

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПЛКИ  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Інститут економіки, управління та інформаційних технологій

Форма навчання денна  
(денна, заочна, заочно-дистанційна)

Кафедра менеджменту

**Допускається до захисту**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
ступеня вищої освіти «Бакалавр»**

*на тему* «Інформаційне забезпечення управлінської діяльності на підприємстві»

(за матеріалами ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»)

(повна назва підприємства)

**зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

(шифр та назва)

**Виконавець роботи**

Грибінчук Валерія Вячеславівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

**Науковий керівник**

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

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

**Рецензент**

\_\_\_\_\_  
(посада, місце роботи, прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

**Полтава 2020**

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Сутність, поняття та зміст інформаційного забезпечення управлінської діяльності	6
1.2. Характеристика елементів підсистеми інформаційного забезпечення управлінської діяльності	13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»	22
2.1. Дослідження ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» як соціально-економічної системи управління	22
2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»	40
2.3. Оцінка ефективності інформаційного забезпечення управлінської діяльності на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»	48
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»	56
3.1. Удосконалення системи інформаційного забезпечення управлінської діяльності на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»	56
3.2. Удосконалення системи внутрішніх комунікацій на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»	63
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	77
ДОДАТКИ	85

## ВСТУП

В сучасних умовах успішна реалізація цілей і завдань розвитку підприємства значною мірою залежить від ефективного використання його інформаційних ресурсів. Інформаційні ресурси є основою інформаційного забезпечення управлінської діяльності підприємства і визначають його стратегічний успіх. Передумови інформаційного забезпечення управлінської діяльності підприємства формуються під безпосереднім впливом чинників його зовнішнього та внутрішнього середовища та орієнтують виробника на збільшення обсягів інформаційних ресурсів, що використовуються для управління.

Ефективність використання інформаційних ресурсів підприємства визначає результативність реалізації не тільки його поточних завдань, а й стратегічних цілей розвитку, що потребує принципово нових підходів до інформаційного забезпечення всієї діяльності. Підвищення рівня інформаційного забезпечення управлінської діяльності підприємства призводить до збільшення оперативності та адекватності процесу прийняття управлінських рішень, зростання показників ефективності діяльності, стабілізації його фінансового стану. Все це веде до посилення конкурентних позицій підприємства.

Інформаційне забезпечення управлінської діяльності сучасного підприємства залежить не тільки від наявності інформаційних ресурсів, а й від можливостей впровадження інформаційних інновацій, впорядкування інформаційних потоків підприємства, від вирішення проблем його ефективної інформаційної взаємодії з суб'єктами ринку.

До теперішнього часу особливостям інформаційного забезпечення управлінської діяльності підприємства приділяється недостатня увага як у теоретичному, так і у практичному аспектах. Своєчасною стає необхідність подальшого вдосконалення принципів, форм і методів, розробки нових наукових підходів та практичних рекомендацій щодо інформаційного забезпечення управлінської діяльності підприємства.

Дослідженню проблем інформаційного забезпечення підприємств присвячено наукові роботи таких вчених, як Ю. М. Арський, В. М. Андрієнко, М. Г. Білопольський, О. О. Богданов, О. М. Кармінський, Р. Р. Ларіна, В. М. Трегобчук, О. І. Чорний, А. А. Чухно, Е. Г. Ясін та інші.

Актуальність зазначених вище питань, їхня важливість і практична значущість для підвищення результативності управлінської діяльності підприємства обумовили вибір теми дослідження, його мету та завдання.

Метою дослідження є наукове обґрунтування та удосконалення інформаційного забезпечення управлінської діяльності на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Відповідно до поставленої мети було визначено такі завдання:

уточнити сутність, поняття та зміст інформаційного забезпечення управлінської діяльності;

охарактеризувати елементи підсистеми інформаційного забезпечення управлінської діяльності;

дослідити ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» як соціально-економічну систему управління;

проаналізувати господарсько-фінансову діяльність ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»;

провести оцінку ефективності інформаційного забезпечення управлінської діяльності на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»;

удосконалити систему інформаційного забезпечення управлінської діяльності на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»;

удосконалити систему внутрішніх комунікацій на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Об'єктом дослідження є процес інформаційного забезпечення управлінської діяльності на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Предметом дослідження є економічні відносини, які виникають у процесі інформаційного забезпечення управлінської діяльності підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою у кваліфікаційній роботі є діалектичний метод наукового пізнання, системний підхід, фундаментальні положення сучасної економічної теорії, маркетингу, сучасні концепції управління підприємствами, законодавчі та нормативні документи щодо врегулювання господарської діяльності підприємств, праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені проблематиці управління бізнес-процесами підприємства та інформаційного менеджменту. Для вирішення поставлених завдань були використані такі методи наукових досліджень: порівняльний та статистичний аналіз; системно-структурний та логічний аналіз; графічний аналіз.

Інформаційну базу дослідження склали: законодавчі та нормативно-правові акти; офіційні статистичні дані; первинна документація ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», зібрана, опрацьована та узагальнена особисто автором; монографії та науково-аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних авторів.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи 83 сторінки друкованого тексту, у тому числі основного тексту – 76. Робота містить 12 таблиць, 13 рисунків; список використаних джерел зі 77 найменувань, 7 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Сутність, поняття та зміст інформаційного забезпечення управлінської діяльності

На сучасному етапі розвитку управління господарюючим суб'єктом, змістовне значення має система методів, направлених на його вдосконалення та ефективну діяльність. При цьому, управління органічно пов'язане з інформацією та з перебігом інформаційних процесів.

Будь-який процес управління починається зі збирання, обробки інформації і закінчується здобуванням інформації, яка є вихідною для нового управління. Розробка стратегії управління (перспективних цілей і завдань), вироблення і вибір управлінських рішень, організація їхнього виконання, регулювання та контроль, підбиття підсумків виходять із споживання здобутої інформації і закінчуються видачею нової інформації. Але даний процес має безліч недоліків, які затримують ефективний процес управління. Відповідно, механізм ефективного процесу інформаційного забезпечення, як ключового інструменту процесу управління вимагає подальшого удосконалення.

Під поняттям інформаційного забезпечення управління підприємства слід розуміти дані, які отримуються, обробляються, аналізуються, зберігаються та накопичуються, а також надання результативної інформації для прийняття управлінських рішень. Іншу точку зору мають Босак І.П. і Палига Є.М. [11], які наголошують, що інформаційне забезпечення – наявність інформації, необхідної для управління економічними процесами, що міститься у базах даних інформаційних систем. Інформаційні системи в свою чергу – це системи зберігання, обробки, перетворення, передачі й оновлення інформації з використанням комп'ютерної та іншої техніки. Схоже визначення терміна

„інформаційне забезпечення” мають Козак В.Г [40], Череп А.В. [72], Васюренко О.В. та Волохата К.О. [12].

Отже, деякі науковці під інформаційним забезпеченням розуміють сукупність інформації (інформаційну базу), а інші – систему, в яку входять і інші складові (технічні засоби та програмне забезпечення, інформаційні технології, методичні інструктивні матеріали, системи класифікації та кодування). Таким чином, поняття інформаційного забезпечення можна розглядати в декількох варіантах, які доповнюють один одного. Наприклад, Іванова В. [7] розглядає інформаційне забезпечення як процес створення та постачання інформації, доступу до неї та як інформаційне джерело, яке впливає на прийняття управлінських рішень.

Чумаченко М.Г. [73] інформаційне забезпечення трактує як процес забезпечення інформацією та сукупність документів за різними формами, за якими розкривається сутність кожного процесу діяльності. На нашу думку, поняття процесу інформаційного забезпечення як інструменту ефективного управління підприємства пропонуємо розглядати в таких аспектах: як основну частину будь-якого об'єкту системи управління і як систему надання інформації для управління за допомогою правильно організованої інформаційної політики. В тому числі, система інформаційного забезпечення включає в себе отримання інформації, її обробку, накопичення, зберігання, аналіз та передачу апарату управління для прийняття рішень. Слід зауважити, що основним елементом є швидкий доступ та захист такої інформації, що можна здобути при використанні технічних засобів, програмного забезпечення та інші методичні інструктивні матеріали.

Доведеним фактом є те, що для досягнення ефективного управління господарської системи необхідна достовірна та своєчасна інформація про її діяльність. На основі інформації, яка потрапляє до апарату управління успішно здійснюється аналіз, виробляється, формується та приймається управлінське рішення кожного економічного або соціального процесу, виконання якого аналізується та відповідно на основі якого приймаються майбутні управлінські

рішення. Відповідно, процес інформаційного забезпечення є безперервним і для ефективного виконання процес інформаційного забезпечення є безперервним і для ефективного виконання поставлених завдань потрібно використовувати якісно організовану інформаційну систему.

Процес передачі та отримання інформації можна зобразити на перший погляд простою схемою (рис. 1.1).

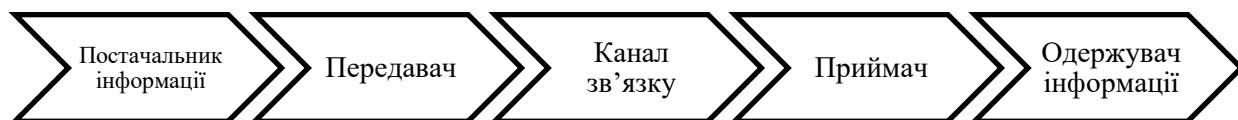


Рис. 1.1. Процес передачі та отримання інформації

*\*Джерело: [65]*

Проте, на отримання ефективного результату від прийнятого рішення впливають такі фактори: – якість, достовірність та оперативність отримання направленої інформації; – процеси передачі інформації (комп'ютерне та програмне забезпечення, наявність мережі інтернет, правильна та ефективна схема документообігу, тощо); – посередники інформації, які знаходяться між постачальником та одержувачем; – знання, досвід та кваліфікація працівників апарату управління; – зовнішні ринкові фактори, тощо.

В процесі передачі, отримання інформації та управління нею постійно відбувається її обмін. Такий обмін може відбуватися як по-вертикалі так і по-горизонталі. Апарат управління потребує об'єктивної та оперативної інформації на певний момент часу, що залежить від побудови системи управління, яка буде її використовувати. Ми цілком підтримуємо точку зору С.М. Петренко, яка характеризує інформаційне забезпечення управління як сукупність реалізованих рішень відносно обсягів інформації, її якісного і кількісного складу, розміщення і форм організації. При цьому метою інформаційного забезпечення управління, на думку науковця, є своєчасне надання необхідної і достатньої інформації для

прийняття управлінських рішень, що забезпечують ефективну діяльність як підприємства в цілому, так і його структурних підрозділів [56].

Водночас, документальне забезпечення управління становить окрему і досить складну галузь сучасної науки і детально розглядається в спеціальній літературі [3]. Натомість, нам доцільно розглянути інформаційне забезпечення управлінської діяльності в компаніях через призму використання сучасних інформаційних технологій.

Метою інформаційного забезпечення процесу управління в компаніях є задоволення інформаційних потреб суб'єктів управління. Вказана мета досягається шляхом вирішення таких завдань:

- визначення та відбір джерел інформації;
- збір даних з відповідних джерел;
- правильна інтерпретація і систематизація отриманих даних;
- перевірка достовірності, повноти і несуперечності даних;
- надання систематизованих і перевірених даних суб'єктам управління;
- постійне і своєчасне оновлення даних.

При цьому необхідно дотримуватись певних принципів організації інформаційного забезпечення в компаніях:

- виключення дублювання інформації;
- подання даних в єдиному і зручному для сприйняття форматі;
- багаторазове використання отриманої інформації.

Отже, інформаційне забезпечення є невід'ємною частиною будь-якої управлінської діяльності в компаніях. З його допомогою відбувається поширення необхідної інформації серед компетентних осіб (а саме тих осіб, які приймають управлінські рішення) і її ефективне використання в процесі прийняття управлінських рішень.

Для кожної функції управління в компаніях завдання інформаційного забезпечення будуть відрізнятися за складом і змістом.

Інформаційне забезпечення функції планування полягає в реалізації таких процедур:

збір, обробка та аналіз інформації про наявні ресурси (матеріальні, кадрові та ін.) для визначення реальних планових показників і строків виконання планів;  
документальне оформлення планів і доведення їх до виконавців;  
отримання і аналіз інформації про хід виконання планів для організації подальшого планування.

Інформаційне забезпечення функції оперативного управління в компаніях полягає в реалізації таких процедур:

збір і аналіз інформації про наявні ресурси (матеріальні, кадрові, часові, інформаційні та ін.), необхідні для виконання плану;

збір і обробка інформації про проблемні ситуації, що виникли під час роботи і формулювання відповідних завдань;

збір і обробка інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень, спрямованих на вирішення поставлених завдань;

збір і аналіз інформації про наявні ресурси, необхідні для реалізації обраного варіанту рішення;

організаційне та документальне оформлення вибраного варіанту рішення;

доведення інформації про прийняте рішення до конкретних виконавців;

збір інформації про результати реалізації цього рішення, аналіз і доведення її до зацікавлених керівників підприємств.

Інформаційне забезпечення функції контролю в компаніях полягає у виконанні таких процедур:

визначення набору контрольованих параметрів і їх значень;

збір і аналіз інформації про реальний стан контрольованих параметрів і досягнутих результатів;

збір і аналіз інформації про виконання відповідних функцій підрозділами і окремими співробітниками підприємства;

збір інформації про умови функціонування підприємства та їх вплив на хід виконання плану;

доведення отриманої інформації до відповідальних керівників підприємства для прийняття рішення про необхідність коригування їхніх дій;

доведення отриманої інформації до керівників підприємства, що стосується контроль за діяльністю цього органу або співробітника;

документальне оформлення прийнятих керівником підприємства на підставі отриманої інформації рішень;

доведення цих рішень до виконавців;

надання необхідної інформації підрозділам і керівникам підприємства, які здійснюють планування для можливого подальшого коригування планових показників та складання планів для подальшої роботи.

Управління як процес планування, організації, мотивації і контролю передбачає наявність і єдність двох підсистем керованої і керівної. Взаємодія об'єкта і суб'єкта управління – це перш за все інформаційна взаємодія. Завдяки обміну інформацією між суб'єктом і об'єктом управління система виробляє команди управління для підтримання своєї життєдіяльності і виконання поставлених перед нею цілей та потребує зворотного зв'язку надходження інформації про результати. Тільки систематизована інформація дає можливість керівнику визначати ефективність організаційно-економічних, соціальних та інших заходів.

Чим краще поінформований керівник, тим більш оперативні й вищі за якістю його рішення. Суб'єкт управління, виробляючи управлінські рішення, передає їх об'єкту управління, оформлюючи інформацію у вигляді організаційно-розпорядчих документів (положень, інструкцій, правил, наказів, постанов, рішень та ін.) [7, с. 137].

Часто для одержання ефективного результату в процесі управління необхідна як усна, так і письмова взаємодія між суб'єктом і об'єктом, однак для більшості процесів управління важлива наявність інформації, закріпленої на матеріальному носії. Таким чином, результат управління залежить від того, наскільки продумано, систематично і професійно відбувається інформаційна взаємодія між суб'єктом і об'єктом управління.

