

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

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»
на тему: «Логістичне управління інформаційним забезпеченням підприємства»

Виконав:

студент II курсу, групи 2МЕМ

Трященко Віталій Анатолійович _____

Керівник: доцент кафедри менеджменту і

логістики, к.т.н., доцент Харченко Ю. А. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Сутність і зміст управління інформаційним забезпеченням підприємства.....	7
1.2 Особливості логістичного управління інформаційним забезпеченням підприємства.....	17
1.3 Організація логістичного управління інформаційним забезпеченням підприємства.....	25
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ НА ТОВ «ДОМІНІК КО».....	36
2.1 Аналіз суб'єкта та об'єкта управління ТОВ «Домінік Ко».....	36
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко».....	53
2.3 Оцінка існуючої системи управління інформаційним забезпеченням на ТОВ «Домінік Ко».....	61
Висновки до розділу 2.....	67
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ НА ТОВ «ДОМІНІК КО».....	69
3.1 Основні шляхи формування системи логістичного управління інформаційним забезпеченням на ТОВ «Домінік Ко».....	69
3.2 Пропозиції щодо розвитку логістичного управління інформаційним забезпеченням на ТОВ «Домінік Ко».....	79
3.3 Економічна ефективність від запропонованих заходів.....	89
Висновки до розділу 3.....	96
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	102
ДОДАТКИ.....	109

ВСТУП

Динамічне ринкове середовище обумовлює постійне оновлення та збільшення обсягу інформації, що набуває особливого значення для процесу логістичного управління підприємствами в сучасних умовах господарювання. Адже саме від рівня інформаційного забезпечення напряду залежить раціональне ухвалення управлінських рішень логістичним менеджментом того чи іншого підприємства.

Для прийняття необхідних управлінських рішень керівництвом вітчизняного підприємства потрібна наявність системи логістичного управління інформаційним забезпеченням, яка своєчасно та адекватно характеризуватиме стан внутрішніх процесів. Саме тому важливим завданням управлінців є створення системи логістичного управління інформаційним забезпеченням, яка дозволить збирати і опрацьовувати внутрішню та зовнішню інформацію, необхідну для прийняття правильних управлінських рішень.

Тому обрана тема кваліфікаційної роботи є надзвичайно актуальною в умовах сьогодення, бо від якісної та ефективної системи логістичного управління інформаційним забезпеченням підприємства буде залежати успіх у конкурентній боротьбі, а вирішення стратегічних і тактичних завдань завжди потребує залучення всебічної інформації про його стан, конкурентів, галузі та економіки в цілому.

Аналіз наукових публікацій показав, що питання застосування і розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, організації інформаційного забезпечення на підприємствах (як в цілому, так і тих, що здійснюють торговельну діяльність) здійснювався як іноземними, так і вітчизняними науковцями. Достатньо часто вчені та практики торкалися аспектів інформаційного забезпечення і в системах або підсистемах управління. Так, наприклад, Н. Ільченко [21] презентувала авторський погляд на інформаційне забезпечення реалізації логістичної стратегії на підприємстві роздрібною торгівлі; В. Пенюк [32] запропонувала систему інформаційного забезпечення для

організації діагностики кадрового потенціалу в системі управління персоналом підприємства торгівлі; С. Тронь [46] обґрунтувала послідовність здійснення аналізу інформаційного забезпечення господарської діяльності у процесно-орієнтованому управлінні підприємствами торгівлі.

Отже, вищеназвані, як і багато інших науковців, прямо чи опосередковано розглянули цілу низку проблемних аспектів інформаційного забезпечення управління діяльністю і розвитком різних типів і розмірів підприємств торгівлі. У ході цих досліджень, зокрема, було зроблено висновок, що глобальна конкуренція на ринку торговельних послуг зараз «...розгортається не на рівні переваг у фінансовому та торговельно-організаційному потенціалі підприємств торгівлі, а на рівні розроблення якомога досконаліших інформаційних систем управління» [28]. Поряд з цим, варто зауважити, що ґрунтовних досліджень, присвячених питанням інформаційного забезпечення у межах вирішення проблеми створення передумов для результативного управління якістю логістичних процесів торговельного підприємства, до цього часу не було.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи логістичного управління інформаційним забезпеченням на ТОВ «Домінік Ко».

