, також удосконалено підходи до інтеграції аналітичних і комунікаційних підсистем в умовах обмежених ресурсів.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості застосування запропонованих підходів і висновків для вдосконалення інформаційно-комунікаційної системи управління на підприємствах, що діють в умовах воєнного стану або інших кризових обставин. Матеріали дослідження можуть бути використані керівниками підприємств, аналітиками, ІТ-фахівцями.

Апробація результатів та публікації. За результатами дослідження опубліковано тези доповіді на тему «Впровадження інформаційних технологій у систему менеджменту організації» на VIII Всеукр. наук.-практ. інт.-конф. «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством» (25 березня 2025 р., м. Полтава) [31].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, складові елементи та значення інформаційно-комунікаційної системи менеджменту організації

ІКС менеджменту організації є необхідною складовою сучасного управління, що поєднує в собі технологічні інструменти, інформаційні потоки, людські ресурси та організаційні процедури з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства. У загальному вигляді ІКС – це інтегрована система збору, обробки, зберігання, передачі та використання інформації для підтримки процесів управління, прийняття рішень, планування, контролю й аналізу на всіх рівнях менеджменту.

Сутність ІКС полягає в тому, щоб перетворювати «сирі» дані в аналітичну інформацію, яка є корисною для ухвалення ефективних управлінських рішень. Її структура охоплює не лише технічні та програмні засоби, але й організаційні, кадрові, інформаційні та комунікаційні елементи.

Українські дослідники пропонують свої бачення ІКС. Так, В. В. Гончар визначає ІКС як складну систему взаємопов'язаних засобів і методів, що забезпечує оперативне та стратегічне управління підприємством на основі достовірної, своєчасної й повної інформації. О. С. Богачов підкреслює, що ІКС повинна створювати умови для ефективного інформаційного обміну між усіма рівнями менеджменту. За Д. Ю. Котик, інформаційно-комунікаційна система – це інфраструктура організації, яка забезпечує керівництво можливістю оперативно реагувати на зміни в середовищі за допомогою аналізу внутрішніх і зовнішніх даних [3, с. 256–257].

Важливо усвідомлювати, що інформаційно-комунікаційна система менеджменту організації не є унітарною структурою – вона формується як

складна сукупність взаємопов'язаних підсистем, кожна з яких виконує певну функціональну роль у загальному контексті управління підприємством. Її ефективність залежить від збалансованого функціонування технічного, програмного, організаційного, інформаційного та комунікаційного забезпечення, які разом утворюють цілісну соціотехнічну інфраструктуру. ІКС складається з низки взаємопов'язаних компонентів, кожен з яких виконує певну функцію в загальній системі управління (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Складові ІКС менеджменту організації

Складова	Зміст
Функціональні підсистеми	Охоплюють ключові напрями управлінської діяльності: оперативне управління (поточне планування, моніторинг), стратегічне управління (KPI, аналітика), фінансове управління (облік, бюджети), HRM (облік персоналу, рекрутинг), логістика (склади, доставка), маркетинг і збут (CRM, продажі).
Технічне забезпечення	Включає апаратні засоби: сервери, робочі станції, дата-центри, мережі, обладнання для комунікації (маршрутизатори, VoIP), а також системи резервного копіювання та захисту даних.
Програмне забезпечення	Складається з ERP-, CRM-, BI-, HRM-систем, інструментів документообігу, платформ комунікації та засобів кібербезпеки. Приклади: SAP, Bitrix24, Power BI, SharePoint, BambooHR.
Інформаційне забезпечення	Це дані, на яких ґрунтуються управлінські процеси: бази даних (клієнти, персонал, фінанси), аналітичні звіти, регламенти, довідники, внутрішні політики з обміну інформацією.
Організаційне забезпечення	Охоплює структуру IT-управління (адміністратори, DevOps, аналітики), регламенти взаємодії користувачів, навчання персоналу, процедури модернізації та супроводу системи.
Безпекове забезпечення	Забезпечує захист ІКС: аутентифікація користувачів, аудит, шифрування, резервне копіювання, захист від DDoS, політика Disaster Recovery.
Комунікаційна складова	Забезпечує обмін інформацією: електронна пошта, чати, відеозв'язок, портали клієнтів і партнерів, API для зовнішньої інтеграції, системи зворотного зв'язку.

Примітка: узагальнено автором на основі джерел [8; 13; 22]

Фундаментальне значення в ІКС мають функціональні підсистеми, які безпосередньо охоплюють основні напрями управлінської діяльності. Сюди входить оперативне управління, що забезпечує контроль за виконанням повсякденних завдань, а також стратегічне управління, орієнтоване на довгострокове планування, аналіз ключових показників ефективності (KPI) та формування рішень, що визначають траєкторію розвитку підприємства. До

функціональних підсистем також належать фінансове управління, управління персоналом (HRM), маркетингова та логістична діяльність. Саме в межах цих підсистем формується більшість інформаційних потоків, які надалі опрацьовуються засобами ІКС.

Технічна складова системи охоплює апаратну інфраструктуру, на базі якої функціонує інформаційне середовище підприємства. Це сервери, комп'ютерні станції, мережеве обладнання, системи збереження даних, канали зв'язку, а також засоби захисту та резервного копіювання. Сучасні ІКС передбачають використання розподілених обчислень, хмарних технологій і корпоративних дата-центрів, що забезпечують швидкодію, масштабованість і стійкість до збоїв.

Програмне забезпечення (ПЗ) є операційним інструментом реалізації функцій ІКС. До нього входять корпоративні платформи ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management), BI (Business Intelligence), HRM (Human Resource Management), системи електронного документообігу, платформи командної співпраці й аналітичні панелі. Відомі приклади такого ПЗ – SAP, Bitrix24, Power BI, Microsoft SharePoint, BambooHR тощо. Саме програмні модулі забезпечують автоматизацію рутинних процесів, інтеграцію даних між відділами та формування управлінської звітності в режимі реального часу [23, с. 105].

Інформаційне забезпечення становить змістову основу системи – це сукупність первинних і оброблених даних, що використовуються для підтримки управлінських рішень. Воно включає бази даних клієнтів, працівників, фінансів, аналітичні звіти, регламенти, внутрішні нормативи, довідкові матеріали. Якість, повнота й актуальність інформаційного наповнення безпосередньо впливають на результативність менеджменту.

Організаційне забезпечення формує структуру управління ІКС і регламентує взаємодію між її користувачами. Воно охоплює кадрову складову (адміністратори, аналітики, системні архітектори, DevOps-фахівці), процедури навчання персоналу, правила доступу, супроводу та модернізації системи.

Ефективна організація внутрішніх процесів експлуатації системи є передумовою її стабільної та безперервної роботи.

Не менш важливою є безпекова складова ІКС, що забезпечує захист інформації та доступу до системи. Вона включає політики аутентифікації, аудит користувацької активності, механізми шифрування, резервне копіювання, протидію DDoS-атакам, а також реалізацію планів аварійного відновлення (Disaster Recovery). Зважаючи на загрози кібербезпеці, особливо в умовах воєнного стану або зовнішньої агресії, ця складова набуває стратегічного значення [12, с. 115].

Окремим блоком в структурі ІКС виступає комунікаційна підсистема, що забезпечує обмін інформацією як усередині організації, так і з зовнішніми стейкхолдерами. До неї належать електронна пошта, корпоративні чати, відеозв'язок, внутрішні портали, системи зворотного зв'язку, інтеграційні API для взаємодії з партнерами та клієнтами. Ефективна комунікаційна інфраструктура забезпечує прозорість управлінських процесів, швидке реагування на зміну обставин та узгодженість дій структурних підрозділів.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ІКС є фундаментом сучасної системи управління, який забезпечує синхронізацію дій усіх підрозділів організації. Вона не лише підтримує виконання повсякденних операцій, а й дозволяє формувати стратегії, моделювати майбутні ризики й управляти змінами. Без ефективно функціонуючої ІКС неможливо уявити сучасне підприємство, особливо в умовах високої конкуренції, цифровізації та глобалізації ринку.

Особливу роль ІКС відіграє у підвищенні ефективності прийняття рішень, забезпеченні прозорості бізнес-процесів, зменшенні витрат на комунікації та документацію, автоматизації повторюваних дій і зменшенні людського фактора в критичних функціях управління.

Таким чином, інформаційно-комунікаційна система є не просто набором технічних чи програмних засобів – це складна соціотехнічна система, яка

формує інформаційний каркас організації і є стратегічним активом у цифрову епоху.

1.2. Особливості формування й управління інформаційно-комунікаційною системою підприємства в умовах воєнного стану

У сучасних умовах війни в Україні ІКС підприємства відіграє надзвичайно важливу роль. Якщо раніше вона була лише інструментом для автоматизації окремих процесів, то сьогодні ІКС – це основа, на якій тримається діяльність підприємства. В умовах воєнного стану компанії мають швидко адаптуватися до змін, бути гнучкими, безпечними та здатними до роботи навіть за відсутності стабільної інфраструктури.

ІКС охоплює всі цифрові рішення, які забезпечують роботу бізнесу: від обміну інформацією між працівниками до автоматизації складів, бухгалтерії й управління клієнтами. У складних обставинах, пов'язаних із війною, система повинна бути максимально надійною, щоб витримати перебої з електрикою, інтернетом чи навіть повне знищення офісу.

Функціонування ІКС підприємств в умовах воєнного стану зазнає суттєвих ускладнень. ІКС, як складна інфраструктурна система, є надзвичайно вразливою до зовнішніх впливів, особливо коли йдеться про фізичну безпеку, доступність персоналу, стабільність зв'язку та захист інформації. Реалії повномасштабної війни в Україні виявили цілу низку критичних викликів, які загрожують безперервності управлінських процесів і потребують термінової адаптації організацій до нових умов. На підприємства під час війни впливають різноманітні фактори, які ускладнюють роботу. Це зруйнована інфраструктура, нестача кадрів через мобілізацію, кіберзагрози, нестабільність законодавства та необхідність працювати віддалено (табл. 1.2).

Основні виклики для ІКС підприємств в умовах війни

Категорія	Приклади проблем
Інфраструктура	Руйнування офісів, дата-центрів, складів
Комунікація	Відсутність зв'язку, перебої з електропостачанням
Персонал	Виїзд працівників за кордон, мобілізація, ротація кадрів
Кібербезпека	Витік інформації, хакерські атаки, DDoS
Законодавство	Часті зміни в податках, валютному контролі, митних правилах

Примітка: складено автором на основі джерела [13]

Першим ключовим аспектом є фізична інфраструктура підприємств. Руйнування офісних приміщень, дата-центрів, виробничих потужностей і складів унаслідок бойових дій призводить до втрати технічної бази функціонування ІКС. Пошкодження обладнання, втрата доступу до серверів або локальних мереж значно ускладнює чи повністю блокує обробку, зберігання та передачу інформації. У таких умовах стає актуальною потреба у децентралізації інфраструктури, впровадженні хмарних рішень, резервному розміщенні даних за межами активної зони ризику.