Аналіз видів управлінської діяльності дозволяє визначити завдання, які вирішуються в організації, і виконавців цих завдань. За ступенем інтелектуальності та складності завдання можна класифікувати.

Перший клас – найбільш прості завдання, які складаються з повністю формалізованих процедур і виконання яких, крім витрат часу, не становить ніякої складності для виконавців. Ці завдання стандартизуються і програмуються. До них відносяться контроль і облік, оформлення документів, їх тиражування, розсилку та інші, що вирішуються практично всіма автоматизованими інформаційними системами. Завдання цього класу, якщо вони використовуються для прийняття рішень, називаються завданнями прийняття рішень в умовах повної визначеності. При цьому випадкові і невизначені чинники відсутні.

Другий клас – більш складні завдання: прийняття рішень в умовах ризику, тобто в тому випадку, коли наявні випадкові чинники, для яких відомі закони їх впливу. Постановка і вирішення таких завдань можливі на основі методів теорії ймовірностей, аналітичного та імітаційного моделювання.

Третій клас завдань становлять мало структуровані завдання, які містять невідомі або не вимірювані компоненти (кількісно не оцінювані). Для цих завдань характерна відсутність методів розв'язання на основі безпосереднього опрацювання даних. Постановка завдань ґрунтується на прийнятті рішень в умовах неповної інформації. У низці випадків на основі теорії нечітких множин і застосувань цієї теорії вдається побудувати формальні схеми рішення.

Четвертий клас завдань становлять завдання прийняття рішень в умовах протидії або конфлікту (наприклад, необхідно враховувати наявність активно діючих конкурентів). Серед них можуть бути наявні випадкові чинники, для яких невідомі закони їх впливу. Постановка і вирішення таких завдань можливі (але не завжди) методами теорії ймовірностей, нечітких множин і теорії ігор.

П'ятий клас – найбільш складні завдання прийняття рішень, які характеризуються відсутністю можливості формалізації через високий рівень невизначеності. До них належить більшість проблем прогнозування, перспективного планування.

Діяльність має бути чітко скоординована між особами, які її виконують: забезпечені тісні зв'язки, які дозволяють обмінюватись інформацією у короткі терміни, а процес руху документів має бути ефективно організований. Специфіка інформаційного менеджменту в системі управління вимагає системного підходу не тільки до аналізу первинної інформації, а й до її узагальнення відповідно з циклічністю фаз (етапів) управлінського рішення, структурою органів управління, попереднім досвідом розв'язання проблемних ситуацій та ін. [2, с. 46].

Отже, будь-яка інформація, необхідна для ухвалення управлінських рішень, повинна бути підготовлена протягом певного часу. Заради досягнення конкурентних переваг завжди треба пам'ятати про своєчасність подання інформації для прийняття необхідних рішень і не можна при цьому абсолютизувати значення достовірності інформації.

## 1.2. Характеристика елементів підсистеми інформаційного забезпечення управлінської діяльності

Насичення управлінської діяльності якісною та актуальною інформацією, яка може принести користь при її використанні, формує систему інформаційного забезпечення підприємства, значення якої в менеджменті щороку зростає, вимагає до себе підвищеної уваги та подальшого розвитку, удосконалення і дослідження цього поняття.

Наявність інформації здатна забезпечити її власнику значні переваги та принести перемогу, відсутність, своєю чергою, – звести нанівець прикладені зусилля, знизити очікуваний рівень результативності. Інформованість та інформаційне забезпечення утворюють ключ до успішної діяльності підприємств, створюючи передумови позитивних соціально-економічних змін у суспільстві та сприяють розвитку країни.

Багато науковців досліджують питання щодо інформації, тому стільки ж існує думок та поглядів стосовно її класифікації та переліку класифікаційних

ознак. Спробуємо узагальнити та на рис. 1.2 навести, на нашу думку, найбільш повну класифікацію інформації.

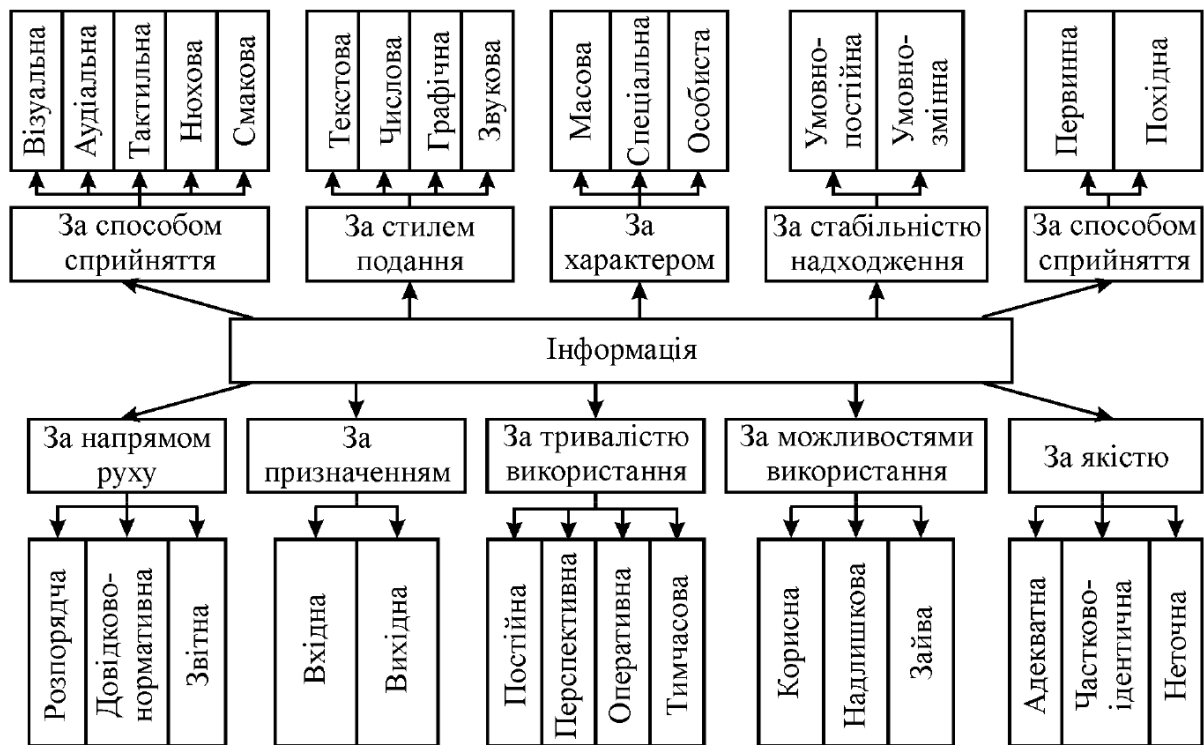


Рис. 1.2. Класифікація інформації [76]

Під економічною інформацією прийнято розуміти масив відомостей, показників, статистичних даних, даних бухгалтерського та аналітичного обліку, фінансових планів та прогнозів, які більшою мірою кількісно висвітлюють економічні та соціальні процеси чи презентують їх динаміку. Економічну інформацію класифікують за такими ознаками:

за призначенням (планова, облікова, бухгалтерська, звітна, статистична, довідкова, нормативна);

за способом передачі (усна, документована, поштова, електронна);

за періодичністю надходження (систематична, випадкова);

за здатністю до оброблення (оброблювальна, не оброблювальна, аналітична);

за стадіями та циклами процесу відтворення;

за ресурсним використанням;

за факторами виробництва;

за сферами економіки.

Економічна інформація, як і будь-яка інша інформація, може бути достовірною чи недостовірною, достатньою чи недостатньою (інколи надлишковою), активною чи пасивною, цифровою чи письмовою [7].

Використання інформації як ресурсу допомагає менеджерам у прийнятті швидких рішень в умовах загальної економічної та політичної невизначеності, що значною мірою впливає на функціонування всього господарського комплексу країни. Тому в теорії інформації виникла потреба оперувати такими поняттями, як кількість та якість інформації, швидкість передачі, можливості кодування.

Інформаційний ресурс, основу якого складає інформація, виступає фундаментом створення нової постінформаційної цивілізації є одним з елементів пришвидшення глобалізаційних процесів у світі. Швидке зростання обсягів інформаційних ресурсів людства викликає докорінні зміни в житті людини, її психології. Нові можливості, що їх відкриває інформатизація суспільства, сприяли розробці різних теорій, підходів, проектів щодо перспектив розвитку людської цивілізації в наступному тисячолітті, найбільш поширеними серед яких є теорія «інформаційного суспільства» А. Тоффлера та «постіндустріального суспільства» Д. Белла [5].

На сучасному етапі суспільного поступу інформатизація економіки та інших сфер життя стала центральним соціально-економічним процесом в усіх розвинутих країнах. Бази даних, новітні комп'ютери, волоконно-оптичні лінії зв'язку, персональні ЕОМ – усе це складові частини або елементи експлуатації інформаційних систем. Інформаційний ресурс – це сукупність накопичених в бібліотеках, архівах, на електронних носіях інформації та знань, працівників, які їх формують, створюють, обслуговують процеси нагромадження, систематизації, зберігання та обміну в глобальному інформаційному просторі, а також задіяні в цьому процесі інформаційно-комунікаційні системи та програмне забезпечення [12].

З точки зору мікрорівня під інформаційними ресурсами розглядають інформацію, яка несе у собі цінність для підприємства і може бути оцінена, як і

будь-який матеріальний чи фінансовий ресурс. З точки зору макрорівня інформаційні ресурси виступають результатом творчої, розумової, інтелектуальної діяльності найбільш кваліфікованої та активної частини населення країни, сукупністю корисної інформації, продукуюваної суспільством. Інформацію в сучасному суспільстві слід розглядати як стратегічний ресурс, який допомагає економити інші види наявних ресурсів, а процес інформатизації розглядати як фактор, покликаний забезпечити пришвидшення процесів виробництва, підвищити продуктивність праці та виявити інноваційні пропозиції.

До складу інформаційних ресурсів входять результати наукових досліджень і дослідно-конструкторських розробок (НДДКР), які дають змогу створювати наукомісткі вироби, застосовувати науково-технічні ідеї, зафіксовані в різних документах та виданнях. Як особливу частину виділяють активні інформаційні ресурси, тобто інформацію, доступну для автоматизованого пошуку, зберігання та оброблення (програми, бази даних, бази знань, документи тощо) та для загального використання. Ефективність застосування інформаційних ресурсів визначається відношенням активної їх частини до загального обсягу інформаційних ресурсів [16].

Особливістю цього ресурсу є те, що в процесі використання інформаційних ресурсів їх кількість не скорочується, а навпаки, приносячи користь, здатна одночасно збільшуватись. Невчасне використання веде до втрати значущості, знецінення, що своєю чергою приведе до втрати дієвої вартості.

Отже, важливим аспектом є своєчасність отримання і застосування інформації. Інформатизація вимагає постійного руху вперед, оновлення та нагромадження ІР, оскільки затримка в цьому поступальному русі автоматично веде до втрати лідерських позицій на стрімко змінному ринку інформаційних ресурсів і технологій.

Інформаційне забезпечення потрібно розглядати як сукупність трьох ланок: соціальної, технологічної та економічної, яку можна ви-міряти з точки зору часу та простору і яка виступає фундаментальною ланкою системи аналітично-інформаційного забезпечення управління будь-якого рівня. Можна вважати, що

інформаційне забезпечення формується на основі вхідної інформації, яку опрацьовують працівники відповідної ланки за допомогою різних методів і показників (коефіцієнтів), та прямо чи опосередковано формує новий інформаційний ресурс (вихідну інформацію).

На думку Шпака Н.О., Дулиби Н.Г., під інформаційним забезпеченням систем управління підприємством потрібно розуміти масив фактів, даних, цифр, документів нормативно-правового регулювання діяльності, інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування, а також сукупність методів та інструментарій управління наявними інформаційними ресурсами, систему їх планування та організування, у результаті поєднання та застосування яких приймаються рішення для ведення ефективного господарювання [76].

Виділяють такі напрями застосування інформаційного забезпечення:

- А) забезпечення інформацією систем управління;
- Б) забезпечення даними автоматизованих систем управління;
- В) забезпечення інформаційних потреб споживачів, структур, зовнішніх користувачів, тощо.

Схематично склад інформаційного забезпечення можна зобразити на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Склад інформаційного забезпечення [76]

На сьогодні система інформаційного забезпечення в управлінні підприємствами набуває щораз більшої ваги. Інформаційне забезпечення поєднує у собі дані про систему оподаткування, систему регулювання зовнішньоекономічної діяльності, антимонопольного регулювання, ціноутворення, захисту прав споживачів, оплати праці, захист прав товаровиробників, захист

навколишнього середовища, інформацію про фінансовий потенціал підприємства (економічні показники діяльності, склад трудового колективу, виробничі потужності, маркетингову політику, запаси, екологічну безпеку підприємства тощо).

Використання в процесі виробничо-господарської діяльності методів та інструментів інформаційного забезпечення стає однією з підстав ефективної та стабільної роботи фірм, передумовою виконання місії організації. Час дає зрозуміти потребу у пришвидшеній соціалізації цієї категорії, трансформації у більш зрозумілу та відкритую для бізнесу та органів влади різних рівнів.

Одним з важливих питань, які постають при розробленні системи інформаційного забезпечення управління на підприємстві, є питання про те, на якій переважно інформації повинно ґрунтуватися це забезпечення – плановій чи оперативній. Як відомо, існують два основні типи таких систем, а саме [12]:

операційні системи, «що тягнуть». Один з найвідоміших видів цих операційних систем – система «Kanban;

– операційні системи «що штовхають».

У загальному випадку система інформаційного забезпечення управлінської діяльності на підприємстві складається з трьох основних блоків (рис. 1.4):

блока прогнозованої інформації,

блока планової інформації;

блока оперативної інформації.

Удосконалення інформаційного забезпечення управлінської діяльності на підприємстві вимагає раціоналізації співвідношення між окремими складовими системи такого забезпечення. Загалом впровадження на підприємстві дієвої інформаційної системи повинно зумовити узгодженість діяльності усіх його підрозділів та окремих працівників (як у виробничих ланках, так і в апараті управління) на підставі синхронізації усіх виробничих та управлінських процесів, що проходять на підприємстві.



Рис. 1.4. Система інформаційного забезпечення управлінської діяльності на підприємстві [21]

Якщо логістичні інформаційні системи передбачають синхронізацію процесів постачання, виробництва та збуту продукції та орієнтуються переважно на прийняття оперативних управлінських рішень, то загальна інформаційна система підприємства повинна забезпечити, окрім узгодженості у часі і просторі описаних вище логістичних операцій, також і синхронізацію таких процесів, як:

забезпечення потреб виробничого процесу в усіх видах ресурсах (зокрема у трудових, технічних, фінансових та інформаційних);

забезпечення оновлення техніко-технологічної бази підприємства (зокрема, впровадження нової техніки та технології, нових видів продукції тощо);

організація фінансування інвестиційної діяльності підприємства (зокрема, вибір напрямів інвестування коштів та відбір конкретних інвестиційних проектів, а також забезпечення необхідного фінансування цих проектів за рахунок різних джерел коштів);

організація фінансування поточної виробничо-господарської діяльності підприємства (зокрема, організація розрахунків зі споживачами та постачальниками).