Не менш вагомим викликом є порушення комунікаційних каналів. Знищення об'єктів телекомунікаційної інфраструктури, регулярні перебої з електропостачанням, збої у доступі до мобільного зв'язку та інтернету безпосередньо впливають на здатність підприємства підтримувати зв'язок між підрозділами, з клієнтами, постачальниками та державними органами. Особливо критичними ці проблеми стають у розподілених або багатофіліяльних організаціях, де централізоване управління вимагає стабільного обміну інформацією в реальному часі. У таких випадках пріоритетами стають впровадження альтернативних каналів зв'язку (супутниковий інтернет, захищені месенджери), створення локальних автономних ІТ-сегментів, а також підтримка цифрового дублювання даних.

Кадровий чинник також набуває стратегічного значення. Унаслідок мобілізації, вимушеного виїзду працівників за кордон, зменшення чисельності персоналу або його ротації підприємства стикаються з браком кваліфікованих фахівців для підтримки, обслуговування та розвитку ІКС. Особливо це

стосується аналітиків, адміністраторів, DevOps-інженерів, фахівців із кібербезпеки, системних архітекторів. В умовах нестачі кадрів загострюється потреба у цифровій грамотності працівників, гнучкому делегуванні ІТ-функцій, а також у використанні зовнішніх хмарних сервісів із підтримкою 24/7 [13].

Одним із найбільш загрозливих напрямів є кібербезпека. В умовах гібридної війни підприємства дедалі частіше стають мішенню цілеспрямованих хакерських атак, включаючи витoki конфіденційної інформації, DDoS-атаки, спроби шифрування даних із подальшим вимаганням викупу (ransomware), втручання в канали зв'язку. Уразливими є як державні, так і приватні інформаційні ресурси. У таких умовах кіберзахист повинен розглядатися не лише як технічна функція, а й як частина загальної стратегії інформаційної безпеки підприємства. Важливими стають регулярний аудит уразливостей, впровадження багаторівневої авторизації, використання VPN, систем резервного копіювання, а також підвищення обізнаності персоналу з питань цифрової гігієни.

Останнім, але не менш важливим викликом є часті зміни в законодавчому полі. У воєнний період держава змінює правила оподаткування, валютного регулювання, митного оформлення, обігу документів, що вимагає швидкої адаптації програмного забезпечення ІКС до нових норм. Підприємства змушені оперативно оновлювати конфігурації бухгалтерських і фінансових модулів, автоматизувати звітність, синхронізувати облік із вимогами податкових органів, що може бути ускладнено через затримки в оновленні ПЗ або недостатню технічну підтримку. Особливо це стосується систем, які використовують локальні сервери або облікове програмне забезпечення, що не має актуального ліцензійного супроводу.

Щоб пристосуватися до таких умов, компанії змінюють підходи до побудови своїх ІКС. По-перше, вони переходять у хмарні сервіси, які не залежать від фізичного розташування. Це дозволяє зберігати й обробляти дані навіть при втраті офісу. Такі сервіси, як Google Workspace, Microsoft 365 або Bitrix24, забезпечують доступ до робочих документів з будь-якої точки світу.

По-друге, сучасна ІКС має бути модульною, тобто складатися з окремих частин, які можна вмикати або вимикати без зупинки всієї системи. Це дуже зручно в умовах, коли бізнес швидко змінює свою діяльність. Наприклад, підприємство може тимчасово припинити виробництво, але залишити активними модулі для бухгалтерії та зв'язку з клієнтами.

По-третє, зростають вимоги до захисту інформації. Підприємства мають впроваджувати двофакторну автентифікацію, шифрувати дані, робити регулярні резервні копії. Також важливо мати план дій у разі надзвичайної ситуації (наприклад, втрати даних чи хакерської атаки).

Ще одним важливим напрямом є організація роботи з персоналом. Управління командами стало значно гнучкішим: дедлайни адаптуються під реальні умови роботи, використовуються гнучкі методології, як-от Agile чи Scrum, які передбачають регулярні зворотні зв'язки, адаптацію планів і прозору постановку задач. Керівники можуть відстежувати продуктивність працівників, комунікувати з ними в реальному часі й оперативно реагувати на зміни в проєктах.

У сучасних умовах, коли дедалі більше компаній переходять на дистанційний або гібридний формат роботи, зростає значення ефективної цифрової взаємодії між працівниками. Для цього активно використовуються інструменти онлайн-співпраці, такі як Zoom (для відеоконференцій і онлайн-нарад), Trello та Jira (для управління проєктами й задачами), Slack (для внутрішньої комунікації в командах), а також Microsoft Teams, який поєднує функції обміну повідомленнями, відеозв'язку та спільної роботи над документами. Ці платформи дозволяють забезпечити безперервність робочих процесів, навіть коли працівники перебувають у різних містах або країнах (рис. 1.1).

Сучасне управління командами характеризується підвищеною гнучкістю. Застосування гнучких методологій дозволяє: адаптувати дедлайни до реальних умов, забезпечити прозору постановку задач та отримувати зворотний зв'язок для оперативної корекції планів. Це надає керівникам змогу ефективно

контролювати продуктивність, підтримувати зв'язок з персоналом в реальному часі та швидко реагувати на будь-які зміни в робочих проєктах.

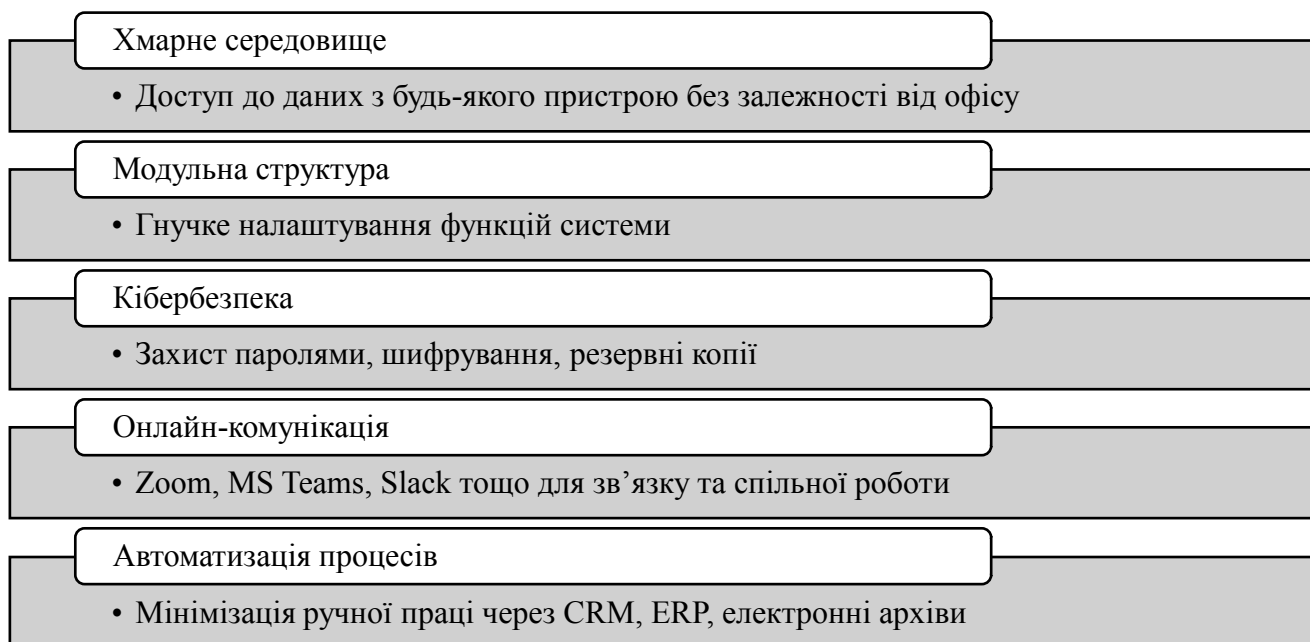


Рис. 1.1. Складові сучасної ІКС під час війни

Примітка: складено автором на основі джерела [2]

Крім того, компанії активно впроваджують автоматизацію рутинних бізнес-процесів. Це стосується не лише обліку товарів на складі, а й документообігу (з використанням електронних підписів і хмарних архівів), фінансових розрахунків (через CRM-системи, бухгалтерські сервіси тощо), нарахування заробітної плати, управління відпустками, онбордингу нових співробітників тощо. Автоматизація допомагає мінімізувати вплив людського фактора, знизити кількість помилок і витрат часу на повторювані задачі. Ці зміни дозволяють організаціям не лише підвищити ефективність, але й адаптуватися до нових викликів, таких як нестабільність ринку праці, геополітичні зміни чи пандемічні обмеження. Організації, які вчасно модернізують підходи до роботи з персоналом, отримують конкурентну перевагу та формують більш стійкі бізнес-моделі

У багатьох галузях України вже спостерігаються приклади успішної адаптації ІКС, що свідчить про активну цифрову трансформацію економіки навіть в умовах війни та нестабільного середовища (додаток А).

Зокрема, ІТ-компанії, починаючи ще з 2022 р., масово перейшли на хмарні сервери, що забезпечило безперервний доступ до внутрішніх даних і сервісів, незалежно від фізичного розташування працівників. Вони активно впровадили інфраструктуру з високим рівнем кіберзахисту, адаптовану до умов гібридної війни, кібератак і ризиків витоку конфіденційної інформації. Такий перехід також дозволив їм повністю перейти на дистанційну модель роботи, зберігши ефективність командної взаємодії завдяки використанню цифрових платформ, як-от GitLab, Zoom, Slack та інших [25].

У сфері промисловості позитивні зміни стали помітними навіть за умов релокації підприємств у безпечніші регіони. Багато виробничих компаній зуміли зберегти єдину цифрову екосистему управління бізнесом, яка охоплює виробництво, складське зберігання, логістику та фінансову звітність. Така система дозволяє керівництву оперативно відстежувати стан виробничих процесів, планувати обсяги постачань і швидко реагувати на зміни попиту, не зважаючи на зміну фізичного місцезнаходження виробничих потужностей [10].

В аграрному секторі також відбулися суттєві зрушення: все більше агрокомпаній інтегрують технології GPS-моніторингу, що дає змогу в реальному часі відстежувати переміщення техніки, ефективність її використання, витрати пального та дотримання маршрутів. Це не лише зменшує витрати та ризики, пов'язані з логістикою, а й підвищує контроль за збереженням активів в умовах воєнного ризику. Більше того, завдяки об'єднанню GPS із системами управління врожайністю та агрометеорологічними даними, аграрії отримують інтегровану аналітику, що підтримує прийняття рішень щодо строків посіву, збору врожаю та використання ресурсів.

У легкій промисловості, зокрема на текстильних фабриках, автоматизація стосується переважно документального супроводу зовнішньоекономічної діяльності. Наприклад, впровадження цифрових систем підготовки митної документації, зокрема сертифікатів EUR.1, дозволило значно скоротити час на оформлення експорту, мінімізувати людські помилки й уникнути затримок на

митниці. У деяких випадках це навіть дозволило виробникам розширити географію поставок завдяки більшій надійності логістичних і документальних процесів [16].