Якщо ж розглядати загальну інформаційну систему управління підприємством, то її створення повинно відбуватися через інтеграцію двох інформаційних систем: логістичної інформаційної системи та інформаційної системи прийняття управлінських фінансово-інвестиційних рішень. Така інтеграція може бути здійснена за допомогою виконання таких основних завдань:

поділу блока прийняття управлінського рішення на дві складові – блок аналізування та оцінювання вхідної інформації та блок розроблення оперативних та стратегічних планів і програм діяльності підприємства;

поділу блока реалізації управлінських рішень на дві складові – блок реалізації оперативних управлінських рішень та блок реалізації стратегічних управлінських рішень;

встановлення необхідних взаємозв'язків між переліченими блоками, які відображаються, передусім, у вигляді відповідних інформаційних потоків.

За таких умов укрупнена схема загальної інформаційної системи підприємства буде мати вигляд, який наведено на рис. 1.5.

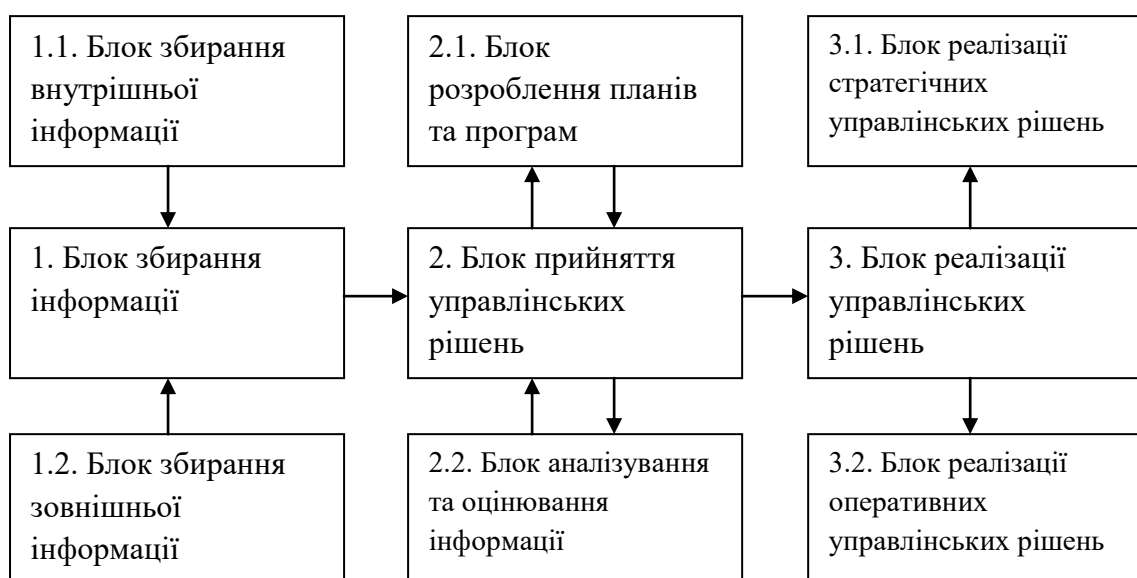


Рис. 1.5. Укрупнена схема загальної інформаційної системи підприємства

Як впливає з вищевикладеного, зображені на рис. 1.5 блок аналізування та оцінювання інформації та блок реалізації оперативних управлінських рішень належать переважно до логістичної інформаційної системи, а блок розроблення планів та програм та блок реалізації стратегічних управлінських рішень більшою мірою належать до інформаційної системи прийняття фінансово-інвестиційних управлінських рішень. Для того, щоб узгодити механізми функціонування цих двох інформаційних систем, потрібно так налагодити дію загальної інформаційної системи підприємства, щоб частина управлінських рішень (передусім, оперативних) приймалася в автоматичному режимі, тобто вони безпосередньо розроблялися блоками аналізування інформації та складання планів і вже після цього подавалися на затвердження керівникам відповідних підрозділів та відповідного рівня з метою забезпечення подальшої їхньої реалізації. З цією метою необхідно виділити клас типових виробничих ситуацій, після виникнення яких заздалегідь відома реакція управлінської підсистеми підприємства. Це дало б змогу скоротити час на ухвалення відповідних управлінських рішень і, відповідно, дало б змогу підприємству оперативніше і гнучкіше реагувати на зміни у динамічному ринковому середовищі.

Отже, частина вхідної інформації повинна надходити спочатку у блоки планування та аналізування інформації, а вже після цього у перетвореному вигляді як проекти управлінських рішень надходити у блок реалізації управлінських рішень, а інша частина вхідної інформації повинна циркулювати у протилежному напрямі.

Побудова конкретних механізмів такої інформації, які б забезпечували вироблення та прийняття частини типових управлінських оперативних рішень в автоматичному режимі, являє собою один з найважливіших напрямків подальших досліджень питань інформаційного забезпечення управлінської діяльності на підприємстві.

У наступному розділі кваліфікаційної роботи нами буде здійснено практичне дослідження інформаційного забезпечення управлінської діяльності на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПрАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»

2.1. Дослідження ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» як соціально-економічної системи управління

ПАТ «Миронівський хлібопродукт» - приватна компанія, яка є головним українським холдингом для низки юридичних осіб, пов'язаних із нею відносинами контролю. ПАТ «МХП» та юридичні особи, пов'язані з нею відносинами контролю, спільно утворюють Групу компаній «МХП» (надалі - «Група «МХП»). МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ ПАТ (8 відокремлених підрозділів).

Згідно з Витягом з Реєстру торгівлі та компаній Люксембургу, 8 серпня 2017 року Компанія змінила форму правління з Публічного товариства з обмеженою відповідальністю («societe anonume») на Європейську компанію (Societas Europaea).

27 грудня 2017 року зареєстрований офіс та головне управління Компанії було переміщено на Кіпр, а Компанію було зареєстровано в Кіпрському реєстрі Компаній з формою правління Європейська компанія під номером SE 27. Офіс Компанії зареєстровано за адресою: 16-18 Зінас Кантер Стріт, Агіа Тріа-да, 3035 Лімассол, Кіпр.

Основні напрями діяльності групи - птахівництво та суміжні виробництва (виробництво охолодженої курятини, готових заморожених продуктів, соняшникової олії); рослинництво (виращування кукурудзи, соняшника, пшениці та рапсу); інша сільськогосподарська діяльність (виробництво свіжої яловичини преміум-класу, фуа-гра, ковбасних виробів та копченості, фруктів). З моменту заснування компанії у 1998 році попит на м'ясну продукцію зростає з кожним роком. На сьогоднішній день споживання м'яса на душу населення значно нижче,

ніж у Європі та Росії, тому ще є великий потенціал зростання попиту на дану продукцію. Оскільки курятина є найбільш дешевим джерелом тваринного білку, то його частка у споживанні переважає. Компанія "Миронівський хлібопродукт" є лідером ринку промислового виробництва курячого м'яса. За даними 2014 року, вона охоплює 60% цього ринку, а її основний бренд ("Наша Ряба") досягнув найвищого рівня впізнаваності серед споживачів - на даний момент цей показник складає близько 100%. Частка МХП від загального споживання м'яса птиці досягла 35% (2011: 33%). Компанія "Миронівський Хлібопродукт" є вертикально інтегрованою системою, яка полягає в наступному: вирощування курей (від яйця до дорослого птаха); забезпечення їх власним комбікормом, виготовленим в основному із власного вирощеного зерна; доставка продукції власним автотранспортом (вантажівками-рефрижираторами) та реалізація готової продукції через основні канали збуту (мережа брендів магазинів, супермаркети та HoReCa). Завдяки цьому компанія може контролювати якість на кожному етапі виробництва і виробляти високоякісну продукцію за прийнятними цінами та бути захищеною від несприятливих умов ринку, наприклад, від коливання цін на зернові культури. У виробництві застосовуються найновітніші технології, що відповідають європейським стандартам якості. Обладнання на підприємствах повністю модернізоване та оновлене. Майже 40% продукції (свіжої курятини) реалізовується через франчайзингову мережу, яка розширюється з кожним роком. Значну частку в реалізації основної продукції займають великі супермаркети.

#### Стратегія МХП

##### Контроль за витратами виробництва

Компанія завжди контролюємо витрати. Собівартість виробництва продукції птахівництва МХП одна з найнижчих у галузі.

##### Будівництво сучасних підприємств

Компанія продовжуємо інвестувати в сучасні виробничі потужності та обладнання, щоб підтримати статус сучасного та інноваційного європейського виробника.

##### Збільшення земельного банку

Це один із найважливіших складників нашої вертикально інтегрованої бізнес-моделі. У планах компанії на 2016 р. — можливе збільшення земельного банку на 50 тис. га. на території України.

#### Збільшення частки присутності на ринку

Український ринок продуктів м'ясопереробки поступово розширюється. Займаючи стійку позицію на ринку м'ясопереробки, ми прагнемо розширити асортимент та завоювати більшу частку даного сегменту. Ми пропонуємо широкий асортимент смачної, високоякісної, безпечної продукції. Зокрема продукцію. з доданою вартістю, наприклад, страви швидкого приготування та напівфабрикати.

#### Просування торгових марок

Компанія продовжує підтримувати власні торгові марки через цільову рекламу, яка забезпечує їм високу впізнаваність, довіру до продукції МХП, а також веде до подальшого збільшення продажів.

#### Розширення системи збуту

У планах компанії на наступні п'ять років розширення франчайзингової мережі (станом на 2015 р. – понад 2 000 точок). Також ми плануємо підтримувати баланс роздрібних продажів між франчайзинговими магазинами та супермаркетами.

#### Бачення МХП:

Бути одним зі світових лідерів аграрного ринку в галузі птахівництва, що демонструє стійке фінансово-економічне та операційне зростання завдяки постійному підвищенню ефективності бізнесу. Основу нашого успіху становлять люди, прогресивна модель бізнесу, ефективні управлінські рішення та сучасні передові технології.

#### Цінності МХП:

Мотивація. Щире бажання професійно розвиватися і здобувати нові навички – саме те, що шукає МХП у членах своєї «команди мрії». Холдинг, своєю чергою, інвестує в забезпечення добробуту співробітників, щоб дати їм ресурс для поповнення внутрішніх сил.

Адаптивність і здатність до вдосконалення. У швидкоплинному світі високих технологій спеціалісти і робітники мають однаково легко пристосовуватися до всіх нововведень. Компанія ж як лідер галузі постійно впроваджує в роботу найсучасніші рішення.

Професіоналізм. Незалежно від освіти та досвіду роботи кожному співробітнику необхідно щодня вдосконалювати свою майстерність, освоюючи всі тонкощі обраної професії. А компанія забезпечує для цього всі необхідні умови.

Орієнтація на результат. Для команди не має значення, яким багатообіцяючим здавався проект у процесі реалізації, якщо поставлена мета не була досягнута. Менеджери при цьому повинні вміти формулювати зрозумілі цілі: щоб працювати на результат, потрібно знати, до чого прагнути.

Відкритість. Робота всього холдингу побудована на принципах прозорості, тому підсумки роботи його підприємств доступні всім співробітникам, споживачам, партнерам, інвесторам і державі.

Організаційна структура підприємства відповідає вертикальній інтеграції бізнесу і схематично подана у Додатку А.

Вертикальна інтеграція бізнесу гарантує МХП стабільно високі стандарти якості, а також контроль над собівартістю фінальної продукції завдяки великим масштабам виробництва, що особливо важливо в умовах української економіки, що розвивається. З огляду на ріст виробництва курятини МХП планує і надалі самостійно забезпечувати себе основними інгредієнтами (кукурудзою, пшеницею, соняшником, соєю), необхідними для виробництва комбикормів. Компанія також продовжує знаходити додаткові способи використання відходів виробництва. Наприклад, на сьогодні МХП використовує лушпиння соняшнику для підстилки в пташниках і як паливо для отримання парової енергії на комбикормових заводах компанії. МХП також використовує курячий послід як добриво для вирощування зернових. З 2012 р. діє біогазова станція на птахофабриці «Оріль-Лідер» (Дніпропетровська обл.). У подальшому компанія продовжить підвищувати свій рівень енергонезалежності.

МХП працює з 7 групами стейкхолдерів. Компанія визначила своїх стейкхолдерів, їх сфери інтересів, канали комунікації з ними (табл. 2.1). Середосновних стейкхолдерів МХП виокремлює співробітників Компанії та громади, тому що саме на них компанія впливає найбільшим чином.

Таблиця 2.1

### Характеристика взаємодії ПАТ «Миронівський хлібопродукт» зі стейкхолдерами

Стейкхолдери	Сфера інтересів	Канали комунікації
Влада / державні органи (державні органи всіх рівнів і Установи на території присутності Підприємств МХП)	Соціально-економічна співпраця	Звітність, сертифікація, документація згідно із вимогами законодавства та державних установ, офіційне листування (пошта)
Медіа, ЗМІ (регіональні, обласні, Всеукраїнські ЗМІ)	Поширення інформації про діяльність підприємств холдингу, повідомлення актуальної та достовірної інформації через ЗМІ до всіх груп стейкхолдерів	Сайт компанії, прес-служба компанії
Бізнес-партнери (комерційні організації, споживачі продукції, клієнти, інші організації, з якими група МХП співпрацює у рамках бізнес-діяльності)	Організація та ведення комерційної діяльності підприємств, взаємовигідне партнерство	Сайт, листування: e-mail, пошта, особисті зустрічі, телефон, гарячі лінії ТМ для споживачі
Міжнародні та недержавні громадські організації (комерційні організації, споживачі продукції, клієнти, інші організації, з якими група МХП співпрацює у рамках бізнес-діяльності)	Реалізація загальних програм і акцій з метою підвищення якості продукції, контролю виробництва	Сайт, соцмережі, листування: e-mail, пошта, особисті зустрічі, телефон
Інвестори (IFC, EBRD, банківські установи, акціонери компанії)	Фінансова та операційна діяльність компанії, інформування про ключові події холдингу МХП	Сайт, звітність, листування: e-mail, пошта, особисті зустрічі, телефон

\*Джерело: [<https://www.mhp.com.ua/library/file/nfr-ukr-final.pdf>]

Принципи взаємодії зі стейкхолдерами:

Надання зрозумілої інформації у форматі та мовою, що відповідають потребам стейкхолдерів.

Попереднє інформування стейкхолдерів про плани та заходи підприємств Групи МХП.

Надання інформації доступними способами та каналами, а також у місцях, що зручні стейкхолдерам.

Повага до місцевих традицій, мови, часових показників і процесів прийняття рішень.

Діалог, що дає можливість обом сторонам обмінятися інформацією, думками, вислухати та озвучити проблеми, а також прийняти відповідні рішення.

Участь у формуванні репрезентативної точки зору людей різного віку, жінок і чоловіків, уразливих і незахищених груп населення та/або національних меншин.

Прозорий механізм відповіді на запитання, пропозиції або скарги з боку стейкхолдерів.

До проектів або програми, які реалізує Група МХП, включається зворотний зв'язок і канали інформування стейкхолдерів, якщо це є усталеним або можливим.

Ці принципи виключають залякування, примус або переслідування власних матеріальних інтересів.

Перераховані вище принципи переглядаються та адаптуються МХП залежно від масштабів проектів та програм, що розробляються і впроваджуються.

У 2017 р. було прийнято рішення готувати єдиний консолідований документ про результати діяльності та плани всіх підприємств МХП – План взаємодії із зацікавленими сторонами. Таке рішення є результатом планового впровадження єдиного централізованого ведення та контролю сфери корпоративної соціальної відповідальності Групи МХП.

Підготовці документу передували:

Впровадження централізованого контролю проектів сфери КСВ на підприємствах Групи МХП.

Прийняття внутрішніх регламентів та процедур, що визначають роботу фахівців сфери КСВ, а саме:

впровадження єдиної системи планування, бюджетування та звітності у сфері КСВ для всіх підприємств Групи МХП;

впровадження Регламенту реєстрації звернень та скарг;

ведення реєстрів у трьох напрямках:

- 1) облік стейкхолдерів;
- 2) облік контактів зі стейкхолдерами;
- 3) облік звернень;

систематичне навчання фахівців сфери КСВ на підприємствах Групи МХП.

У 2017 році Компанія постійно впроваджувала інноваційні рішення. На рівні IT-департаменту – задля покращення систем захисту та безпеки даних, впровадження проектних підходів в управлінні інноваціями. Проектний офіс, що був створений в Компанії у 2016 році, допомагав створювати середовище задля просування інновацій, створення нових стартапів та розвитку підприємництва на національному рівні. Вже декілька років поспіль в Компанії триває діджиталізація бізнес процесів Компанії.

Оцінка ефективності системи управління персоналом здійснюється для аналізу її чинного стану та характеризує здатність топ-менеджменту впливати на діяльність будь-якого підрозділу чи організації в цілому в перспективі. Метою такої оцінки є визначення поточного рівня соціально-економічної ефективності системи управління персоналом і шляхів підвищення його результативності. Безумовно, така оцінка має бути системною, комплексною і всеохоплюючою.

Проаналізуємо основні положення з управління персоналом, що регламентовані на ПАТ «Миронівський хлібопродукт».

#### 1. Основні цінності МХП при роботі з персоналом

Професійна компетенція:

здатність успішно діяти на основі практичного досвіду, вмінь та навичок при вирішенні задач своєї професійної сфери діяльності. Особистісна компетенція – це сукупність властивостей особистості, яка стосується власне людини, її взаємодії з іншими людьми, групами, суспільством.

Здібності:

індивідуальні якості людини, які сприяють швидкому набуванню нею знань, вмінь та навичок, їх закріпленню та ефективному використанню на практиці.

Мотивація:

це сукупність спонукаючих факторів (мотиви, потреби, стимули, ситуативні фактори), які викликають активність особистості і визначають спрямованість її діяльності.

Приклади дій та поведінки:

- добиватися результату, а не пасувати перед невдачами;
- діяти в інтересах компанії, а не у власних інтересах;
- допомагати колегам, а не зловтішатися з їхніх помилок;
- відповідати за свої дії, а не уникати відповідальності;
- говорити про існуючі проблеми, а не приховувати їх.

Усі кадрові політики і процедури ПАТ «МХП» спрямовані на вирішення таких задач:

- планування і регулювання чисельності персоналу на рівні, необхідному для вирішення і виконання поставлених задач;
- формування і підготовка внутрішнього і зовнішнього кадрового резерву з числа висококваліфікованих фахівців для висування на керівні посади;
- інформування працівників, залучення їх до участі в розробці і реалізації питань управління компанією в тих аспектах діяльності, в яких співробітники можуть проявити свою компетентність;
- зниження плинності персоналу, підтримання ротації персоналу на потрібному на поточний момент рівні;
- забезпечення високої якості підбору персоналу через виявлення кандидатів як всередині компанії, так і на зовнішньому ринку праці;
- створення умов для об'єктивної оцінки і визнання заслуг всіх і кожного з співробітників;–формування системи навчання і розвитку наставництва;
- розвиток системи оплати праці та мотивації персоналу.

Основними принципами кадрової політики ПАТ «МХП» є: цінність кожного – вартість компанії, кожен працівник компанії є цінним, адже його

зусилля – це частина загального результату компанії; прозорість відносин та стабільність – побудова трудових відносин відбувається відповідно до законодавства України, прозорість в оплаті праці, мотиваційних програмах, компенсацій, оцінки результатів роботи; успішність та лідерство – орієнтація на досягнення, успіх, лідерство, сміливість, відповідальність, новаторство і постійний розвиток; цінність знань – пріоритетним завданням є збереження існуючих та набуття нових знань; конфіденційність інформації; безпека.

Отже, на основі вищесказаного, можемо зробити висновок, що система управління персоналом на ПАТ «Миронівський хлібопродукт» функціонує з високим рівнем ефективності, є гнучка та адаптивна до змін. Керівництво компанії та HR-департаменту системно приділяють увагу розвитку усіх бізнес процесів з управління персоналу: пошуку, підбору та найму, адаптації, оцінці, розвитку та навчанню, формуванню кадрового резерву тощо. Впровадження інноваційних інструментів управління персоналом дає результати у вигляді досить низького рівня плинності персоналу, покращенню лояльності та середньої тривалості роботи персоналу на підприємствах холдингу.

## 2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Важливим елементом дослідження діяльності підприємства є аналіз його господарсько-фінансової діяльності. Метою даного аналізу являється розрахунок економічних показників, за допомогою яких ми зможемо зробити висновки про ефективність функціонування даної компанії.

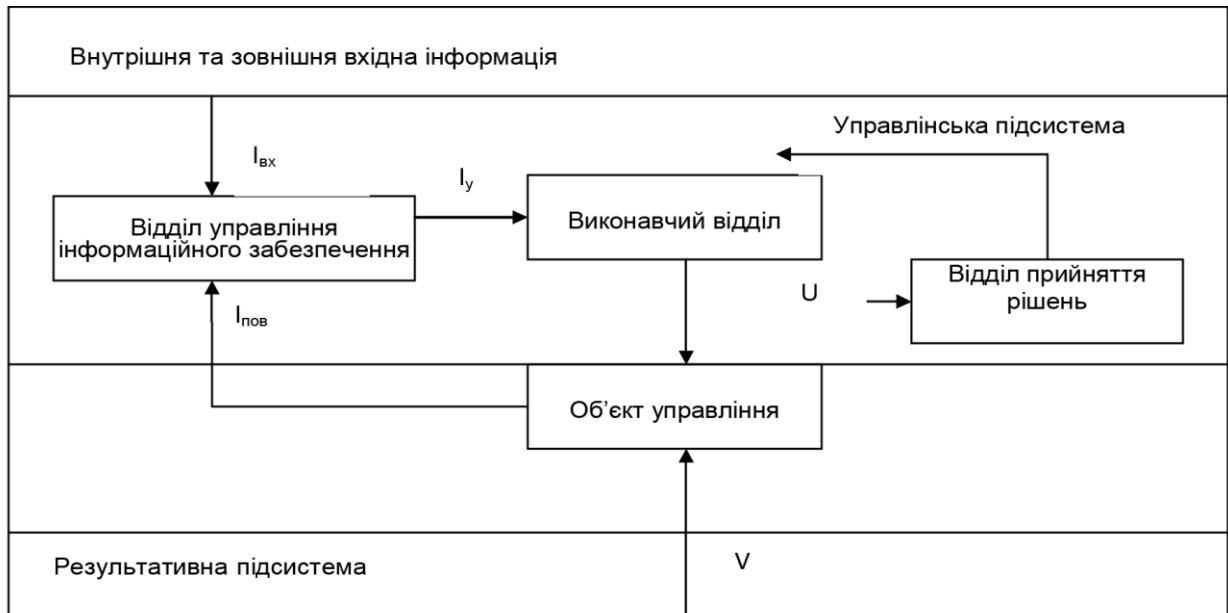
## 2.3. Оцінка ефективності інформаційного забезпечення управлінської діяльності на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Для оцінки ефективності інформаційного забезпечення управлінської діяльності на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» необхідне ясне розуміння цілей та завдань, функцій системи управління, здійснення документообігу, виявлення руху інформації від виникнення до використання на різних рівнях управління, наявність та використання класифікації та кодування інформації, створення масивів інформації на машинних носіях, володіння методологією створення інформаційних моделей. Необхідність забезпечення інформаційної сумісності у разі взаємодії різних інформаційних систем між собою та з різними групами користувачів зумовлює потребу у створенні системи інформаційного забезпечення, що забезпечує загальну інформаційну базу даних та моделей для розроблення та прийняття управлінських рішень.

Інформаційне забезпечення управлінської діяльності на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» здійснюється значною мірою за допомогою обігу документів на підприємстві. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» полягає у наданні інформаційних ресурсів у розпорядження особи, котра приймає рішення. Мета інформаційного забезпечення на підприємстві – це своєчасне постачання необхідною достовірною інформацією для розроблення та прийняття управлінських рішень. Використання документів дає змогу досягнути поставленої мети максимально ефективно.

В процесі передачі, отримання інформації та управління нею постійно відбувається її обмін. Такий обмін може відбуватися як по-вертикалі так і по-горизонталі. Апарат управління потребує об'єктивної та оперативної інформації на певний момент часу, що залежить від побудови системи управління, яка буде її використовувати. Ми цілком підтримуємо точку зору С.М. Петренко [56], яка характеризує інформаційне забезпечення управлінської діяльності як сукупність реалізованих рішень відносно обсягів інформації, її якісного і кількісного складу, розміщення і форм організації. При цьому метою інформаційного забезпечення управлінської діяльності на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» є своєчасне надання необхідної і достатньої інформації для прийняття управлінських рішень, що забезпечують ефективну діяльність як підприємства в цілому, так і його структурних підрозділів. Тому у роботі було визначено системи, через які проходить інформація до визначеного об'єкту управління на МХП. Запропонований напрям можна зобразити схематично, виділивши управлінську та результативну підсистеми (рис. 2.2).

Такий спосіб проходження інформації від її отримання до прийняття рішень є безперервний процес. Для успішної реалізації прийнятих рішень потрібна не тільки вчасно отримана інформація, а й її достовірність та точність. Вирішення поставлених завдань на сучасному рівні можливе лише за умови одночасної реалізації технічних і організаційних заходів, спрямованих на підвищення ефективності інформаційного забезпечення. Окрім того, потрібно не тільки мати в своєму розпорядженні своєчасну і точну інформацію, але уміти опрацювати її та робити необхідні висновки і ефективно втілювати в управлінські рішення. Тому, необхідність присутності інформаційної складової в управлінні безумовна, оскільки вона є основою всього управлінського процесу.



де:  $I_{вх}$  – вхідна інформація;  $I_{пов}$  – повідомляюча інформація про поточний стан об'єкту управління;  $I_y$  – управлінська інформація в результаті порівняння;  $U$  – дія виконавчого органу в результаті управління;  $V$  – відхилення стану об'єкту управління під впливом зовнішнього середовища.

Рис. 2.2. Структура інформаційного забезпечення системи управління ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

*\*Джерело: адаптовано автором на основі [65]*

Такий спосіб проходження інформації від її отримання до прийняття рішень є безперервний процес. Для успішної реалізації прийнятих рішень потрібна не тільки вчасно отримана інформація, а й її достовірність та точність. Вирішення поставлених завдань на сучасному рівні можливе лише за умови одночасної реалізації технічних і організаційних заходів, спрямованих на підвищення ефективності інформаційного забезпечення. Окрім того, потрібно не тільки мати в своєму розпорядженні своєчасну і точну інформацію, але уміти опрацювати її та робити необхідні висновки і ефективно втілювати в управлінські рішення. Тому, необхідність присутності інформаційної складової в управлінні безумовна, оскільки вона є основою всього управлінського процесу.

Відповідно до наставлених завдань кваліфікаційної роботи, нами було проведено оцінку ефективності інформаційного забезпечення управлінської

діяльності на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», що дозволило виявити наступне: документ – матеріальний носій інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності та розумової діяльності людини. Документ є головним засобом подання юридично оформлених відомостей про об'єкт управління на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Кожен документ на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» має такі параметри:

призначення,  
кількість екземплярів (для паперового документообігу),  
назва обов'язкових реквізитів та показників,  
особи, котрі заповнюють обов'язкові реквізити та показники,  
правила формування показників,  
значення кожного показника,  
періодичність складання,  
частота розроблення показників.

Під час підготовки та використання документ проходить через певну послідовність етапів, які визначаються його параметрами. Документообіг на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» здійснюється у вигляді потоків документів між:

людьми, котрі виробляють інформацію, аналізують її або приймають управлінські рішення (працівники, аналітики та керівники),

пунктами технічного оброблення документів на підприємстві (секретар, архів тощо).

Залежно від того, які етапи оброблення проходять документи, виділяють три основних інформаційних потоки документообігу на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»:

- 1) потік вхідних документів, які надходять на підприємство ззовні;
- 2) потік внутрішніх документів, які створюються всередині ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» та ніколи не виходять за її межі;

3) потік вихідних документів, що створюються всередині підприємства для зовнішнього користувача.

Документи з різних інформаційних потоків проходять різні етапи оброблення. Етапи оброблення, які проходять вхідні документи на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», вказані на рис. 2.3.