Загалом, ці приклади демонструють, що навіть за умов кризових викликів український бізнес демонструє високу адаптивність, швидко інтегрує сучасні цифрові рішення та трансформує управлінські підходи. ІКС у цьому контексті виступають не лише як технічні інструменти, а як стратегічні ресурси, які забезпечують стійкість, гнучкість і довгострокову ефективність в умовах невизначеності. Це підсилює конкурентоспроможність українських компаній як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Таким чином, ІКС в умовах воєнного стану – це не просто комп'ютерна програма, а повноцінна стратегічна основа, яка допомагає підприємству вижити, адаптуватися та розвиватися в складних умовах. Сильна ІКС дозволяє організаціям бути мобільними, захищеними та готовими до будь-яких змін. Саме тому її правильне формування та управління мають першочергове значення для сучасного українського бізнесу.

1.3. Методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності функціонування інформаційно-комунікаційної системи менеджменту організації

Ефективне функціонування ІКС є критичним чинником забезпечення конкурентоспроможності сучасної організації. У зв'язку з цим, актуальним є комплексний підхід до аналізу й оцінки ІКС, який враховує не лише технічні та фінансові аспекти, а й соціально-психологічні, організаційно-функціональні й адаптивні характеристики, особливо в умовах кризових викликів, таких як повномасштабна війна в Україні з 2022 р.

До 2022 р. домінуючим напрямом досліджень в оцінці ІКС було впровадження ІТ-рішень задля автоматизації управлінських процесів. У цьому контексті особливу увагу приділяли класифікації ефектів від застосування ІТ.

Зокрема, І. В. Захаров та С. В. Антонюк у своїй праці запропонували комплексну класифікацію ефектів, яка охоплює економічні, соціальні та науково-технічні ефекти. Їхній підхід базувався на поєднанні кількісних (фінансових) і якісних (організаційно-соціальних) показників, що дозволяло всебічно оцінити вплив ІТ на діяльність підприємств [8].

Крім них, класифікацію ефектів і методи оцінки ІКС також підтримували та розвивали інші українські дослідники:

- О. В. Гуменний акцентував увагу на стратегічному ефекті від впровадження ІТ – зокрема, підвищенні конкурентоспроможності підприємства завдяки цифровізації бізнес-моделей [4];

- І. М. Кривенко досліджував організаційний ефект, який проявляється в покращенні комунікацій, оптимізації управлінських структур і прискоренні процесу ухвалення рішень [12];

- Л. М. Суханова виокремлювала кадрові ефекти, пов'язані з підвищенням кваліфікації персоналу, розвитком нових компетентностей і зменшенням операційного навантаження [24].

Детальніше розглядаючи економічні ефекти, варто зазначити, що застосування ІТ-рішень сприяє скороченню витрат на виконання стандартних операцій, підвищенню продуктивності праці та зростанню прибутковості підприємства через ефективніше управління ресурсами. Крім того, цифрові системи покращують контроль фінансових потоків і зменшують ризики, пов'язані з людським фактором. У соціальному вимірі ІКС забезпечують більш комфортні умови праці: працівники отримують можливість працювати дистанційно, користуватися гнучким графіком, а також взаємодіяти через сучасні цифрові платформи. Це, своєю чергою, позитивно впливає на рівень задоволеності працею, мотивацію та корпоративну культуру, що поступово стає більш відкритою, інноваційною та орієнтованою на співпрацю.

Науково-технічні ефекти впровадження ІТ-рішень в управлінські процеси полягають у стимулюванні розробки нових технологічних рішень, адаптації підприємств до викликів цифрової епохи, а також у створенні нових форм

партнерств між бізнесом, державними структурами та науковими установами. ІТ стають каталізатором для впровадження інновацій у виробництво, логістику, маркетинг та інші ключові напрями діяльності підприємств.

Із розвитком інформаційних технологій широкого застосування набули програмні платформи, такі як AnyLogic, Aris, Business Studio, MS Visio, які активно використовувалися для моделювання та оптимізації бізнес-процесів. Як довели дослідження М. Б. Шлайфера та О. З. Микитина, автоматизація сприяє значному скороченню витрат часу на виконання управлінських функцій і покращенню координації в організації [26].

Однак, із початком повномасштабної війни в Україні у 2022 р. підходи до управління зазнали трансформацій. Як зазначає А. Даценко, СОО компанії IdeaSoft, традиційні методи управління стали неефективними. Натомість на перший план вийшли питання стратегічної резильєнтності – здатності організації адаптуватися до непередбачуваних змін, зберігаючи при цьому стійкість і функціональність [5].

Підходи до оцінювання ефективності в Україні істотно трансформувалися після 2022 р. Якщо до початку повномасштабного вторгнення основна увага приділялася технічним параметрам систем, рівню їх автоматизації, оптимізації процесів і зниженню операційних витрат, то в умовах війни ці акценти зазнали суттєвих змін. Визначальними стали не стільки продуктивність або швидкість виконання функцій, скільки стійкість системи до зовнішніх стресів, її гнучкість, здатність до реорганізації в режимі реального часу, а також роль ІКС як інструменту психологічної стабільності колективу й ефективного кризового управління.

До 2022 р. домінував класичний підхід, заснований на комбінації кількісних та якісних індикаторів. Основною метою було досягнення максимальної ефективності шляхом автоматизації бізнес-процесів, зменшення ручної праці, підвищення продуктивності та точності. Керівники ІКС виступали переважно як технічні адміністратори, відповідальні за налаштування, моніторинг і впровадження програмного забезпечення. Основним викликом у

той період була потреба в подоланні організаційного опору новим технологіям та в інтеграції розрізнених систем у єдину ІК-інфраструктуру. Натомість у період 2022–2025 рр. підходи значно змінилися (див. табл. Б.1 дод. Б).

Оцінка ІКС вимагає врахування нових факторів, серед яких: психоемоційний стан персоналу, наявність гнучких сценаріїв реагування, резервних каналів комунікації, а також рівень цифрової безпеки в умовах зростання кібератак. Роль керівника зазнала глибокої трансформації: від технічного спеціаліста він перетворився на емоційного лідера, який не лише організовує роботу систем, а й утримує згуртованість колективу та забезпечує підтримку. Таким чином, на зміну інженерному, інструментальному баченню ІКС приходить людиноцентричний, контекстуальний підхід, у якому цифрова інфраструктура розглядається як адаптивна соціотехнічна система. Такий перехід у фокусі оцінювання не тільки змінює методи, але й переосмислює саму мету функціонування ІКС у період турбулентності.

Для забезпечення системного підходу до оцінки ефективності впровадження ІКС доцільно використовувати розширений набір критеріїв, що охоплюють як якісні, так і кількісні параметри. Серед них особливе місце займають фінансові показники, які дають змогу об'єктивно оцінити економічну доцільність цифрової трансформації та її вплив на загальну стійкість підприємства. Саме вони дають змогу порівнювати витрати на ІКС із фінансовим результатом, якого вдалося досягти завдяки їх впровадженню. Відповідно, фінансові метрики використовуються як інструмент для ухвалення стратегічних рішень, обґрунтування інвестицій, а також постійного моніторингу ефективності систем у динаміці (див. табл. Б.2 дод. Б).

Фінансові індикатори доповнюються організаційно-функціональними критеріями, які враховують покращення внутрішніх процесів: скорочення часу на обробку інформації, зниження кількості помилок, оптимізація документообігу та підвищення якості внутрішньої координації.

З технічного погляду ІКС оцінюється за такими характеристиками як надійність, масштабованість, швидкість обробки даних і здатність до інтеграції

з іншими системами (ERP, CRM, бухгалтерський облік тощо). У сучасних умовах особливо важливими є показники кібербезпеки та захисту персональних даних.

Соціально-психологічні критерії стають надзвичайно важливими в умовах стресу та невизначеності. Рівень задоволеності персоналу, зниження когнітивного навантаження, ефективна комунікація та залученість співробітників до процесів управління суттєво впливають на загальну ефективність ІКС.

Після 2022 р. адаптивність стала ключовою характеристикою ІКС, особливо для підприємств, що функціонують у середовищі підвищеної нестабільності, ризику та постійної загрози втрати матеріальних або людських ресурсів. На відміну від довоєнного періоду, коли в центрі уваги були питання ефективності, швидкодії та інтеграції, нині пріоритетом стає здатність систем до швидкої адаптації, реорганізації та самовідновлення в умовах раптових змін (див. табл. Б.3 дод. Б).

Адаптивні критерії, представлені в табл. 1.5, не лише відображають технічні можливості ІКС, а й характеризують її поведінку як живої, реактивної структури, що може зберігати цілісність в умовах деструкції зовнішнього середовища. Наприклад, гнучкість системи означає, що організація здатна миттєво перебудувати логіку бізнес-процесів без значної втрати часу або ефективності. Це критично важливо в умовах тимчасової окупації територій, блокування логістичних шляхів або відключення енергопостачання.

Таким чином, методичний підхід до оцінки ІКС в сучасних умовах повинен бути системним, адаптивним та динамічним. Він має охоплювати як традиційні фінансові та технічні показники, так і нові параметри, пов'язані з людським капіталом, психологічною стійкістю, цифровою безпекою та готовністю до змін. Саме такий підхід дозволяє ефективно управляти інформаційно-комунікаційною системою в умовах постійної турбулентності зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Загальна характеристика підприємства й аналіз основних показників його діяльності

***** – це провідне українське підприємство у сфері текстильного виробництва, що забезпечує повний цикл виготовлення продукції: від створення тканин до пошиття готових виробів [7].

**** було засновано в **** р., і відтоді підприємство постійно розширювало свою діяльність. На початку 2000-х рр. було проведено масштабну модернізацію виробничих потужностей, що дозволило збільшити обсяги виробництва та покращити якість продукції. У 2010-х рр. підприємство значно розширило асортимент товарів, додавши лінійку сучасного повсякденного одягу та дизайнерських етно-колекцій. На сьогодні **** є одним із лідерів українського текстильного ринку, активно виходячи на міжнародний рівень (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальна характеристика підприємства

Параметр	Опис
Повне найменування	*****
Скорочене найменування	****
Дата заснування	**. **. **** р.
Директор	*****
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Вид діяльності	Ткацьке виробництво
Адреса	*, *****, вул. *****, *

Примітка: розроблено автором на основі даних підприємства

Асортимент продукції компанії включає натуральні лляні, бавовняні та змішані тканини, які використовуються для виготовлення одягу, спецодягу,

домашнього текстилю та виробів для рукоділля. Основний напрям діяльності підприємства – ткацьке виробництво. Підприємство спеціалізується на виготовленні високоякісних тканин, що використовуються як у модній індустрії, так і для домашнього текстилю. До основних видів діяльності також належать:

- виробництво широкого спектру тканин: льняних, бавовняних, змішаних матеріалів для одягу, спецодягу та рукоділля;
- виготовлення домашнього текстилю, зокрема рушників, пледів, скатертин, подушок та інших декоративних виробів;
- пошиття етно-колекцій та сучасного повсякденного одягу для чоловіків, жінок і дітей;
- розробка унікальних дизайнерських рішень для індивідуальних замовників.