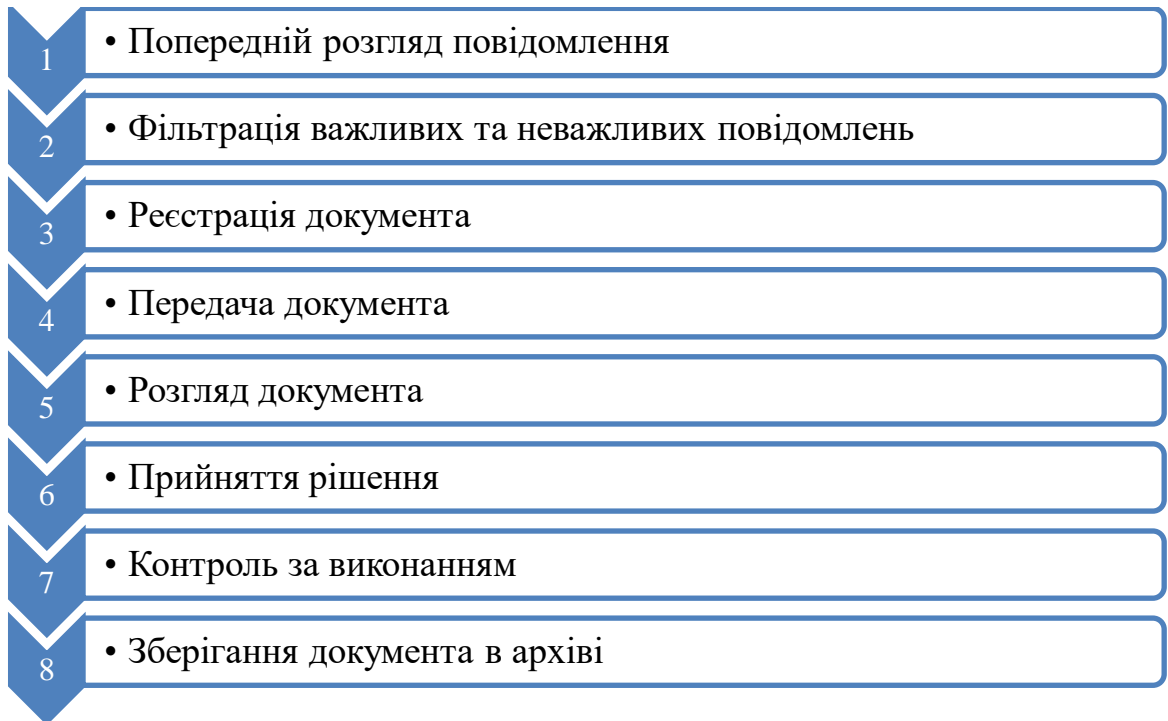


Рис. 2.3. Етапи оброблення вхідних документів на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

*\*Джерело: адаптовано автором на основі [43]*

Етапи оброблення вихідних документів показані на рис. 2.4. Етапи оброблення внутрішніх документів залежать від їхнього виду.

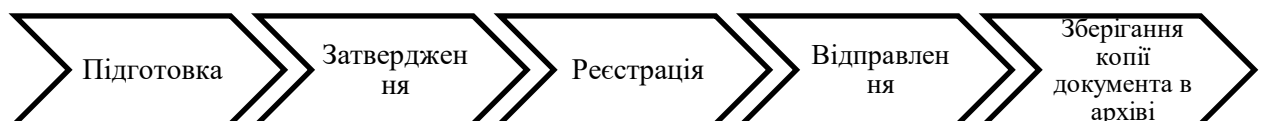


Рис. 2.4. Етапи оброблення вихідних документів на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

*\*Джерело: адаптовано автором на основі [43]*

Документи бувають у письмовій та електронній формі. Відповідно виділяють паперовий, електронний та змішаний документообіг. На ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» до 2017 року застосовували переважно систему паперового документообігу. Ця система базувалася на централізованому контролі документів на всіх стадіях їх підготовки та єдиних нормах документообігу. Однією з переваг паперового документообігу була його звичність для користувачів, котрі мали недостатній досвід та знання сучасних інформаційних технологій.

Однак паперовий вид документів на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» неминуче призводив до таких проблем під час роботи з великими обсягами документації:

- була тривала процедура передавання документів всередині МХП;
- була можливість втрати інформації про місцезнаходження документів;
- була відсутність ефективного контролю як за роботою окремих працівників, так і за діяльністю МХП загалом з боку керівництва;
- були високі витрати на інфраструктуру збереження і руху паперових документів;
- була висока трудомісткість рутинних операцій у діяльності працівників і брак часу на підготовку якісних рішень.

Часто ці проблеми призводили до надмірно затягнутих строків розглядання питань, неефективності роботи і поганої керованості на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». Усе це свідчило про недоліки паперового документообігу, тож було прийнято рішення подолати їх за рахунок автоматизації діловодства та запровадження електронного документообігу на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Автоматизація діловодства полягала у підвищенні ефективності існуючих процедур роботи з документами та базувалася на тому, що під час реєстрації паперового документа він цілком або частково переводиться в електронну форму,

і подальша робота здійснюється переважно з електронними реєстраційними картками і поданням документів.

Автоматизація діловодства дала змогу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»:

прискорити рух документів по компанії;

гарантувати своєчасне розглядання документів;

забезпечити ефективний контроль виконання документів і прийняття управлінських рішень;

підвищити ефективність роботи як окремих працівників, так і МХП загалом;

знизити витрати на розмноження, передавання і збереження безлічі копій паперових документів;

у разі прийняття рішень підвищити їхню обґрунтованість і якість за рахунок надання виконавцю максимально повної бази документації.

З вересня 2017 році на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» впроваджується система електронного документообігу (СЕД) Edocs з метою оптимізації та прозорості документообігу та бізнес процесів Компанії, швидкого доступу до інформації з будь-якого куточку світу. Електронним документообігом можна вже користуватися не тільки з комп'ютера, але й в мобільному додатку. На першому етапі впровадження проекту було узгоджено договори закупівлі, відпусток, відряджень, рекламацій, загальний документообіг, та інші можливості. Також цей проект матиме й позитивний вплив на довкілля через зменшення обсягів використаного паперу.

Qlik Sense – впровадження BI (Business Intelligence) – платформи як єдиного аналітичного інструменту для усіх напрямків діяльності МХП з метою отримання єдиної аналітичної платформи для аналітики ключових показників та проведення дослідження даних, скороченням трудовитрат аналітичної служби на підготовку аналітичних даних (підготовка даних, консолідація даних, візуалізація даних) є невід'ємною частиною розвитку Компанії, що стрімко прямує у майбутнє.

В результаті впровадження BI у 2017 році було розроблено аналітичний інструмент на платформі QlikSense для оперативного аналізу каналу продажів.

Тому тепер у співробітників Компанії є можливість аналізувати дані за період (за тиждень) більш ніж з 900 брендovаних торгових точок продажів курятини ТМ «Наша Ряба» (до реалізації проекту це було неможливо зробити через обмеження програми Excel). Також цей проект допоміг заощадити витрати на роботу аналітиків зі збору, підготовки та консолідації даних каналу продажів.

Плани Компанії на 2018 рік:

1. Впровадження СЕД – продовжуємо впровадження СЕД у закупівлі, продажах, кадрового обліку, діловодства тощо. Метою проекту є виключення паперового документообігу та використання електронного підпису у документах із контрагентами.

2. Впровадження Qlik Sense – тиражування ВІ-системи у аналітичній звітності у фінансах, на виробництві та у продажах. Мета проекту: скоротити час для прийняття рішення, виключити мануальні операції при формуванні звітності.

3. Розробка мобільних додатків для отримання оперативної інформації для агрономів та торгових агентів.

4. Розробка та впровадження Агропорталу з метою видобудови комунікацій та взаємодії із фермерами.

5. Розробка та впровадження системи планування електронної черги для постачальників з метою зменшення часу простою постачальників під час розвантаження на виробництві, збільшення пропускних можливостей складів на виробництві.

6. Розробка та впровадження порталу клієнта (e-commerce) з метою забезпечення сервісу під час обслуговування клієнтів та забезпечення клієнтів необхідною інформацією про маркетингові активності, залишках продукції, автоматизації формування заказу, аналітичної звітності, терміну доставки продукції тощо.

7. Впровадження рішення для автоматизованого контролю палива та транспортування зерна з метою виключення випадків крадіжок та махінацій.

Отже, за результатами оцінки ефективності інформаційного забезпечення управлінської діяльності на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» нами було

зроблено висновок, що компанія знаходиться у перехідному періоді, реалізуючи проект впровадження системи електронного документообігу та аналітичного інструменту на платформі QlikSense для оперативного аналізу каналу продажів.

Ці проекти мають на меті удосконалити систему інформаційного забезпечення управлінської діяльності на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». На основі задекларованих планів МХП на 2018 рік, у наступному розділі кваліфікаційної роботи нами були запропоновані конкретні напрями з удосконалення інформаційного забезпечення управлінської діяльності на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»

### 3.1. Удосконалення системи інформаційного забезпеченням управлінської діяльності на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Необхідність використання системи інформаційного забезпечення в процесі управління досліджена в роботі М.Г. Гришко [24, с. 147–149]. Автором запропоновано послідовність розроблення такої системи: обґрунтування доцільності побудови системи; розроблення системи та визначення її ролі в торговельній мережі; розроблення програми впровадження системи; розрахунок бюджету на використання системи; дослідження роботи персоналу; аналіз ринкового середовища та фінансового стану підприємства; налагодження управління підприємством; вибір показників та використання інструментарію для оцінки ефективності системи; складання управлінської звітності; коригування системи; впровадження системи на підприємстві. Реалізація кожного етапу системи дасть змогу проаналізувати загальний стан підприємства, розробити шляхи вирішення наявних проблем.

Виходячи з проаналізованих підходів учених, можна відзначити, що відсутній єдиний підхід до побудови системи інформаційного забезпечення та не розглянуто питання використання інформаційного забезпечення в управлінні діяльністю агрохолдингових підприємств, не визначено основні методи, функції, принципи, очікувані результати від використання системи. Тому постала необхідність в удосконаленні системи інформаційного забезпечення управлінської діяльності на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (СІЗУДП), яка є сукупністю взаємопов'язаних елементів та підсистем управління, що спрямовані на управління діяльністю підприємства, покращення методичного, організаційного, інформаційного забезпечення, пошук та обробку інформаційних

даних шляхом використання методів, дотримання функцій, принципів, впровадження новітнього обладнання з метою налагодження виробничо-господарської діяльності, раціонального використання інформаційних ресурсів, організації процесу управління загалом. Для побудови СІЗУДП на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» було сформовано послідовність етапів, що наведені на рис. 3.1.

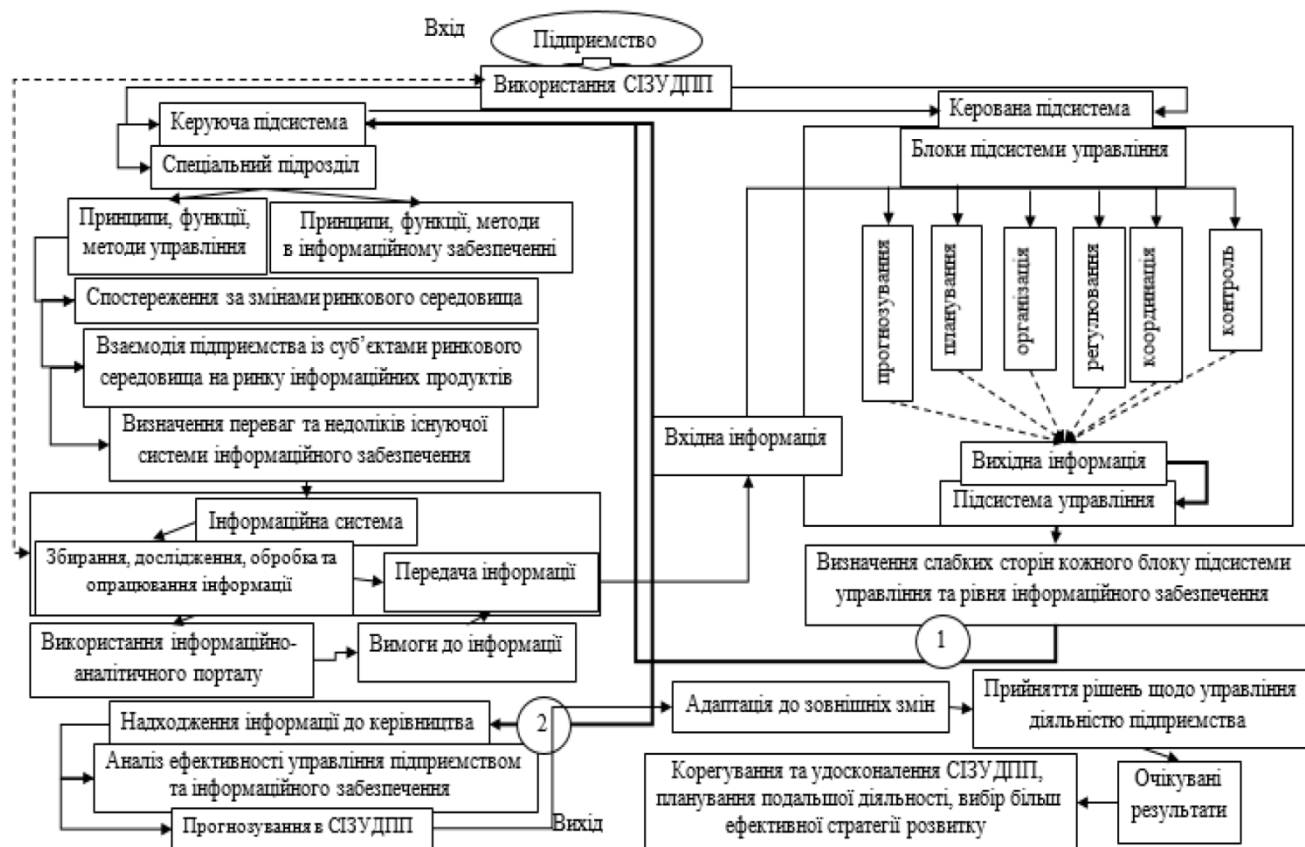


Рис. 3.1. Система інформаційного забезпечення управлінської діяльності на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

\*Джерело: адаптовано автором на основі [45]

На першому етапі удосконаленої нами системи відбувається її використання. СІЗУДП складається із сукупності взаємопов'язаних елементів, підсистем та охоплює операції збору, аналізу, обробки та передачі інформації до керуючої підсистеми (керівництво ПрАТ «Миронівський хлібопродукт») з метою подальшого опрацювання даних. Також із метою підвищення результативності та дієвості розробленої системи створено спеціальний підрозділ (служба

інформаційного забезпечення управління підприємством). Цей підрозділ здійснює контроль за використанням інформаційного забезпечення в управлінні ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», процесом реалізації системи, напрямами діяльності, функціонуванням елементів системи та отриманими результатами і є необхідним для стабільності роботи системи.

Серед завдань служби інформаційного забезпечення управління ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» слід визначити: поширення інформації серед підрозділів; обробку вхідної інформації та даних, що надходять від керованої підсистеми; ведення звітності; підготовку узагальненої звітності та її передачу керівництву; надання вихідної інформації; моніторинг виробничо-господарської діяльності; контроль за термінами виконання робіт; регулювання робіт. Ця служба виконує роль інформаційного центру системи та здійснює регулюючі, організаційні, управлінські дії з обробці інформації задля подальшого прийняття рішень. В СІЗУДП передбачено використання принципів, методів та дотримання функцій, які реалізуються керуючою підсистемою з метою забезпечення послідовної реалізації кожного етапу системи.

Використання принципів інформаційного забезпечення в системі дасть змогу забезпечити необхідною інформацією процес розроблення управлінських рішень на кожному етапі управління, до них належать: комплексність; доступність; мінімізація витрат на залучення даних; об'єктивність інформації; послідовність передачі інформації; безперервність поширення інформації; єдність інформації; важливість інформації; точність інформації; законність використання. Доцільним є дотримання принципів управління, за допомогою яких керуюча підсистема регулює діяльність керованої, а саме: наукової обґрунтованості; соціальної орієнтації; послідовності виконання дій; стабільності функціонування; розвитку конкурентних переваг; використання мотивації; відповідальності; розподілу обов'язків; ефективності.