Завдяки сучасним технологіям виробництва підприємство забезпечує високу якість продукції та дотримується екологічних норм.

***** – сімейний бізнес, який базується на українських інвестиціях. Вже тридцять один рік ***** створює якісний, унікальний, креативний та автентичний одяг. Продукція компанії реалізується через власні брендові магазини, шоурум та інтернет-магазин, а також постачається до великих мережових ритейлерів України, таких як *****, *****, *****, ***** та ***** . Крім того, ***** експортує свої вироби до країн Європейського Союзу та СНД.

Підприємство має чітку організаційну структуру, яка забезпечує ефективність роботи та взаємодію всіх підрозділів (додаток В).

***** успішно реалізує свою продукцію через розгалужену мережу збуту, що включає:

- власні магазини, де представлений широкий асортимент товарів;
- дистриб'юторські канали, що забезпечують постачання продукції по всій Україні;
- онлайн-платформи, включаючи інтернет-магазини та маркетплейси;

– оптові продажі для корпоративних клієнтів, таких як виробники одягу, готелі, ресторани.

Завдяки високій якості продукції та постійному вдосконаленню виробничих процесів, **** є лідером на ринку ***** області та одним із флагманів легкої промисловості України. Підприємство активно працює над розширенням міжнародного ринку та зміцненням партнерських відносин із закордонними замовниками.

За офіційними даними, середньооблікова чисельність працівників на кінець 2024 р. становила 214 осіб. Основними напрямками діяльності компанії є виробництво тканин із готової продукції, а також реалізація цих товарів на ринку. Фінансова звітність формується згідно з національними положеннями бухгалтерського обліку.

Динаміка фінансових показників **** у 2022–2024 рр. свідчить про загальне зміцнення фінансової стійкості підприємства, попри складні зовнішні умови. Одним із ключових показників, який демонструє стабільне зростання, є власний капітал. Якщо у 2022 р. він становив 118 297 тис. грн, то вже в 2024 р. досягнув 167 994 тис. грн, що відповідає зростанню на понад 19 % щороку. Це свідчить про підвищення рівня фінансової автономії підприємства, здатність накопичувати ресурси та здійснювати внутрішнє реінвестування (див. табл. Ж.1 дод. Ж).

Помітні зміни відбулися і в операційній діяльності. Обсяг товарної продукції у 2023 р. різко зріс на 50 %, що може вказувати на розширення виробництва або активізацію замовлень. Проте у 2024 р. спостерігалось незначне зниження на 3,6 %, що може бути наслідком певного ринкового насичення, перегляду виробничої програми або оптимізації витрат. Незважаючи на це, виручка від реалізації зростала стабільно: у 2023 р. на 36,6 %, а в 2024 р. – ще на 4,7 %. Це дає підстави вважати, що попит на продукцію залишався високим, а зниження фізичного обсягу не позначилося суттєво на доходах.

Собівартість реалізованої продукції зросла у 2023 р. майже на 40 %, але в 2024 р. практично залишилася на рівні попереднього року, навіть

продемонструвавши легке зниження. Це вказує на посилення контролю за витратами. Як наслідок, валовий прибуток зріс на понад 30 % у 2023 р. та на 14 % у 2024 р., що свідчить про покращення прибутковості діяльності (див. рис. Д.1 дод. Д).

Особливо позитивним сигналом є зростання чистого прибутку: у 2023 р. він зріс у 3,3 рази, а в 2024 р. – ще на 20 %. Така динаміка є показником ефективного фінансового управління та здатності підприємства формувати резерви для майбутнього розвитку.

Одночасно зростала і продуктивність праці – у 2023 р. на 34 %, а у 2024 р. – на 15 %. Це свідчить про успішну організацію виробничих процесів, навіть при скороченні чисельності персоналу на 9 % у 2024 р. Зростання продуктивності супроводжувалося і збільшенням середньомісячної заробітної плати, яка в 2024 р. становила понад 16 800 грн, що на 39 % більше, ніж у попередньому році. Це свідчить про відповідальну кадрову політику та стимулювання персоналу до підвищення результативності (див. рис. Д.2 дод. Д).

Аналіз рентабельності демонструє також вельми позитивні зрушення. Рентабельність власного капіталу зросла майже втричі, досягнувши 17,8 %, рентабельність основної діяльності – майже 22 %, а загальна рентабельність підприємства – понад 10 %. Ці показники свідчать про підвищення інвестиційної привабливості компанії, а також її здатності ефективно перетворювати вкладені ресурси на прибуток.

Разом із цим варто звернути увагу на ситуацію з дебіторською та кредиторською заборгованістю. Дебіторська заборгованість зросла в 2023 р. на понад 10 %, проте в 2024 р. дещо зменшилася. Це може свідчити про певну стабілізацію платіжної дисципліни контрагентів. Натомість кредиторська заборгованість суттєво збільшилася в 2024 р. – на понад 40 %, що, ймовірно, пов'язано з використанням поставальницького кредиту або розширенням договірної бази в умовах потреби в оперативному фінансуванні.

**** ***** в 2022–2024 рр. демонструвало стійке фінансове зростання, високий рівень адаптивності до економічних викликів і поступове

підвищення ефективності операційної діяльності. Зростання прибутковості, продуктивності й оплати праці на тлі відносно стабільних витрат вказує на ефективну стратегію управління ресурсами та позитивну динаміку розвитку підприємства.

За період з 2022 р. по 2024 р. **** * демонструє позитивну динаміку фінансових показників, що свідчить про загальне зміцнення позицій компанії на ринку. Чистий дохід від реалізації продукції в 2023 р. виріс суттєво – майже на 37 % порівняно з 2022 р. Це свідчить про активне розширення збуту або збільшення обсягів продажів. У 2024 р. зростання виручки продовжилось, але вже з меншою інтенсивністю – близько 5 %, що може означати стабілізацію темпів розвитку (див. табл. Ж.2 дод. Ж).

Валовий прибуток компанії відображає позитивну тенденцію: він стабільно збільшується і в 2024 р. перевищив показник попереднього року на 14 %. Це говорить про те, що, незважаючи на зростання витрат, підприємство зуміло утримати прибутковість.

Окремої уваги заслуговують операційні доходи та витрати. У 2023 р. інші операційні доходи знизились майже на 37 %, що могло негативно вплинути на загальний фінансовий результат, але в 2024 р. відбулось їх часткове відновлення. Адміністративні витрати, навпаки, постійно збільшувались – за два роки вони виросли більше, ніж на 50 %. Це може свідчити про посилення управлінської діяльності або збільшення штату, але потребує контролю для збереження рентабельності.

Витрати на збут у 2023 р. знизились, однак у 2024 р. різко зросли майже на 47 %. Це може бути пов'язано з активізацією маркетингових зусиль або розширенням каналів реалізації, що потенційно сприятиме зростанню доходів у майбутньому (див. рис. Д.3 дод. Д).

Важливо відзначити значне зменшення інших операційних витрат – майже вдвічі у 2023 р. і ще на 40 % у 2024 р. Така тенденція говорить про підвищення ефективності управління непередбаченими або додатковими витратами.

Фінансовий результат від операційної діяльності має виражене зростання: у 2023 р. він збільшився більше, ніж у 2,5 рази, а в 2024 р. – ще на 25 %. Це свідчить про успішність основного бізнесу компанії. Фінансові витрати, навпаки, збільшувалися протягом усіх трьох років, причому в 2024 р. їх зростання становило понад 75 %. Це може бути пов'язано з підвищенням вартості залученого капіталу, зростанням відсоткових ставок або збільшенням боргового навантаження.

Загалом, фінансовий результат до оподаткування демонструє значне зростання – в 2023 р. він зріс більше, ніж у три рази, а в 2024 р. продовжив збільшуватися, хоч і з меншою інтенсивністю. Податок на прибуток також збільшився, що є логічним наслідком росту прибутку. У підсумку чистий фінансовий результат (прибуток) за цей період значно покращився, збільшившись у 2023 р. більш ніж удвічі, а в 2024 р. показав подальше зростання понад 20 %. Це свідчить про те, що підприємство не лише збільшує доходи, але й ефективно управляє витратами та податковими зобов'язаннями.

Ліквідність **** упродовж аналізованого періоду демонструє неоднозначні тенденції. Коефіцієнт покриття, який характеризує здатність підприємства погасити свої поточні зобов'язання за рахунок обігових активів, перевищує нормативне значення (>1) упродовж усіх трьох років. У 2023 р. він досяг максимуму – 2,249, а в 2024 р. дещо знизився до 2,18, що все ще свідчить про загальну фінансову стійкість у короткостроковій перспективі (див. табл. Ж.3 дод. Ж).

Натомість коефіцієнт швидкої ліквідності, який виключає запаси з обігових активів, знаходиться нижче нормативу (0,6–0,8) протягом усього періоду, із тенденцією до зниження: від 0,546 у 2022 р. до 0,344 у 2024 р. Це може свідчити про недостатній рівень ліквідних активів або значну залежність підприємства від повільно реалізовуваних запасів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності також демонструє спадну динаміку, зменшуючись з 0,165 у 2022 р. до критично низького рівня 0,017 у 2024 р., що вказує на значне зниження частки грошових коштів у структурі обігових активів

і потребує особливої уваги, оскільки може ускладнити оперативне покриття зобов'язань (див. рис. Д.4 дод. Д).

Платоспроможність підприємства знаходиться на прийнятному рівні. Коефіцієнт платоспроможності перевищує нормативне значення ($>0,5$) і поступово зростає: з 0,562 у 2022 р. до 0,575 у 2024 р. Це свідчить про достатній рівень власного капіталу в структурі джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансування стабільно менше 1, що означає домінування власного капіталу над позиковим і вказує на низький рівень фінансового ризику. Також позитивну динаміку демонструє коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами, який зростає та перевищує норматив ($>0,1$), що підтверджує здатність підприємства самостійно фінансувати свою операційну діяльність.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу також поліпшився, досягнувши 0,743 у 2024 р., що вказує на підвищення мобільності власного капіталу, що є позитивною ознакою з точки зору гнучкості управління фінансами (див. рис. Д.5 дод. Д).

Показники ділової активності підприємства свідчать про стабільну, хоча й не без коливань, ефективність використання ресурсів. Коефіцієнт оборотності активів демонструє зростання у 2023 р. (0,771), але в 2024 р. дещо знижується до 0,687, що може бути пов'язано з уповільненням темпів реалізації або збільшенням вартості активів без відповідного приросту доходів.

Оборотність основних засобів зростала у 2023 р. (до 5,163), проте в 2024 р. показник знижується до 4,907. Незважаючи на незначне зниження, рівень залишається високим, що свідчить про ефективне використання матеріально-технічної бази.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу також демонструє позитивну динаміку у 2023 р., проте в 2024 р. він знижується з 1,364 до 1,198. Це може свідчити про зменшення обсягу прибутку відносно капіталу або зростання власного капіталу швидше за доходи.

Показники рентабельності **** * свідчать про істотне покращення фінансових результатів. Рентабельність активів зросла з 3,794 % у 2022 р. до 10,195 % у 2024 р., що говорить про підвищення ефективності використання всіх активів підприємства.

Рентабельність власного капіталу має ще більш динамічне зростання – з 5,994 % у 2022 р. до 17,783 % у 2024 р., що свідчить про високу віддачу на вкладений капітал і підвищення інвестиційної привабливості компанії.

Рентабельність продукції дещо знизилася у 2023 р., проте в 2024 р. зросла до 63,235 %, перевищивши навіть рівень 2022 р. Це означає, що підприємству вдалось суттєво підвищити маржинальність своєї продукції, ймовірно, за рахунок зниження витрат чи підвищення цін.

Таким чином, фінансовий стан **** * у 2022–2024 рр. загалом є стабільним та демонструє ознаки поступового покращення. Сильними сторонами є висока рентабельність, достатній рівень фінансової стійкості та помірне зростання ефективності використання активів. Проте проблемними залишаються показники ліквідності, особливо швидкої та абсолютної, що потребує негайної уваги з боку фінансового менеджменту. У подальшому, компанії варто зосередитися на підвищенні рівня грошових коштів і ліквідних активів для зменшення ризиків короткострокової неплатоспроможності.

2.2. Аналіз інформаційно-комунікаційної системи менеджменту організації

ІКС **** * є стратегічно важливим елементом забезпечення ефективності управління підприємством, особливо в умовах воєнного стану. Її впровадження мало на меті інтеграцію виробничих, облікових, кадрових і комунікаційних процесів в єдине цифрове середовище. Первинні цілі ІКС включали покращення контролю якості виробництва, оптимізацію обліку матеріалів, автоматизацію звітності, управління клієнтською базою та

забезпечення прозорості фінансової аналітики. Однак із початком повномасштабної війни ці цілі були доповнені завданнями забезпечення стійкості систем, переходу на безпечні цифрові рішення, адаптації до нових форматів комунікацій і розширення функцій до потреб тактичного швейного виробництва.

Розвиток ІКС відбувався відповідно до еволюції бренду *****, що трансформувалася з локального виробника в культурний символ національної стійкості. Підприємство не лише інтегрувало патріотичний наратив у комунікації, але й технічно оновило систему управління, охоплюючи ключові блоки: виробничий, складський, збутовий, фінансово-обліковий, HR, аналітичний і комунікаційний (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура інформаційно-комунікаційної системи **** *

Блок ІКС	Основні функції	Технології / ПЗ
Виробництво	MES, контроль якості, облік сировини, інтеграція з обладнанням	BAS ERP, інтеграція з ткацькими станками
Склад	Управління залишками, штрих-коди, онлайн-інвентаризація	BAS ERP (WMS-модуль)
Продажі та замовлення	CRM, B2B кабінет, конструктори дизайну, інтеграція з маркетплейсами	CRM-система, Prom.ua, Amazon, Etsy
Фінанси та облік	Управлінський і регламентний облік, дебіторка, платіжна дисципліна	BAS ERP на базі 1C
Кадри	Облік графіків, KPI, погодинна оплата	BAS ERP
Аналітика	Дашборди, BI-системи, прогнозування попиту	Power BI
Комунікації	Інтранет, месенджери, push-нагадування, електронний документообіг	Telegram-боти, M.E.Doc

Примітка: розроблено автором на основі даних підприємства

Виробничий блок ІКС виконує ключову роль у забезпеченні безперервності технологічного процесу. За допомогою MES-рішень здійснюється контроль якості, ведеться точний облік сировини, а також відбувається інтеграція з ткацьким обладнанням, що дозволяє в режимі реального часу отримувати дані про стан виробництва.

Складський блок функціонує на основі WMS-модуля у складі тієї ж BAS ERP. Він дозволяє ефективно управляти залишками, проводити онлайн-

інвентаризації, використовувати штрих-кодування для прискорення логістичних операцій, що мінімізує втрати та знижує рівень помилок при обліку товарів.

Сфера продажів і замовлень представлена розгалуженою CRM-системою, інтегрованою з внутрішніми платформами та зовнішніми каналами збуту. ****
 ***** активно використовує B2B кабінети, інструменти для персоналізації замовлень (конструктори дизайну), а також торгує через маркетплейси *****, *****, *****, що забезпечує широкий доступ до споживачів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Фінансово-бухгалтерський блок ІКС реалізований на базі BAS ERP, що працює на платформі 1С. Він охоплює управлінський і регламентний облік, контроль дебіторської заборгованості та дотримання платіжної дисципліни, що створює умови для фінансової стабільності підприємства.

Управління персоналом здійснюється також за допомогою BAS ERP. Тут реалізовано облік робочих графіків, KPI-показників, а також механізми погодинної оплати праці, що дозволяє прозоро відслідковувати ефективність роботи працівників і вдосконалювати систему мотивації.

Аналітичний блок є надзвичайно важливим для стратегічного управління. Підприємство використовує Power BI для створення інтерактивних дашбордів, аналізу бізнес-показників і прогнозування попиту. Це дозволяє керівництву швидко приймати обґрунтовані рішення, базуючись на актуальних даних.

Комунікаційна система підтримує внутрішню взаємодію через інтранет-платформу, месенджери та Telegram-боти, а також організовує електронний документообіг за допомогою М.Е.Дос. Це забезпечує швидкий обмін інформацією, підвищує прозорість бізнес-процесів і скорочує документообіг на паперових носіях.

Під впливом воєнного стану структура ІКС зазнала істотної трансформації. Законодавчі зміни, спрямовані на відмову від російських технологічних продуктів, зумовили перегляд базових програмних рішень. Хоча підприємство поки продовжує використовувати BAS ERP на базі 1С, стратегічно планується повний перехід на українське програмне забезпечення.

Крім того, питання захищеності даних, особливо фото та технічних розробок колекцій, набуло критичного значення, що спричинило обмеження у використанні публічних месенджерів для виробничих груп.

Важливим чинником стало забезпечення інтеграції між усіма модулями системи. Підприємство застосовує обмін даними через внутрішні API та контролює навантаження на бази, враховуючи велику кількість графічних і медіафайлів. Процедури оновлення програмного забезпечення регламентовані зовнішніми постачальниками, з дотриманням протоколів змін і тестування.

Перед упровадженням ІКС регулярно аналізуються альтернативні продукти. Основні критерії вибору – можливість об'єднання регламентного й управлінського обліку, підтримка інтеграції з маркетплейсами, а також українське походження продукту.

Значна увага приділяється електронному документообігу. ****
 ***** використовує програму М.Е.Дос для подання звітності та обміну юридично значущими документами. Документи банківських розрахунків обробляються у спеціалізованих інтерфейсах кожного банку. Для забезпечення безпеки реалізовано план резервного копіювання даних на сервери та фізичні носії. Комунікації всередині підприємства організовані відповідно до чіткої структури: щотижневі виробничі наради з фіксацією протоколів, щоденні планерки по відділах, електронні розсилки з контрольними списками виконання. У випадках перебоїв електроенергії збережено друковані копії планів, а корпоративна пошта (Outlook) використовується як резервний канал комунікації.

Функціонування ІКС тісно пов'язане з IT-відділом, який співпрацює з зовнішніми підрядниками. Взаємодія з іншими підрозділами здійснюється через навчання, супровід упроваджень і спільні технічні зустрічі. Керівництво активно залучене до всіх етапів: від стратегічного бачення системи до моніторингу KPI. Саме стратегічне лідерство та послідовна підтримка з боку топменеджменту стали основою цифрової зрілості підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Взаємодія керівництва з ІКС

Функція	Приклади реалізації на підприємстві
Стратегічне лідерство	Ініціювання ІКС, затвердження бюджету та функцій
Фінансування	Виділення ресурсів на закупівлю ПЗ, навчання, підтримку
Комунікація	Зустрічі з персоналом, презентації, інформування
Приклад користування	Застосування керівництвом ІКС в управлінській роботі
Контроль та аналіз	Моніторинг КРІ, запити аналітики, протоколи покращень
Розвиток цифрової культури	Підтримка ІТ-ініціатив, навчання персоналу

Примітка: розроблено автором на основі даних підприємства

Попри виклики, пов'язані з воєнним станом, випадків збоїв або втрати даних в ІКС компанії зафіксовано не було. Превентивні заходи й аналіз інцидентів у партнерів дозволили компанії зміцнити кіберзахист. Корпоративні цінності, зокрема відкритість до змін і командна взаємодія, стали підґрунтям гнучкого впровадження нових рішень. У стратегічному вимірі ІКС розглядається як постійно адаптивна система. З огляду на стрімкий розвиток технологій, підприємство не фіксує ІКС у довгострокових документах, а натомість підтримує її гнучкість і реактивність. Важливою складовою стало підключення обладнання (зокрема, вишивальних машин) до цифрової аналітики в реальному часі, що дозволяє не лише реагувати на несправності, а й ефективно планувати технічне обслуговування.

Відповідно, сильними сторонами ІКС є її комплексність і масштабованість. Інтеграція з виробничим обладнанням дозволяє забезпечити прозорість і точність обліку сировини та контролю якості продукції в реальному часі. Завдяки впровадженому WMS-модулю в BAS ERP досягається точний контроль за складськими залишками та автоматизована інвентаризація. CRM-модулі й електронні кабінети дозволяють ефективно обробляти замовлення, формувати індивідуальні пропозиції клієнтам, автоматизувати розрахунок вартості та термінів виконання.

Утім, слабкі сторони ІКС вказують на потребу в подальшій цифровій еволюції. Незважаючи на високу ступінь автоматизації, відсутність мобільних застосунків для управління в польових умовах (наприклад, для складу чи

виїзного персоналу) обмежує оперативність рішень. Залежність від монолітної ERP-системи робить підприємство вразливим до змін у програмному забезпеченні та технічних збоїв (див. табл. Е.1 дод. Е).

ІКС **** * demonstrates a high level of technological maturity and deep integration of internal processes. However, for support of competitiveness in the current market, the enterprise needs to focus on mobility, cloud solutions, improvement of flexibility of communications, strengthening of cyber security and implementation of innovations in analytics and logistics. This will allow transforming the ICS from a simple infrastructure to a strategic advantage in the conditions of the digital economy.

Таким чином, ІКС **** * – це не лише інструмент автоматизації, а повноцінна управлінська платформа, що постійно розвивається у відповідь на внутрішні й зовнішні виклики. Її ефективність забезпечується за рахунок технологічної інтеграції, залучення керівництва, захищеності даних і корпоративної культури відкритості до інновацій. У таких умовах ІКС виступає опорою для стійкого розвитку компанії, її адаптації до воєнного стану та зміцнення позицій на внутрішньому та міжнародному ринках.