Удосконалена система функціонує шляхом використання методів управління, які спрямовані на досягнення бажаних результатів, підвищення ефективності управлінської діяльності, серед яких визначено: соціально-пси-

хологічні; економічні; адміністративні. Використання методів інформаційного забезпечення є необхідним для організації своєчасного надходження інформації до підрозділів ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», до них включено: вивід інформації на екран комп'ютера; вивід інформації на дискету; вивід інформації на папір. Також у системі доцільним є дотримання функцій в управлінні діяльністю для вирішення наявних проблем, здійснення заходів із підвищення результативності системи, таких як моніторинг; контроль; організація; планування; мотивація; прогнозування; регулювання; діагностика; координація. Поряд із цим визначено функції в інформаційному забезпеченні, дотримання яких є необхідним для покращення обміну інформацією на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», а саме: аналіз стану керованої підсистеми; розповсюдження інформації; описова; аналітична; зберігання інформації; аналіз; передача інформації; використання даних; обмін інформацією.

Другим етапом є спостереження за змінами ринкового середовища, тобто дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування, що здійснює керуюча підсистема ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». Подібне дослідження здійснюється для виявлення факторів, що впливають на інформаційне забезпечення, функціонування підприємства, процес управління. Далі проводиться вивчення процесу взаємодії ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» із суб'єктами ринкового середовища на ринку інформаційних продуктів, що здійснюється керуючою підсистемою з метою аналізу та обробки інформації про діяльність конкурентів, впровадження ними програмного забезпечення, розроблення нових інформаційних технологій, результати фінансової діяльності партнерів.

Вагому роль відіграє етап визначення переваг та недоліків СІЗУДП, адже дає змогу визначити проблеми наявної системи та шляхи вирішення. Використання інформаційної системи відбувається на наступному етапі, та спочатку проводиться збирання, обробка та аналіз внутрішньої і зовнішньої інформації, що дає змогу відібрати інформацію яка має значний вплив на управління діяльністю, ефективність функціонування ПрАТ «Миронівський

хлібопродукт», визначити загрози і ризики, дослідити оточення підприємства. Потім здійснюється передача інформації від спеціального підрозділу до керівництва кожного блоку підсистеми управління. Така інформація використовується для прийняття та реалізації управлінських рішень, розв'язання наявних проблем, налагодження управління діяльністю в підрозділах ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». Керівництво аналізує стан кожного блоку підсистеми управління, оцінює ризики, ознайомлюється з документацією та розробляє способи покращення функціонування всіх підрозділів. Перед процесом передачі інформації проводиться використання інформаційно-аналітичного порталу, який дозволяє проаналізувати та відібрати необхідну інформацію. Потреба у використанні інформаційно-аналітичного порталу пояснюється тим, що він покращує процес управління діяльністю, дозволяє віднайти потрібну інформацію, відібрати достовірні дані, обробити вхідну та вихідну інформацію. Використавши інформаційно-аналітичний портал, необхідно провести оцінку відповідності інформації встановленим вимогам, таким як: кодування інформації; своєчасність; доступність; результативність; вірогідність; достовірність; зрозумілість; цілісність; постійність; стандартизація; надійність; необхідність; порівнюваність; контроль за використанням інформації. За умови відповідності інформації вище вказаним вимогам відбувається її передача до блоків підсистеми управління (у вигляді вхідної інформації). Керованою підсистемою є кожен блок підсистеми управління, тобто прогнозування, планування, організація, регулювання, координація, контроль, а також результати роботи ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», види діяльності, використання ресурсів, структурні підрозділи. При цьому доцільно використовувати зовнішню та внутрішню інформацію керуючій підсистемі для ефективного управління кожним блоком підсистеми. На підставі використання отриманої інформації керівники кожного блоку підсистеми управління готують звіти про результати роботи. Таким чином, відбувається перетворення вхідної інформації, що надходить до кожної підсистеми, на вихідну, яка потім передається до загальної підсистеми управління ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». В загальній підсистемі

управління ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» ця інформація є необхідною для проведення аналізу діяльності персоналу, вирішення наявних проблем в управлінні, досягнення цілей та формування конкурентних переваг. Від загальної підсистеми управління інформація спрямовується до керуючої підсистеми з метою обробки даних та подальшого формування висновків і їх передачі керівництву ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». Проте етапу передачі інформації до керуючої підсистеми передуює етап визначення слабких сторін кожного блоку підсистеми управління, тобто з'ясовується, чи є проблеми в підсистемах управління, інформація про які надається у вигляді вихідної інформації для подальшого вирішення. Наступний етап – надходження інформації до керівництва ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», тобто аналізуються дані щодо фінансово-господарської, виробничої діяльності, наявні проблеми в роботі підприємства, рівня ефективності управління, доступності інформаційного забезпечення та формуються можливості подальшого розвитку, способи покращення діяльності. З метою більш детального дослідження отриманої інформації проводиться етап оцінки ефективності управління підприємством за такими напрямками: ефективність керуючої підсистеми; ефективність організаційної структури управління діяльністю; ефективність функціонування структури управління; ефективність прийняття рішень; соціальна та економічна ефективність управління; ефективність керованої підсистеми. Оцінка ефективності управління ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» проводиться шляхом розрахунку відповідних показників для визначення загального рівня ефективності управління та подальшого прийняття раціональних рішень. Одночасно доцільним є проведення аналізу ефективності інформаційного забезпечення процесу управління, що дасть змогу з'ясувати ефективність використання інформації, встановити відповідність отриманих результатів тим даним, які надійшли, та прийняти відповідні рішення. Далі відбувається застосування інформації для прогнозування змін ринкового середовища, ефективності управління діяльністю, використання інформації, фінансового стану, успішності діяльності, що дасть змогу сформулювати способи покращення

використання інформаційного забезпечення в кожному підрозділі, стабілізації господарської діяльності. На наступному етапі відбувається адаптація ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» до змін ринкового середовища шляхом врахування інформаційних даних щодо результатів прогнозування. Така адаптація дозволить підприємству своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища, розробити заходи з нейтралізації ризиків, способи покращення управління діяльністю та раціонально використовувати інформацію.

За результатами здійснення попередніх етапів та шляхом використання відповідної інформації керівництво аналізує ступінь досягнення цілей, виконані завдання, звітні документи та приймає стратегічні рішення з управління діяльністю, розробляє пропозиції вдосконалення наявної СІЗУДП. Лише за умови раціонального використання системи керівництво може досягти очікуваних результатів. На передостанньому етапі проводиться аналіз досягнутих цілей та за умови недосягнення бажаних результатів, здійснюються коригуючі дії інформаційного забезпечення та процесу управління діяльністю. Останнім етапом системи є покращення її роботи, внесення коректив, усунення недоліків. Крім того, визначаються напрями подальшого розвитку, особливості організації роботи кожного підрозділу, формуються майбутні цілі та коригується стратегія розвитку ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». Таким чином, використання СІЗУДП є доцільним, що зумовлено змінністю зовнішнього середовища, появою загроз та ризиків, загостренням конкурентної боротьби, обмеженістю доступу до інформації, неефективністю процесу управління діяльністю. Впровадження цієї системи на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» дасть змогу підвищити якість та швидкість прийняття управлінських рішень, покращити процес обробки та аналізу інформації, скоротити ризики використання недостовірної інформації, контролювати використання інформації, аналізувати вплив ринкового середовища та приймати відповідні рішення, покращити ефективність управління діяльністю, показники виробничо-господарської діяльності та впровадити інноваційні технології.

За результатами проведеного дослідження удосконалено систему інформаційного забезпечення управлінської діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», використання якої дасть змогу підвищити результативність роботи, покращити господарську діяльність шляхом оптимізації інформаційного забезпечення, налагодження обміну інформацією між підрозділами, впровадження інноваційних технологій, забезпечення інформацією процесу управління діяльністю та злагодженості роботи керівництва.

### 3.2. Удосконалення системи внутрішніх комунікацій на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Перш за все, слід зазначити, що під внутрішніми комунікаціями (ВК) нами пропонується розуміти процес обміну інформацією між окремими особами та/або групами осіб на різних рівнях менеджменту організації за допомогою традиційних та новітніх інструментів і засобів, що враховує особливості організації комунікаційної діяльності підприємства, передбачає чітке визначення учасників процесу та регламентацію їхньої взаємодії і дозволяє оцінювати ВК з позиції бізнес-процесів.

Пропонуємо розглядати систему внутрішніх комунікацій ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» як сукупність організаційної, соціально-психологічної, технологічної та інформаційної складових (рис. 3.2), враховуючи той факт, що їхній сукупний стан впливає на економічне становище підприємства.

На ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» виявлено типові комунікаційні перешкоди, які унеможливають або суттєво знижують досягнення максимальної ефективності бізнес-процесів підприємства, найпоширенішими серед яких є перешкоди міжособового характеру (індивідуальне сприйняття та інтерпретація змісту повідомлення; обмеженість інформаційної ємності сприйняття тощо) та різного роду організаційні, технічні і т.п. бар'єри (спотворення змісту

повідомлення; інформаційне перевантаження існуючої системи комунікацій тощо).

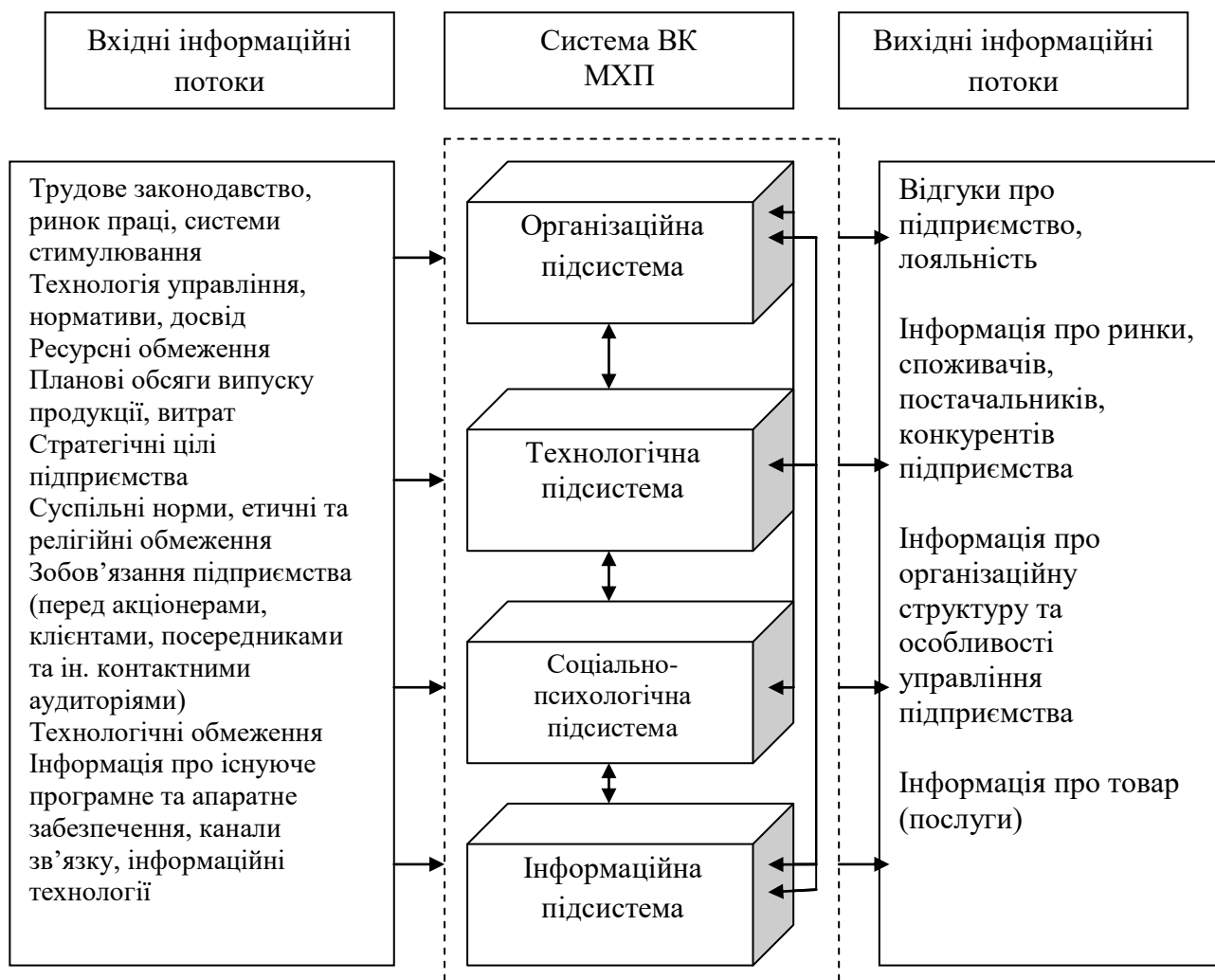


Рис. 3.2. Система внутрішніх комунікацій на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

*\*Джерело: адаптовано автором на основі [59]*

В основу управління внутрішніми комунікаціями ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» покладено процес діагностики стану внутрішніх комунікаційних процесів підприємства та формування стратегічних напрямків діяльності та прийняття управлінських рішень на її основі. Укрупнену схему процесу управління подано на рис. 3.3.

Розглядаючи внутрішні комунікації (ВК) як елемент прийняття ефективних управлінських рішень, слід відзначити необхідність принципово нових

міждисциплінарних організаційно-економічних підходів до їх оцінки, формування стратегій розвитку, механізмів та інструментів їх реалізації. Внутрішні комунікаційні процеси на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» є комплексними та багатофакторними, вони мають постійно вдосконалюватись.