2.3. Оцінка ефективності функціонування інформаційно-комунікаційної системи менеджменту підприємства в умовах воєнного стану

Оцінка ефективності ІКС на підприємстві **** * проводилася на основі даних фінансової звітності за 2024 р., з урахуванням сучасних критеріїв економічної доцільності та функціональної ефективності. Підприємство спеціалізується на повному циклі текстильного та швейного виробництва з орієнтацією на експорт, що обумовлює специфіку використання ІКС для підтримки виробничих, логістичних і зовнішньоекономічних процесів. У складі ІКС функціонують ERP-система, модуль CRM, бухгалтерський облік,

документообіг, виробничий контроль і модулі ЗЕД, включно з оформленням сертифікатів EUR.1.

Фінансові критерії оцінки ІКС **** * свідчать про високий економічний ефект від цифрової трансформації, водночас підкреслюючи наявні зони для вдосконалення (див. табл. Е.2 дод. Е).

Найяскравішим індикатором успішності впровадження ІКС є показник ROI, що становить 122 %, тобто кожна гривня, інвестована в систему, принесла понад одну гривню чистого прибутку. Це значно перевищує цільовий показник у 15 % і свідчить про високу рентабельність інвестицій у цифрову інфраструктуру підприємства. У результаті, можна стверджувати, що ІКС відіграє ключову роль у формуванні доданої вартості, сприяє зростанню доходів і покращенню фінансових результатів. Загальна вартість володіння ІКС (ТСО) вважається помірною для підприємства середнього масштабу, а період окупності в 12 місяців при нормативному максимумі 18 місяців є свідченням високої ефективності впровадження.

Разом із тим, окремі фінансові показники вказують на обмежену ефективність ІКС у сфері витрат. Зокрема, собівартість реалізованої продукції не зменшилась, а навпаки, зросла на 0,57 % порівняно з 2023 р. Це свідчить про невикористаний потенціал ІКС щодо зниження виробничих витрат через автоматизацію, оптимізацію ресурсів та управління технологічними процесами. Фактичне зниження становить лише -2 % проти очікуваних ≥ 10 %. Також не спостерігається позитивної динаміки щодо витрат на ЗЕД-операції (зовнішньоекономічну діяльність), де очікуване зниження на ≥ 5 % не реалізовано. Це вказує на низький рівень автоматизації міжнародної логістики, документообігу, валютного контролю та комунікації із закордонними контрагентами.

ІКС **** * продемонструвала високу фінансову віддачу та потенціал масштабування, однак для забезпечення довгострокової ефективності необхідно переналаштувати фокус на управління витратами та гнучкість

операцій, що дозволить підвищити прибутковість і конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки.

Оцінка операційних критеріїв ефективності ІКС **** * дає змогу глибше зрозуміти, наскільки цифрові технології покращують реальні виробничі та логістичні процеси. У цьому контексті ІКС виступає не лише як інструмент обліку, а й як активний рушій оптимізації бізнес-процесів, який має безпосередній вплив на продуктивність та якість продукції.

Одним із важливих критеріїв є тривалість формування ЗЕД-документів, яка наразі становить близько 20 хв. Це перевищує цільовий рівень у 15 хв. і вказує на часткову автоматизацію зовнішньоекономічних процесів. Зокрема, йдеться про недостатнє використання електронного документообігу, інтеграції з митними сервісами та шаблонізації документів. Така ситуація створює ризики уповільнення міжнародної торгівлі, втрати гнучкості при роботі з іноземними партнерами та потенційні штрафи за несвоєчасну подачу даних (див. табл. Е.3 дод. Е).

Позитивною динамікою є скорочення виробничого циклу на 15 %, що стало можливим завдяки впровадженню модулів управління виробництвом у BAS ERP. Це свідчить про підвищення контролю за використанням ресурсів, координацію роботи між змінами та кращу диспетчеризацію завантаження обладнання. Хоча показник ще не досяг цільових –20 %, позитивна тенденція демонструє здатність ІКС адаптувати виробництво до змін у попиту та знижувати операційні затрати.

Важливою є і вчасність виконання замовлень, яка склала 92 %. Це свідчить про достатню координацію між відділами логістики, продажів і виробництва, але також підкреслює потребу в удосконаленні планування, наприклад через впровадження модулів прогнозування попиту чи більш динамічного управління запасами. Досягнення рівня 95 % дозволило б суттєво покращити репутацію компанії перед B2B-клієнтами й збільшити повторні замовлення.

Кількість дефектів на виробництві наразі складає 2,1 %, що лише незначно перевищує цільовий рівень. Це вказує на ефективність контролю якості в системі ERP і використання цифрових методів ідентифікації браку, але водночас – на потребу в додаткових аналітичних інструментах, таких як модулі SPC (статистичне управління процесами) чи машинне навчання для прогнозування відмов.

Ще один ключовий показник – швидкість обробки замовлення (2,5 год.), яка є критично важливою для клієнтського досвіду, особливо в умовах онлайн-торгівлі. Відставання від цільових двох годин сигналізує про потенціал для вдосконалення внутрішнього цифрового ланцюга: автоматизованих сповіщень, інтеграції CRM з ERP, і використання RPA для обробки повторюваних задач.

У сфері управління ІКС ***** показує суттєвий прогрес, який позитивно впливає на якість і швидкість прийняття управлінських рішень. Зменшення часу на ухвалення рішень на 25 % свідчить про ефективне використання ERP-аналітики й інтегрованих дашбордів, що дозволяють менеджерам отримувати оперативну та структуровану інформацію для прийняття рішень. Це значно підвищує адаптивність компанії до змін ринку та внутрішніх процесів, сприяючи більш швидкому реагуванню на виклики та можливості (див. табл. Е.4 дод. Е).

Автоматизація документообігу охоплює близько 85 % внутрішніх операцій, включно з оформленням сертифікатів, інвойсів і наказів, що значно знижує ручну працю, помилки та затримки у внутрішніх процесах. Проте, досягнутий рівень автоматизації все ще дещо нижчий за цільовий показник у 90 %, що вказує на наявність резервів для покращення та розширення автоматизованих процедур, особливо в частині обробки специфічних або складних документів.

Важливим фактором, що стримує максимальну ефективність ІКС, є лише часткова інтеграція між ключовими модулями ERP, CRM і бухгалтерією. Відсутність повної інтеграції створює інформаційні розриви, знижує прозорість бізнес-процесів і ускладнює координацію між різними підрозділами. Це може

призводити до дублювання роботи, затримок у передачі даних і ризику прийняття рішень на основі неповної або застарілої інформації.

Аналітична підтримка управлінських рішень збільшилася приблизно на 15 %, що є позитивним зрушенням, але не досягає цільового рівня у 20 %. Це свідчить про те, що ще існує потенціал для більш глибокого впровадження інструментів бізнес-аналітики (BI) та покращення навичок їх використання серед персоналу. Посилення аналітичних можливостей дасть змогу краще прогнозувати розвиток бізнесу, ідентифікувати слабкі місця та приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

Управлінські критерії оцінки ІКС свідчать про успішне впровадження цифрових інструментів, які вже позитивно впливають на швидкість і якість управління підприємством. Водночас для досягнення оптимальних показників компанії варто зосередитись на повній інтеграції модулів, підвищенні рівня автоматизації документообігу та посиленні аналітичної підтримки управлінських рішень.

Оцінка кадрових і соціальних аспектів впровадження ІКС у ****
***** демонструє загалом позитивні тенденції, проте вказує на наявність певних зон для покращення. Рівень задоволеності персоналу використанням ІКС становить близько 80 %, що свідчить про те, що більшість співробітників позитивно сприймають нові цифрові інструменти. Такий показник вказує на відносно успішний процес впровадження системи, хоча він дещо нижчий за цільовий рівень у 85 %. Це означає, що є потреба у додаткових заходах, спрямованих на підвищення комфорту й ефективності роботи з ІКС (див. табл. Е.5 дод. Е).

Час адаптації нового співробітника до роботи з ІКС становить 8 днів, що трохи перевищує цільове значення у 7 днів. Такий показник свідчить про те, що процес навчання та входження в робочий цикл потребує оптимізації, аби швидше інтегрувати нових працівників і мінімізувати період, коли вони працюють менш ефективно через недостатнє володіння системою.

Частота помилок при обробці даних становить 1,5 %, що перевищує бажаний рівень у 1 %. Це свідчить про можливі проблеми у використанні ІКС, зокрема через недосконалість інтерфейсів або недостатній рівень підготовки користувачів. Помилки у даних можуть призводити до втрат часу, збільшення ризиків і навіть до прийняття хибних управлінських рішень, тому необхідно впроваджувати додаткові заходи контролю якості та навчання.

Навантаження на IT-відділ зменшилось приблизно на 10 %, що є позитивним сигналом стабілізації та покращення роботи ІКС. Це зниження свідчить про зростання надійності системи та зменшення кількості технічних збоїв або проблем, що вимагають втручання спеціалістів.

Таким чином, кадрові та соціальні критерії оцінки ІКС демонструють, що система вже сьогодні позитивно впливає на роботу персоналу, підвищуючи рівень задоволеності та стабільність роботи. Проте, для досягнення максимального ефекту необхідно зосередитися на зменшенні часу адаптації нових працівників, підвищенні якості навчання та підтримки користувачів, а також зниженні кількості помилок під час роботи з даними.

Адаптивність ІКС ***** є важливим показником здатності підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати безперервність бізнес-процесів у складних умовах. Аналіз адаптивних критеріїв свідчить, що підприємство вже зробило значні кроки для забезпечення надійності та стійкості ІКС (див. табл. Е.6 дод. Е).

Крім того, використання хмарного резервного копіювання для критично важливих даних забезпечує додатковий рівень захисту від втрати інформації через апаратні збої або інші технічні проблеми. Це дозволяє швидко відновити роботу ІКС і продовжити виробничі й управлінські процеси без значних затримок.

Разом із тим, аналіз показує, що доступ до ІКС з віддалених пристроїв реалізовано лише частково, що обмежує мобільність співробітників і ускладнює роботу в умовах воєнного стану, надзвичайних ситуацій або коли фізичний доступ до офісу неможливий. Це обмеження створює додаткові

виклики для підтримки операційної ефективності та вимагає інвестицій у розвиток віддалених доступів і відповідних безпечних каналів зв'язку.

Рівень кіберзахищеності, який за внутрішнім аудитом оцінений у 3,5 бали з 5 можливих, свідчить про добрий, але не досконалий рівень безпеки системи. Така оцінка вказує на наявність базових заходів захисту, однак потребує посилення контролю, впровадження додаткових механізмів виявлення та запобігання кіберзагрозам. В умовах зростаючих кіберризиків це є пріоритетним напрямом для забезпечення цілісності даних і стабільності бізнес-процесів.

Отже, адаптивні критерії оцінки ІКС демонструють, що підприємство має міцний фундамент для підтримки безперервності роботи, але має потенціал для покращення мобільності та кібербезпеки. Реалізація повного віддаленого доступу та посилення заходів захисту дозволить компанії більш гнучко і безпечно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що підвищить загальну стійкість бізнесу і конкурентоспроможність.

Для узагальнення результатів використано індекс ефективності ІКС (ІЕ_ІКС), який враховує вагові коефіцієнти кожної з груп показників: фінанси (40 %), операційна ефективність (25 %), управлінські показники (15 %), соціальні аспекти (10 %) й адаптивність (10 %). За експертним оцінюванням, бали становили: фінанси – 4/5, операційна ефективність – 3/5, управління – 3/5, кадрові показники – 3/5, адаптивність – 3/5 (формула 2.1):

$$IE_IKC=0,4*4+0,25*3+0,15*3+0,1*3+0,1*3=3,4 \quad (2.1)$$

Таким чином, індекс ефективності ІКС підприємства **** * становить 3,4 з 5 можливих, що відповідає доброму рівню ефективності з наявним потенціалом для подальшого вдосконалення. Основними напрямками покращення є завершення інтеграції між усіма модулями системи, розширення функцій ВІ-аналітики, удосконалення безпеки та забезпечення повного віддаленого доступу до ІКС.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході виконання дослідження було проведено комплексне вивчення теоретичних засад, методичних підходів і прикладний аналіз формування та функціонування ІКС менеджменту на прикладі реального підприємства – ****
*****. Результати дослідження дозволяють сформулювати узагальнені висновки щодо ролі інформаційно-комунікаційного забезпечення в системі управління підприємством, його ефективності та впливу на загальний фінансовий стан організації.

ІКС менеджменту організації виступає ключовим компонентом сучасного управління, що інтегрує технічні засоби, програмне забезпечення, людський фактор та організаційні процеси для забезпечення ефективного функціонування підприємства. Вона формує основу інформаційного простору, який підтримує всі рівні управління – від оперативного до стратегічного – та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Сутність ІКС полягає в трансформації великих обсягів «сирих» даних у структуровану, аналітично підкріплену інформацію, що слугує базою для планування, контролю, аналізу та прогнозування. Вона є складною соціотехнічною системою, що включає в себе не лише апаратно-програмні комплекси, а й організаційні механізми, кадрові ресурси, інформаційні потоки та комунікації. Такий комплексний підхід забезпечує високий рівень гнучкості, адаптивності та стійкості організації до зовнішніх і внутрішніх змін.

Ключовими складовими ІКС є функціональні підсистеми, що охоплюють основні напрями управлінської діяльності: оперативне та стратегічне управління, фінанси, HRM, логістику, маркетинг і збут. Вони формують ядро системи, де генеруються й опрацьовуються інформаційні потоки, необхідні для прийняття ефективних рішень. Технічне забезпечення створює надійну інфраструктуру, що включає сучасне апаратне обладнання, мережі та системи

безпеки, а програмне забезпечення – це інструмент автоматизації, інтеграції й аналізу даних, що значно підвищує оперативність і точність управлінських процесів.

Інформаційне забезпечення є змістовним наповненням системи, яке визначає якість і результативність управління. Організаційне забезпечення відповідає за правильну координацію дій користувачів, навчання та підтримку роботи ІКС, що дозволяє підтримувати стабільність і безперервність бізнес-процесів. Безпекова складова захищає інформаційні ресурси від зовнішніх і внутрішніх загроз, що є особливо актуальним у контексті зростаючих ризиків кібербезпеки та нестабільності зовнішнього середовища. Комунікаційна складова забезпечує ефективний обмін інформацією всередині організації й із зовнішніми партнерами, створюючи умови для оперативного реагування та координації дій.

Війна суттєво змінила фокус функціонування ІКС – із звичайного інструмента підвищення ефективності управління вона перетворилася на засіб виживання організації у кризових умовах. Від здатності системи швидко адаптуватися до зовнішніх загроз, зберігати працездатність у нестабільному середовищі та забезпечувати безперервність комунікацій залежить життєздатність самого підприємства. Саме тому розвиток гнучких, хмарних, захищених і масштабованих ІКС стає однією з ключових передумов економічної безпеки організацій в умовах війни.

ІКС менеджменту організації є не просто технічним інструментом, а стратегічним ресурсом, що забезпечує конкурентоспроможність, гнучкість і стабільний розвиток підприємства в умовах цифрової трансформації та глобалізації. Вона підвищує ефективність прийняття рішень, сприяє прозорості й оптимізації бізнес-процесів, знижує витрати часу та ресурсів, зменшує вплив людського фактора та створює передумови для інновацій. Отже, без комплексного, збалансованого підходу до створення, впровадження та розвитку ІКС неможливо досягти високого рівня управлінської ефективності й адаптивності в сучасних умовах ринку. ІКС виступає фундаментом цифрової

епохи, який забезпечує організації можливість не лише виживати, а й процвітати в умовах постійних змін і викликів.

Проведене дослідження показало, що **** ***** як виробниче підприємство з багаторічною історією та значною чисельністю персоналу має сформовану систему управління, яка включає елементи сучасної інформаційної інфраструктури. Попри зовнішні виклики, пов'язані з безпековою ситуацією в країні, підприємству вдалося зберегти стабільність основних виробничих і управлінських процесів, забезпечити позитивну динаміку фінансових показників і реалізувати внутрішні інвестиційні ініціативи.

Фінансовий стан **** ***** впродовж 2022–2024 рр. загалом характеризується позитивною динамікою, особливо в аспектах прибутковості та фінансової стійкості. Підприємству вдалося суттєво збільшити чистий прибуток, покращити рентабельність активів і власного капіталу, а також зберегти стабільні позиції у сфері платоспроможності. Високі показники рентабельності свідчать про ефективне використання наявних ресурсів, грамотне управління витратами та зростання фінансових результатів від основної діяльності. Капіталізація підприємства зростає, що забезпечує йому стійке фінансове підґрунтя для подальшого розвитку.

Водночас результати аналізу свідчать про наявність певних ризиків, пов'язаних із ліквідністю. Спостерігається поступове зниження як швидкої, так і абсолютної ліквідності, що свідчить про зменшення обсягу високоліквідних активів і потенційно ускладнює здатність підприємства оперативно розраховуватись за короткостроковими зобов'язаннями. Це питання потребує першочергової уваги менеджменту, оскільки в разі несприятливих зовнішніх умов підприємство може втратити фінансову гнучкість.

У майбутньому **** ***** доцільно зосередитися на нарощуванні обсягів грошових коштів і високоліквідних активів, удосконаленні політики управління дебіторською заборгованістю й оптимізації структури запасів. Крім того, підприємству варто продовжувати працювати над підвищенням ефективності використання активів, що дозволить зміцнити фінансові

результати без значного збільшення обсягів інвестованих ресурсів. Послідовне впровадження цих заходів дозволить не лише зберегти досягнуту фінансову стабільність, а й підвищити конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

ІКС **** є важливим елементом організаційної інфраструктури, що забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами та підтримує ключові бізнес-процеси. Система базується на інтегрованій платформі BAS ERP і включає інструменти для управління виробництвом, фінансами, логістикою, продажами, кадрами й аналітикою. Її архітектура побудована таким чином, щоб максимально автоматизувати внутрішні операції, забезпечити оперативний контроль за ресурсами й сприяти стратегічному управлінню підприємством. На сьогодні ІКС демонструє високий ступінь функціональності та технологічної інтегрованості. Система дозволяє здійснювати детальний облік сировини та готової продукції, вести управлінський і регламентний облік, здійснювати аналітику в реальному часі за допомогою Power BI, а також взаємодіяти з клієнтами через B2B-платформи та маркетплейси. Комунікаційна складова представлена цифровим документообігом, месенджерами та внутрішніми push-нагадуваннями.

Однак ІКС потребує подальшого вдосконалення з урахуванням сучасних вимог ринку. Зокрема, варто посилити мобільність системи, інтегрувати хмарні сервіси, покращити захищеність даних, створити єдину платформу для внутрішніх комунікацій і розширити функціонал електронного документообігу з партнерами. Підвищення гнучкості, адаптивності та користувацької зручності стане ключовим кроком до перетворення ІКС на стратегічний інструмент зростання та конкурентоспроможності підприємства.

У цілому, ІКС **** можна вважати потужним управлінським ресурсом, який при подальшому розвитку та інвестиціях у цифрові технології здатен значно підвищити ефективність діяльності компанії, зміцнити її позиції на ринку та забезпечити стійке зростання в умовах цифрової трансформації.

На основі проведеної оцінки було зроблено висновки, що ІКС ****
 ***** в умовах воєнного стану виконує свої базові функції, проте має
 потенціал до подальшого вдосконалення. Першочерговими напрямками
 розвитку цієї системи мають стати: цифровізація всіх процесів управління,
 інтеграція фінансово-аналітичних модулів, підвищення рівня автоматизації
 контролю за запасами, дебіторською заборгованістю та кредиторськими
 зобов'язаннями. Важливим кроком також є запровадження єдиного
 інформаційного середовища, яке забезпечить повну прозорість і синхронізацію
 даних між усіма підрозділами підприємства.

Оцінка ІКС **** *****, проведена на основі комплексного аналізу
 фінансових, операційних, управлінських, кадрових та адаптивних критеріїв,
 демонструє загалом позитивний рівень її впровадження й експлуатації, однак
 також виявляє певні резерви для подальшого вдосконалення.

Фінансові показники свідчать про високий рівень рентабельності
 інвестицій у ІКС: ROI становить 122 %, що значно перевищує цільовий рівень у
 15 %, а період окупності становить 12 місяців, що є швидким і свідчить про
 ефективне використання ресурсів. Водночас, відсутність помітного зниження
 виробничих витрат і витрат на зовнішньоекономічні операції вказує на
 необхідність удосконалення автоматизації окремих бізнес-процесів для
 досягнення більшої економії.

Операційна ефективність підтверджує позитивний вплив ІКС на
 скорочення тривалості виробничих циклів на 15 % і підтримання високої
 вчасності виконання замовлень (92 %). Проте деякі показники, такі як час
 формування ЗЕД-документів, швидкість обробки замовлень і кількість
 виробничих дефектів, залишаються дещо гіршими за цільові значення, що
 вказує на потребу оптимізації процесів і підвищення рівня автоматизації.

У сфері управління ІКС значно скоротила час прийняття управлінських
 рішень на 25 % за рахунок впровадження ERP-аналітики та дашбордів, а
 автоматизація документообігу охоплює 85 % операцій, що сприяє підвищенню
 продуктивності. Однак часткова інтеграція між модулями ERP, CRM і

бухгалтерії гальмує створення цілісного інформаційного простору, а аналітична підтримка рішень поки що не досягла запланованого рівня.

Кадрові та соціальні аспекти відображають позитивне сприйняття ІКС співробітниками (рівень задоволеності – 80 %), а також покращення стабільності системи та зниження навантаження на ІТ-відділ. Однак тривалість адаптації нових працівників і частота помилок при обробці даних ще потребують покращення.

Адаптивність ІКС підтверджується наявністю плану безперервності бізнесу та хмарного резервного копіювання, що забезпечує стійкість до надзвичайних ситуацій. Водночас обмежений віддалений доступ і недостатній рівень кіберзахищеності (3,5 з 5 балів) створюють потенційні ризики, які вимагають посилення відповідних заходів.