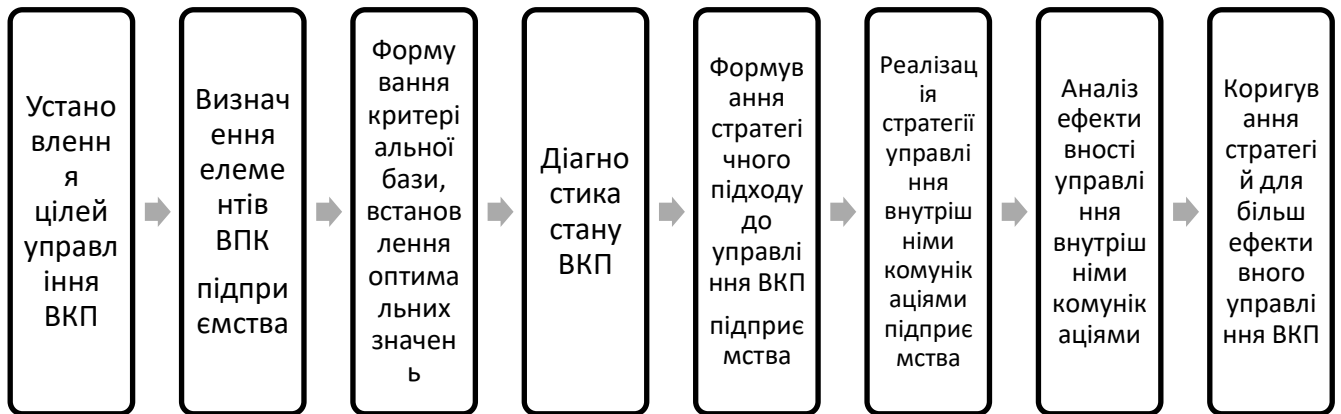


Рис. 3.3. Послідовність етапів управління внутрішніми комунікаціями на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

*\*Джерело: адаптовано автором на основі [59]*

Під тиском різних факторів зовнішнього середовища на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» формуються вхідні інформаційні потоки (трудове законодавство, технології управління, ресурсні та технологічні обмеження, досвід, нормативи, інформація про існуючий програмне і апаратне забезпечення, а також суспільні норми, етичні обмеження, стратегічні цілі підприємства, планові обсяги випуску, зобов'язання підприємства тощо), які, своєю чергою, впливають на суб'єкт управління підприємством.

При цьому існують також внутрішні фактори (наявні ресурси та їх якість, мотивація керівництва, співробітників, акціонерів), які опосередковано або прямо впливають на процес прийняття рішень. У результаті всіх взаємодій формуються вихідні інформаційні потоки, спрямовані на зовнішнє середовище (споживачів, партнерів, конкурентів, постачальників, посередників і т. ін.).

Об'єктом управління в даному випадку виступають основні елементи системи внутрішніх комунікаційних процесів (ВКП): управлінські технології,

організаційна структура управління, персонал (організаційна підсистема); канали зв'язку та мережі (інформаційна підсистема); програмне та апаратне забезпечення, система обробки інформації (технологічна підсистема); соціальна взаємодія, ролі в системі управління, психологічні особливості (соціально-психологічна підсистема).

Одним із основних факторів впливу на суб'єкт управління є існуючі принципи управління, які в подальшому є головними правилами діяльності органів управління ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Суб'єкт управління чинить вплив на об'єкт через систему мотивації, координації, враховуючи наявний стан ресурсів на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» та використовувані на практиці методи управління. Основні управлінські функції та відповідні управлінські дії наведено в табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Сутнісна характеристика основних функцій управління внутрішніми комунікаціями на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»**

Функція	Сутність функції
1	2
Планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Визначення ключових цілей комунікації та їх інтеграція з цілями підприємства;</li> <li>– уточнення цілей для кожного напрямку розвитку комунікацій;</li> <li>– формування послідовностей, технологій реалізації завдань;</li> <li>– планування стратегій внутрішніх комунікацій;</li> <li>– планування показників оцінювання ВК, яких необхідно досягти;</li> <li>– планування фінансового бюджету з досягнення поставлених завдань і показників;</li> <li>– планування тактичних дій з досягнення поставлених завдань</li> </ul>
Організація	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Організація процесу досягнення поставлених завдань з управління ВК;</li> <li>– розподіл повноважень/обов'язків між структурними одиницями та фахівцями для реалізації розроблених подальших дій;</li> <li>– розподіл ресурсів для досягнення поставлених завдань;</li> <li>– визначення відповідальних осіб та підрозділів;</li> <li>– організація діагностики стану ВК і заходів з підвищення їх рівня;</li> <li>– вибір та оптимізація інструментів та засобів удосконалення системи управління ВК;</li> <li>– розробка графіку проведення заходів</li> </ul>
Мотивація	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розроблення сукупності стимулів, що відповідають мотивам фахівців, у т. ч. моральних;</li> <li>– розроблення мотиваційної політики персоналу для досягнення поставлених завдань;</li> <li>– розроблення кадрової політики персоналу;</li> </ul>

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– планування та організація підвищення кваліфікації персоналу;</li> <li>– організація необхідних умов праці для реалізації заходів з удосконалення системи управління ВК</li> </ul>
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оцінювання результату (досягнення поставлених цілей);</li> <li>– оцінювання комунікативного результату;</li> <li>– оцінювання економічного результату;</li> <li>– контроль за досягненням поставлених цілей та завдань;</li> <li>– контроль за виконанням визначених стратегій розвитку ВК;</li> <li>– контроль за виконанням поставлених показників;</li> <li>– контроль за ефективністю використання визначеного фінансового бюджету;</li> <li>– контроль за виконанням обов’язків відповідних осіб та підрозділів</li> </ul>
Коригування	Формування переліку необхідних корекцій та цілей для нового етапу в системі управління ВК

*\*Джерело: адаптовано автором на основі [59]*

Під час оптимізації комунікаційних каналів в аспекті управління розвитком промислового під-приємства необхідно забезпечити, щоб комунікаційні канали виконували свої функції, тобто стабільно передавали комунікаційні повідомлення, а також щоб різниця між економічним ефектом від функціонування комунікаційного каналу та витратами на його підтримання або створення була максимальною. Таким чином, необхідно забезпечити стабільність не нижче визначеного рівня та максимальний чистий економічний ефект, причому все це має бути здійснено без перевитрат наявних ресурсів та з урахуванням цілей розвитку ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». Для вирішення цього завдання розроблено науково-методичний підхід, який забезпечує взаємодію чотирьох систем ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», а саме системи оцінювання комунікаційних потоків, системи оцінювання ресурсів та потреб, системи оптимізації комунікаційних потоків та системи планування розвитку підприємства (рис. 3.4).

Оптимізація комунікаційних потоків в процесі розвитку ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» тісно пов’язана з плануванням, тому процес оптимізації базується на даних із системи планування розвитку підприємства,

водночас результати оптимізації є вхідними для системи планування в наступному проміжку часу. В контексті оптимізації комунікаційних потоків у



Рис. 3.4. Послідовність оптимізації комунікаційних каналів ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

\*Джерело: адаптовано автором на основі [6]

системі планування ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» здійснюється аналіз цілей підприємства, відокремлюються для подальшого аналізу загальні завдання та завдання, які пов'язані з комунікаціями (стрілки 1, 2 на рис. 3.4).

Результати аналізу є вхідними даними для системи оцінювання ресурсів та потреб ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (стрілки 3, 4 на рис. 3.4). Система оцінювання ресурсів та потреб ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» дає можливість оцінити наявні у підприємства ресурси та ресурси, необхідні для досягнення цілей підприємства, зокрема виконання завдань, пов'язаних з удосконаленням комунікацій.

Пропонується розрізнати такі види ресурсів, що необхідні для вдосконалення комунікацій на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»:

кадрові ресурси, під якими маються на увазі робітники, що мають потрібні вміння та знання або базові навички для навчання в разі потреби;

технологічні, під якими розуміються наявність на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» необхідного обладнання та технологій для здійснення комунікацій та культури використання;

фінансові, тобто наявність власних коштів або можливостей залучення грошей в необхідних обсягах для вжиття заходів щодо вдосконалення комунікаційних каналів;

часові ресурси, під якими мається на увазі наявність у підприємства достатньої кількості часу для вжиття заходів з оптимізації комунікацій, які мають бути закінчені до початку виконання інших задач або термінів, що обумовлено процесами у зовнішньому середовищі.

Інформація щодо наявних у підприємства ресурсів та граничних можливостей перерозподілу ресурсів між завданнями є вхідною для моделі оптимізації комунікаційних каналів, а саме для етапу безпосереднього визначення обмежень для оптимізації (стрілка 5 на рис. 3.4) та етапу аналізу чутливості моделі (стрілка 6 на рис. 3.4).

Другим головним джерелом первинних даних для оптимізації комунікацій є система оцінювання комунікаційних потоків ПрАТ «Миронівський

хлібопродукт», у якій здійснюється оцінювання стабільності комунікаційних потоків, що детально описано в пункті «Моделювання контролю стабільності комунікаційних каналів під час управління розвитком підприємства», а також оцінювання ефекту та витрат на комунікаційні потоки у грошовому вимірі. Для оцінювання ефекту та витрат у грошовому вимірі пропонується використовувати методи функціонально-вартісного аналізу (Activity Based Costing) [16].

Результати оцінювання комунікаційних потоків дають можливість визначити, які обмеження за мінімально допустимої стабільності кожного комунікаційного потоку мають бути забезпечені, а також сформувати цільову функцію оптимізаційної моделі (стрілка 7 на рис. 3.4).

Нарешті, безпосередньо визначення оптимальних сценаріїв вдосконалення комунікацій під час управління розвитком здійснюється в системі оптимізації комунікаційних потоків ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». При цьому виконуються чотири основні етапи:

- 1) формування та адаптація обмежень і критеріїв оптимізаційної моделі;
- 2) пошук оптимального рішення;
- 3) аналіз чутливості моделі оптимізації;
- 4) формування плану оптимізації комунікаційних потоків.

На етапі формування та адаптації обмежень і критеріїв оптимізаційної моделі визначаються цільова функція оптимізаційної моделі та обмеження за ресурсами і за мінімально допустимими значеннями стабільності комунікаційних потоків.

Під час розвитку ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» та відповідної оптимізації комунікаційних потоків завданням будь-якого господарчого суб'єкта, є забезпечення максимального економічного ефекту. При цьому зроблено припущення, що кожен комунікаційний канал має декілька варіантів функціонування, кожному з яких відповідають кількісна оцінка стабільності, економічний ефект та витрати на переведення комунікаційного каналу з поточного стану до потрібного. Комунікаційний канал може залишатись в поточному стані (тоді витрати дорівнюють нулю, або можна вжити заходів для

переведення каналу в інший варіант функціонування, що відобразиться на його економічній ефективності та стабільності).

Комбінації заходів з удосконалення комунікаційних каналів обумовлені цілями, які поставлені перед ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». В межах однієї цілі деякі заходи є пов'язаними, інформація щодо цих зв'язків надається від системи планування розвитку (стрілка 8 на рис. 3.4).

Після визначення цільової функції та обмежень згідно з наявними ресурсами, поставленими цілями та оцінками фактичного стану комунікаційних потоків можна здійснити розрахунок оптимального рішення (стрілка 9 на рис. 3.4). Залежно від особливостей побудованих обмежень, перш за все обмежень за наборами заходів з удосконалення комунікаційних потоків, пошук оптимального рішення може бути здійснено класичними методами дослідження операцій або чисельними методами (numerical methods).

Отримане оптимальне рішення (стрілка 10 на рис. 3.4) має бути досліджене щодо чутливості моделі, тобто слід проаналізувати, як зміна початкових параметрів та обмежень моделі впливає на оптимальне рішення. За потреби може бути прийнято рішення щодо перерозподілу ресурсів та адаптації обмежень оптимізаційної моделі відповідно до нових умов (стрілка 11 на рис. 3.4). Коли в результаті аналізу чутливості моделі на знайдено додаткових джерел для покращення оптимального рішення, результати можуть бути передані для формування плану оптимізації комунікаційних каналів (стрілка 12 на рис. 3.4). В результаті здійснення оптимізації комунікаційних потоків ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» може бути отримано план оптимізації, який є складовою загальних планів розвитку в системі планування розвитку підприємства. висновки з проведеного дослідження.

Отже, запропоновано під час оптимізації комунікаційних каналів в аспекті управління розвитком ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» виходити з принципів забезпечення стабільності передачі повідомлення через комунікаційні канали, а також максимізації різниці між економічним ефектом від функціонування комунікаційного каналу та витратами на його підтримання або створення. Таким

чином, необхідно забезпечити стабільність не нижче визначеного рівня та максимальний чистий економічний ефект, причому все це має бути здійснено без перевитрат наявних ресурсів та з урахуванням цілей розвитку ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

## ВИСНОВКИ

Результатом кваліфікаційної роботи є вирішення науково-практичного завдання удосконалення інформаційного забезпечення управлінської діяльності на підприємстві з метою підвищення ефективності його господарської діяльності. Найбільш вагомими результатами роботи дозволили зробити такі висновки теоретико-методичного та практичного характеру:

1. В процесі передачі, отримання інформації та управління нею постійно відбувається її обмін. Такий обмін може відбуватися як по-вертикалі так і по-горизонталі. Апарат управління потребує об'єктивної та оперативної інформації на певний момент часу, що залежить від побудови системи управління, яка буде її використовувати.

2. Удосконалення інформаційного забезпечення управлінської діяльності на підприємстві вимагає раціоналізації співвідношення між окремими складовими системи такого забезпечення. Загалом впровадження на підприємстві дієвої інформаційної системи повинно зумовити узгодженість діяльності усіх його підрозділів та окремих працівників (як у виробничих ланках, так і в апараті управління) на підставі синхронізації усіх виробничих та управлінських процесів, що проходять на підприємстві.

3. Компанія "Миронівський Хлібопродукт" є вертикально інтегрованою системою, яка полягає в наступному: вирощування курей (від яйця до дорослого птаха); забезпечення їх власним комбікормом, виготовленим в основному із власного вирощеного зерна; доставка продукції власним автотранспортом (вантажівками-рефрижираторами) та реалізація готової продукції через основні канали збуту (мережа брендів магазинів, супермаркети та HoReCa). Завдяки цьому компанія може контролювати якість на кожному етапі виробництва і виробляти високоякісну продукцію за прийнятними цінами та бути захищеною від несприятливих умов ринку, наприклад, від коливання цін на зернові культури. У виробництві застосовуються найновітніші технології, що відповідають європейським стандартам якості.

Основні напрями діяльності групи - птахівництво та суміжні виробництва (виробництво охолодженої курятини, готових заморожених продуктів, соняшникової олії); рослинництво (вирощування кукурудзи, соняшника, пшениці та рапсу); інша сільськогосподарська діяльність (виробництво свіжої яловичини преміум-класу, фуа-гра, ковбасних виробів та копченості, фруктів).

4. За результатами проведеного господарсько-фінансового аналізу ПАТ «Миронівський хлібопродукт» за 2016-2018 рр. було виявлено, що підприємство отримало чистий прибуток лише у 2018 році, який складав 3971908 тис. грн, за інші роки підприємство зазнавало збитків. Така ситуація впливала на ліквідність, фінансову стійкість та рентабельність компанії, тож, ПАТ «Миронівський хлібопродукт» мав низьку ліквідність та платоспроможність у 2016-2017 рр, а також від'ємну рентабельність у цей період. Отже, ПАТ «Миронівський хлібопродукт» потребує удосконалення фінансової стратегії для виходу із даної ситуації.

5. З вересня 2017 році на ПАТ «Миронівський хлібопродукт» впроваджується система електронного документообігу (СЕД) Edocs з метою оптимізації та прозорості документообігу та бізнес процесів Компанії, швидкого доступу до інформації з будь-якого куточку світу. Електронним документообігом можна вже користуватися не тільки з комп'ютера, але й в мобільному додатку. На першому етапі впровадження проекту було узгоджено договори закупівлі, відпусток, відряджень, рекламацій, загальний документообіг, та інші можливості. Також цей проект матиме й позитивний вплив на довкілля через зменшення обсягів використаного паперу.