Загалом, ІКС **** ***** успішно підтримує операційну діяльність, сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, а також має високу рентабельність. Водночас, для забезпечення більшої гнучкості, безпеки та повної інтеграції системи необхідно спрямувати зусилля на розвиток автоматизації окремих бізнес-процесів, розширення віддаленого доступу, підвищення кіберзахищеності та повну інтеграцію між модулями ERP, CRM і бухгалтерії. Виконання цих завдань дозволить компанії підвищити конкурентоспроможність і забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що ефективно функціонуюча ІКС є ключовою умовою стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного економічного середовища. Вона дозволяє забезпечити високий рівень керованості ресурсами, адаптивність до змін, швидкість прийняття рішень і стратегічну гнучкість. Для **** ***** вдосконалення такої системи може стати фундаментом подальшого сталого розвитку, посилення ринкових позицій і збереження ефективності навіть у кризових умовах.

З урахуванням викликів, які постають перед підприємствами в умовах війни, особливого значення набуває забезпечення стійкості та безперервності

роботи ІКС. Для *****, яке функціонує в галузі текстильного виробництва з активною зовнішньоекономічною діяльністю, це питання є надзвичайно актуальним. Війна створює нові ризики: перебої в енергопостачанні, проблеми з логістикою, загрози кібербезпеці, обмеження фізичного доступу до офісів і виробничих потужностей. У такій ситуації ІКС має не лише забезпечувати оперативну підтримку управлінських і виробничих процесів, а й бути гнучкою, захищеною й адаптивною.

Першочерговим завданням для підприємства є оновлення технічної інфраструктури з переходом на хмарні рішення. Перенесення критичних даних і функцій у хмарне середовище дозволить знизити залежність від фізичних серверів, що особливо важливо у випадках перебоїв з електроенергією або знищення офісної інфраструктури. Крім того, потрібно забезпечити наявність регулярного резервного копіювання, що дозволить швидко відновити дані у разі їх втрати. Важливо також подбати про створення захищених каналів зв'язку, які дадуть змогу безперешкодно працювати з ІКС у віддаленому режимі.

Не менш критичною є безпека самої системи. В умовах зростання кіберзагроз підприємству доцільно регулярно проводити аудит інформаційної безпеки, оновлювати антивірусне програмне забезпечення та вживати заходів із впровадження міжнародних стандартів захисту даних, зокрема ISO/IEC 27001. Це не лише зменшить ризики втрати або витоку інформації, а й підвищить довіру з боку міжнародних партнерів, що особливо важливо для експортно-орієнтованої компанії.

Організація робочого процесу також потребує трансформації. Забезпечення можливості працювати віддалено є не просто зручністю, а життєво необхідною умовою стабільної діяльності. У зв'язку з цим варто повноцінно впровадити електронний документообіг і використовувати цифрові підписи. Це дозволить зберігати юридичну силу документів без потреби фізичної присутності працівників у офісі, а також зменшить час на погодження і виконання бізнес-процесів.

Удосконалення систем управління є наступним кроком до підвищення ефективності. Важливо не лише впровадити ERP- і CRM-системи, а й забезпечити їх повну інтеграцію з бухгалтерією, логістикою, виробництвом і зовнішньоекономічними модулями. Зокрема, актуальним є питання автоматизації оформлення митної документації, включаючи сертифікати EUR.1. Це дозволить значно скоротити час і кількість помилок під час ЗЕД-операцій, а також забезпечить прозорість контролю ланцюга постачання.

Окремої уваги заслуговує навчання персоналу. Навіть найсучасніші системи втрачають ефективність без кваліфікованих користувачів. Тому підприємству слід впровадити регулярні програми навчання з кібергігієни та роботи з оновленими модулями ІКС. Це допоможе мінімізувати людський фактор у виникненні помилок, скоротити час адаптації нових співробітників і водночас підвищити загальний рівень цифрової грамотності колективу.

Таким чином, ефективне функціонування ІКС ***** в умовах війни вимагає системного підходу: модернізації інфраструктури, підвищення рівня безпеки, організації гнучких робочих процесів, інтеграції управлінських рішень та інвестування в розвиток людського капіталу. Лише за умови комплексної реалізації цих заходів підприємство зможе забезпечити свою стійкість, безперервність діяльності та конкурентоспроможність на зовнішніх і внутрішніх ринках навіть в умовах глибоких соціально-економічних потрясінь.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Березюк В. Інформаційно-комунікаційні технології в системі досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. С. 55–62.
2. Ващенко О. П., Лозовик Я. В. Застосування інформаційно-комунікаційних технологій в менеджменті. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 3(56). С. 59–66.
3. Гончар В. В., Богачов О. С., Онофрійчук О. П. Інформаційно-комунікаційні системи забезпечення управлінських рішень. Збірник наукових праць *Центральноукраїнського національного технічного університету*. 2019. № 3(36). С. 255–264.
4. Гуменний О. В. Цифровізація бізнес-моделей та стратегічний ефект впровадження інформаційних технологій. *Економіка та управління: зб. наук. праць*. 2014. № 27. С. 45–53.
5. Даценко А. Стратегічна резильєнтність в управлінні організацією в умовах воєнного стану. *IT-менеджмент в Україні*. 2023. № 1. С. 12–18.
6. ДСТУ ISO 9000:2015. (ISO 9000:2015, IDT). Системи управління якістю.
7. Офіційний сайт. ***** : вебсайт. URL: ***** (дата звернення: 18.05.2023).
8. Захаров І. В., Антонюк С. В. Комплексна класифікація ефектів від впровадження інформаційних технологій. *Інформаційні системи і технології*. 2009. № 10. С. 23–31.
9. ***** ***** ***** ***** . *Бухгалтерська та бюджетна звітність українських підприємств та організацій, фінансовий аналіз звітності*: вебсайт. URL: ***** (дата звернення: 18.05.2025).

10. Королі адаптивності: топменеджери МХП, Нібулону, Епіцентру Агро та ІМК - про переробку, експорт і шлях України в ЄС. *Forbes Україна* : вебсайт. URL: <https://forbes.ua/war-in-ukraine/koroli-adaptivnosti-topmenedzheri-mkhp-nibulonu-epitsentru-agro-ta-imk-ne-mayut-zgodi-shchodo-pererobki-shlyakhu-ukraini-v-es-i-napryamiv-eksportu-13042024-20418> (дата звернення: 19.05.2025).
11. Котов К. Р. Реалізація інформаційно-комунікаційних технологій в системі управління організацією. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2022. № 1(14). С. 23–29.
12. Кривенко І. М. Організаційні аспекти впровадження інформаційно-комунікаційних систем у менеджменті. *Управління та підприємництво*. 2017. № 2. С. 112–120.
13. Ліпич Л. Г., Кушнір М. А., Хілуха О. А. Інформаційно-комунікаційні технології в управлінні людськими ресурсами. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2023. № 2(10). С. 45–52.
14. Незалежність від ДТЕК: цифровізація найбільшого енергохолдингу принесла ІТ-компанії Modus X майже 2 млрд грн. Як вона хоче збільшити цю цифру удвічі. *Forbes Україна* : вебсайт. URL: <https://forbes.ua/innovations/nezalezhnist-vid-dtek-tsifrovizatsiya-naybilshogo-energokholdingu-prinesla-it-kompanii-modus-x-mayzhe-2-mlrd-grn-yak-vona-khoche-zbilshiti-tsifru-udvichi-12032025-27883> (дата звернення: 19.05.2025).
15. Осіка Д. Ідея перейти від програми цифрової трансформації ДТЕК до окремої ІТ-компанії виявилася вдалою. *Modus X* : вебсайт. URL: <https://blog.modusx.digital/uk-ua/articles/ideya-pereyti-vid-programi-cifrovoyi-transformaciyi-dtek-do-okremoyi-it-kompaniyi-viyavilasya-vdaloyu---dmitro-osika-> (дата звернення: 18.05.2025).
16. Осокін М. Г., Осокіна А. В. Цифрові комунікації в системі управління бізнесом. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка*. 2024. № 2(12). С. 112–118.
17. Групи товарів та послуг. **** : вебсайт. URL: **** (дата звернення: 18.05.2025).

18. *****. *Opendatabot* : вебсайт. URL: ***** (дата звернення: 19.05.2025).
19. Фінансова аналітика. *Clarity Project* : вебсайт. URL: ***** (дата звернення 19.05.2025).
20. Пушкар М. С. Фінансовий облік : підручник. Тернопіль: Карт-Бланш, 2002. 628 с.
21. Річна інформація емітента. ***** : вебсайт. URL: ***** (дата звернення: 19.05.2025).
22. Сакур Л., Веденіна Ю., Шишлова Ю. Вплив сучасних інформаційних технологій та командної роботи на систему менеджменту організацій в умовах глобалізаційних викликів. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 7(12). С. 78–85.
23. Соловйов А. І. Впровадження сучасних управлінських інформаційно-комунікаційних технологій для забезпечення бізнес-процесів на підприємстві. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2022. № 6. С. 104–110.
24. Суханова Л. М. Кадрові ефекти цифровізації: розвиток компетентностей та оптимізація навантаження. *Журнал сучасного менеджменту*. 2018. № 1. С. 78–85.
25. Українське ІТ в умовах війни: інтерв'ю з віце-президентом GlobalLogic. *24 Канал* : вебсайт. URL: https://24tv.ua/tech/uukrayinske-it-umovah-viyni-intervyu-vitse-prezidentom-globallogic_n2561181 (дата звернення: 22.05.2025).
26. Шлайфер М. Б., Микитин О. З. Вплив автоматизації бізнес-процесів на ефективність управління підприємством. *Менеджмент і бізнес-адміністрування*. 2022. № 3. С. 45–54.
27. Шмалій Л. В. Інформаційно-комунікаційне забезпечення управління підприємства в умовах цифрової економіки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 1(113). С. 13–20.

28. Юр'єва І. А. Застосування провідних інформаційно-комунікаційних технологій на сучасних підприємствах. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Економічні науки*. 2020. № 4. С. 45–48.

29. Як агрокомпаніям адаптуватись до кризи. *Fillin* : вебсайт. URL: <https://fillin.ua/stati/yak-agrokompaniyam-adaptuvatis-do-krizi/> (дата звернення: 22.05.2025).

30. Як розвивається ІТ-індустрія під час війни : результати IT Research Ukraine 2023. *Міністерство цифрової трансформації України* : вебсайт. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/yak-rozvivaetsya-it-industriya-pid-chas-viyni-rezultati-it-research-ukraine-2023> (дата звернення: 22.05.2025).

31. Булик Ю. Впровадження інформаційних технологій у систему менеджменту організації. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. інт.-конф., присвяченої пам'яті професора, заслуженого працівника вищої школи Дмитра Мусійовича Фесенка, 25 берез. 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. Ч. 2. С. 44–46.

ДОДАТКИ