Qlik Sense – впровадження BI (Business Intelligence) – платформи як єдиного аналітичного інструменту для усіх напрямків діяльності МХП з метою отримання єдиної аналітичної платформи для аналітики ключових показників та проведення дослідження даних, скороченням трудовитрат аналітичної служби на підготовку аналітичних даних (підготовка даних, консолідація даних, візуалізація даних) є невід'ємною частиною розвитку Компанії, що стрімко прямує у майбутнє.

В результаті впровадження ВІ у 2017 році було розроблено аналітичний інструмент на платформі QlikSense для оперативного аналізу каналу продажів.

6. Удосконалено систему інформаційного забезпечення управлінської діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», використання якої дасть змогу підвищити результативність роботи, покращити господарську діяльність шляхом оптимізації інформаційного забезпечення, налагодження обміну інформацією між підрозділами, впровадження інноваційних технологій, забезпечення інформацією процесу управління діяльністю та злагодженості роботи керівництва.

7. Запропоновано під час оптимізації комунікаційних каналів в аспекті управління розвитком ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» виходити з принципів забезпечення стабільності передачі повідомлення через комунікаційні канали, а також максимізації різниці між економічним ефектом від функціонування комунікаційного каналу та витратами на його підтримання або створення. Таким чином, необхідно забезпечити стабільність не нижче визначеного рівня та максимальний чистий економічний ефект, причому все це має бути здійснено без перевитрат наявних ресурсів та з урахуванням цілей розвитку ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Авер'янов В. Б. Державне управління в Україні : навч. посіб. К. : Юніверс, 2009. 432 с.
2. Анісімов А. В., Стежка Г. П., Рубан В. Я. та ін. Інформаційна безпека України: сутність та проблеми: матеріали круглого столу. URL : [http://www.niurr.gov.ua/ukr/publishing/panorama3\\_4/kr\\_stil\\_a.htm#1](http://www.niurr.gov.ua/ukr/publishing/panorama3_4/kr_stil_a.htm#1).
3. Аншина М., В. Бузмаков Проблемы стандартизации и проектной деятельности в области ИТ. *Интернет-журнал "Корпоративные системы"*. 2007. № 1. URL: [http://www.cfin.ru/itm/standards/st\\_troubles.shtml](http://www.cfin.ru/itm/standards/st_troubles.shtml).
4. Балабанова Л. В., Алачева Т. И. Информационное обеспечение обоснования управленческих решений в условиях маркетинговой ориентации предприятия: монография. Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2003. 143 с.
5. Батюк А.Є., Дзуліт З.П., Обельовська К.М. та ін. Інформаційні системи в менеджменті: навч. посіб. Львів: Національний університет “Львівська політехніка”, “Інтелект-захід”, 2004. 520 с.
6. Безчасний О.У. Оптимізація комунікаційних каналів під час управління розвитком промислового підприємства. *Причорноморські економічні студії*. Вип. 35. 2018. С. 50-56.
7. Боженко О.М. Інформаційне забезпечення управління потенціалом підприємства. Наукові записки. 2016. № 2(53). С. 189–197. URL: <http://nz.uad.lviv.ua/en/articles/information-support-of-management-of-enterprise-potential/> (дата звернення: 15.05.2020).
8. Болюх М. А., Бурчевський В. З., Горбаток М. І. та ін. Економічний аналіз: навч. посіб.; за ред. М. Г. Чумаченка. К. : КНЕУ, 2001. 540 с.
9. Болюх М.А., Бурчевський В.З., Горбатюк М.І. та ін. Економічний аналіз: навч. посібник; за ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка. [Вид. 2-ге, перероб. і доп.]. К. : КНЕУ, 2003. 556 с.

10. Бондаренко Є.Д. Особливості інформаційного забезпечення торговельного підприємства. *Актуальні проблеми сучасної науки : П'ята всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція*. URL: <http://www.intkonf.org>.

11. Босак І.П., Палига Є.М. Інформаційне забезпечення управління підприємством: економічний аспект. *Регіональна економіка*. 2007. № 4. С. 193–195.

12. Васюренко О.В., Волохата К.О. Економічний аналіз діяльності комерційних банків: навч. посіб. К.: Знання, 2006. 463 с.

13. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.). уклад. і го-лов. ред. В.Т. Бусел. Київ-Ірпінь : ВТФ "Перун", 2005. 1728 с.

14. Владика Ю.П. Інформаційне забезпечення управління виробництвом та реалізацією зерна сільськогосподарськими підприємствами. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2014. Вип. 4(59). С. 89–93.

15. Вольська О.М., Миколайчук Н.С. Інформаційне забезпечення як інструмент прогнозування та планування пере-ходу до сталого розвитку підприємства. *Економічні інновації: збірник наукових праць*. 2013. Вип. 54. С. 34–42. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/72170> (дата звернення: 16.05.2020).

16. Газуда М., Стеців М. Окремі аспекти комуні-каційних функцій управління на засадах оптимізації. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: Економіка. 2018. Вип. 1. С. 186–190.

17. Гевко В.Л. Система інформаційного забезпечення взаємовідносин з клієнтами. *Соціально-економічні проблеми і дер-жава*. 2011. Вип. 1(4). URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/1278> (дата звернення: 14.05.2020).

18. Герасименко О. Інформаційна безпека торговців цінними паперами. *Економіка. Фінанси. Право*. 2010. № 1. С. 18—21.

19. Герчикова И. Н. Менеджмент : учеб. М., 2001. 421 с.

20. Гірняк О., Лазановський П. Менеджмент : підручник. Львів : Магнолія плюс, 2004. 352 с.
21. Годин В.В., Корнеев И.К. Информационное обеспечение управленческой деятельности: учебник. М. : Изд-во "Высш. шк.", 2001. 240 с.
22. Голенищев Э. П., Клименко И. В. Информационное обеспечение систем управления. Ростов-на-Дону : Феникс, 2003. 352 с.
23. Горященко Ю.Г. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності: аналіз катего-ріально-понятійного апарату. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 4(8). С. 236-242.
24. Гришко М.Г. Основні етапи впровадження та функціонування системи інформаційного забезпечення управління торго-вельними мережами. *Економіка та держава*. 2014. № 11. С. 145–149.
25. Громадяни у пошуках інформації : управлінські реалії. [упоряд.: І. Підлуська, С. Горобчишина]. К. : Агентство "Україна", 2005. 180 с.
26. Д'якова Т.А. Інформаційне забезпечення управління економічною стійкістю сільськогосподарських підприємств. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки. 2012. Вип. 2(5), Т. 1. С. 83–86. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/5.1/83.pdf> (дата звернення: 17.05.2020).
27. Денисенко М. П., Голубєва Т. С., Колос І. В. Інформаційне забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2009. № 647. С. 43—49.
28. Денисенко М.П., Колос І. В. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. *Економіка та держава*. 2006. № 7. С. 19 – 24.
29. Довгунь О., Фалович В. Комунікації підприємств в Інтернеті: тренди та напрями розвитку. *Вісник Одеського національного університету*. Серія: Економіка. 2018. Т. 23. Вип. 1. С. 59–62.
30. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ.: учеб. пособие. М.: Изд. Дом "Вильяме", 2000. 272 с.

31. Економічна енциклопедія. ред. кол. С.В. Мочерний та ін. У 3-ох т. Т. 1. К. : Вид. центр "Академія", 2000. 864 с.
32. Журавльова Т.В. Сутність інтегрованої системи обліково-інформаційного забезпечення управління аграрними підприємствами. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2013. № 1(1). С. 184–196. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2013\\_1\\_1\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_1_1_24) (дата звернення: 10.05.2020).
33. Законодавство України про інформацію. К. : Парламентське вид-во, 2004. 168 с.
34. Закону України "Про інформацію" від 13 листопада 1992 р. URL: <http://www.rada.gov.ua>.
35. Информационные технологии. Сайт СТИ НИЯУ МИФИ. URL: [http://www.ssti.ru/kpi/informatika/Content/biblio/b1/inform\\_man/gl\\_3\\_2.htm](http://www.ssti.ru/kpi/informatika/Content/biblio/b1/inform_man/gl_3_2.htm).
36. Іванова В. Щодо формування системи інформаційного забезпечення розвитку економіки України. *Економіст*. 2008. № 4. С. 61 – 63.
37. Інформаційне забезпечення діяльності. Сайт «Українські реферати». URL: <http://www.refine.org.ua/pageid-1706-1.html>.
38. Іовхімчук Н.В. Інформаційне забезпечення в управлінні персоналом. *Наукові записки. Серія "Культура і соціальні комунікації"*. Вип. 2. 2010. С. 66-74.
39. Кізло М.В. Інформаційне забезпечення процесу контролювання діяльності промислових підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2011. № 714: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 96–101. URL: <http://vlp.com.ua/node/8262> (дата звернення: 10.05.2020).
40. Козак В.Г. Удосконалення системи інформаційного забезпечення економічного аналізу. *Економіка АПК*. 2005. № 1. С. 66 – 70.
41. Коломицева О., Боковня А., Бурцева Т. Використання маркетингових комунікаційних технологій в інноваційному розвитку підприємств. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип. 42 (2). С. 5–13.

42. Кондратова С.С. Інформаційні технології в управлінні: монографія. Київ: МАУП, 2007. 412 с.
43. Корнєв Ю.О. Інформаційне забезпечення розвитку підприємницької діяльності. Вісник НАН України. 2008. № 5. С. 24–31. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/handle/123456789/2002> (дата звернення: 10.05.2020).
44. Лапін А.В. Інформаційне забезпечення вертикальної інтеграції підприємств аграрного сектора: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)»; Житомирський національний агроекологічний університет. Житомир, 2015. 20 с.
45. Лозиченко О. М. Формування та використання системи інформаційного забезпечення управління діяльністю на промислових підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 22, частина 2. 2018. С. 81-86.
46. Маренкова Н. Л., Алимарина Е. А. Управління трудовими ресурсами Ростов-на-Дону: Фенікс, 2004. 448 с.
47. Мельник Л.Г. Информационная экономика. Сумы : ИТД Университетская книга, 2003. 288 с. С. 112.
48. Мельник О. Г. Інформаційне забезпечення полікритеріальної діагностики діяльності підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2009. № 640. С. 327—332.
49. Микитюк П., Цетнар Л. Тенденції розвитку моделювання процесу маркетингових комунікацій підприємств-виробників спортивних товарів. *Економічний простір*. 2016. № 113. С. 206–219.
50. Мних Є. Критерії досконалості систем бухгалтерського обліку і аудиту в Україні. Тези доповідей за результатами міжнародної науково-практичної конференції “Концепції розвитку бухгалтерського обліку, аналізу і аудиту в умовах міжнародної інтеграції”. Ч. 1. Київ. КНТЕУ, 2005. С. 102-109.
51. Нордстрем К. А., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку талант. СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. 2003. 280 с.

52. Оптнер С.Л. Системный анализ решения деловых и промышленных проблем. М.: Советское радио, 1969. 216 с.
53. Палеха Ю. И. Организация современной деловой коммуникации К. : МАУП, 2006. 164 с.
54. Панькова К.В. Формування системи інформаційного забезпечення маркетингової діяльності підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)»; Хмельницький національний університет. Хмельницький, 2018. 21 с.
55. Петленко Ю.В. Фінансовий менеджмент. Навчальний посібник. К.: Кондор, 2007. 298 с.
56. Петренко С.М. Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю господарських систем: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2007. 290 с.
57. Поддєрьогін А. М., Буряк Л. Д., Нам Г. Г. та ін. Фінанси підприємств : підруч.; за ред. А. М. Поддєрьогіна. К. : КНЕУ, 2000. 460 с.
58. Пушкар З., Пушкар Б. Інформаційне забезпечення системи управління персоналом підприємства. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України. 2016. № 21. С. 82–86. URL: <http://rarrpsu.tneu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/190/188> (дата звернення: 23.05.2020).
59. Сагер Л. Ю. Діагностика стану внутрішніх комунікацій промислового підприємства: методичний підхід. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». №3, 2015. С. 18-28.
60. Симоненко Т. В. Інформаційне забезпечення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності в Україні. *Бібл. вісн.* 2003. № 5. С. 20—22.
61. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера : навч. посібн. К. : Центр навч. літ-ри, 2010. 360 с.
62. Современный экономический словарь. *Библиотека Воеводина.* URL : <http://www.enbv.narod.ru>.
63. Сухарева Л. А., Петренко С. Н. Контроллинг – основа управления бизнесом. К. : Эльга, Ника-Центр, 2002. 208 с.

- 64.Твердохліб М., Шарапов О. Організація інформування. К. : КНЕУ, 2007. 180 с.
- 65.Титаренко І.В. Удосконалення процесу інформаційного забезпечення як інструменту ефективного управління підприємством. *Регіональна економіка : наук.-практ. журнал*. Вип. 1(19). С. 349-353.
- 66.Товкес Е. Н. Система інформаційного забезпечення інвестиційної діяльності. URL : [http://www.library.ukma.kiev.ua/eib/NZ/NZV19\\_2001\\_economy/13\\_tovkes\\_en.pdf](http://www.library.ukma.kiev.ua/eib/NZ/NZV19_2001_economy/13_tovkes_en.pdf).
- 67.Універсальний тлумачний словник української мови. Словник net. URL: <http://www.slovnyk.net/about/>.
- 68.Харкевич А.А. О ценности информации. *Проблемы кибернетики*. 1960. № 4. С. 14-21.
- 69.Хвостіна І. Підвищення ефективності системи інформаційного забезпечення підприємств. Економічний аналіз: збірник наукових праць. 2010. Вип. 5. С. 201–206.
- 70.Храмов В. О., Бовтрук А. П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посібник. : МАУП, 2001. 112 с.
- 71.Черваньов Д. М. Менеджмент: терміни, тести, вправи, завдання, навчальні конкретні ситуації [кейси], проблематика курсових, випускних, дисертаційних робіт : підруч. К. : Видавничо-поліграфічний центр "Київський університет", 2001. 853 с.
- 72.Череп А.В. Економічний аналіз: навчальний посібник. К. : Кондор, 2005. 160 с.
- 73.Чумаченко М.Г. Економічний аналіз. Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2001. 540 с.
- 74.Шеннон К. Работы по теории информации и кибернетике. М. : Изд. иностр. лит-ри, 1963. 830 с.
- 75.Шпак Н.О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія. Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2011. 328 с.

- 76.Шпак Н.О., Дулиба Н.Г. Сутність та складові інформаційного забезпечення систем управління підприємством. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.7. С. 307-316.
- 77.Экономический словарь. URL: [http://abc.informbureau.com/html/eioidiaoeiiiiia\\_iaaniaxaiea.html](http://abc.informbureau.com/html/eioidiaoeiiiiia_iaaniaxaiea.html).
- 78.Benson V., Tribe K. Bussines Information Management. London: Ventus Publishing ApS, 2008. 84 p.

## ДОДАТКИ