З метою реалізації даної наукової мети в кваліфікаційній роботі поставлено та вирішено такі завдання:

з'ясувати сутність і зміст управління інформаційним забезпеченням підприємства;

описати особливості логістичного управління інформаційним забезпеченням підприємства;

охарактеризувати організацію логістичного управління інформаційним забезпеченням підприємства;

проаналізувати суб'єкт та об'єкт управління ТОВ «Домінік Ко»;

здійснити фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко»;

оцінити існуючу систему управління інформаційним забезпеченням на ТОВ «Домінік Ко»;

запропонувати основні шляхи формування системи логістичного управління інформаційним забезпеченням на ТОВ «Домінік Ко»;

сформувати пропозиції щодо розвитку логістичного управління інформаційним забезпеченням на ТОВ «Домінік Ко»;

розрахувати економічну ефективність від запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження даної роботи є система управління інформаційним забезпеченням на ТОВ «Домінік Ко».

Предметом кваліфікаційної роботи є напрями формування системи логістичного управління інформаційним забезпеченням на ТОВ «Домінік Ко».

В ході дослідження використовувалися такі методи: теоретичного узагальнення, класифікації, аналізу та синтезу, статистичного і фінансово-економічного аналізу, графічний, тощо.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є річна фінансова звітність досліджуваного підприємства за 2019 – 2021 роки, законодавча база України, нормативні розрахунки, праці вітчизняних та зарубіжних авторів з питань удосконалення логістичного удосконалення інформаційним забезпеченням на підприємстві в сучасних умовах господарювання.

Отримані в процесі дослідження результати являють собою пропозиції та рекомендації щодо удосконалення господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко» і запровадження ефективної та результативної інформаційної системи, що дозволяє в комплексі вирішити ряд актуальних в сучасних умовах завдань.

Під час наукового дослідження опубліковано статтю в фаховому виданні України:

1. Трященко В.А., Титар Т.Р. Управління інформаційним забезпеченням підприємства. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 44/2022.

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1888> DOI:

10.32782/2524-0072/2022-44-109

За результатами дослідження опубліковано тези доповідей:

1. Triashchenko V. Management of information support for agricultural enterprises. *The XXX International scientific and practical conference «Травневі наукові читання»* (Lutsk, Ukraine, on May 12, 2020).

2. Трященко В.А. Теоретичні аспекти системи управління інформаційним забезпеченням підприємств в умовах євроінтеграції. *74-а наукова конференція професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*, м. Полтава, 25 квітня – 21 травня 2022 року.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного окремого розділу, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 15 рисунків, 16 таблиць, 66 найменувань використаних джерел, 6 додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи 108 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність і зміст управління інформаційним забезпеченням підприємства

Сучасні умови господарювання характеризуються активним розвитком інформаційного суспільства і діджиталізацією бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах різних сфер економічної діяльності. Адже, нові умови господарювання вимагають від керівників вітчизняних підприємств: по-перше, швидкого прийняття управлінських; по-друге, своєчасне проведення бізнес-процесів та їх оцінювання.

Також високопріоритетної значущості набувають аспекти організації якісного інформаційного забезпечення управління цими бізнес-процесами, а особливо, якщо йдеться про логістичні процеси, що вимагають оптимізації витрат.

Аналітичні показники дозволяють задовольнити, як правило, такі вимоги і створити ще одну перевагу у вигляді можливості їх побудови, орієнтуючись на управлінські рішення, які будуть прийняті згодом. Можливість подальшого використання системи показників для прийняття управлінських рішень і, відповідно, й стає вирішальним фактором під час вибору автоматизованої інформаційної системи.

Впровадження дистанційних підходів у організаційно-господарську діяльність вітчизняних підприємств, а також застосування онлайн-підходів до прийняття управлінських рішень як до початку, так і після прояву наслідків, спричинених COVID-кризою тощо, підтверджується надзвичайною важливістю інформації, також її цифровою обробкою.

Фактично сьогодні інформація беззаперечно «...виступає джерелом у системах управління здійснення основних управлінських функцій: планування,

організації, мотивації, контролю» [6; 11; 35; 38]. Тому будь-які проблеми, пов'язані з інформаційним забезпеченням у системі управління підприємствами, є нині дуже актуальними.

Варто відзначити, що чим повніше і достовірніше інформація, чим оперативніше і якісніше її опрацьовано, тим вище обґрунтованість і потенційна ефективність управлінських рішень і дій.

Під інформаційним забезпеченням процесу управління науковці розуміють сукупність реалізованих рішень щодо обсягів інформації, її якісного та кількісного складу, розміщення і форм організації [35]. При цьому метою інформаційного забезпечення процесу управління на підприємстві є своєчасне надання необхідної і достатньої інформації для прийняття управлінських рішень, що забезпечують ефективну діяльність як підприємства в цілому, так і його структурних підрозділів.

Аналіз вітчизняних літературних джерел дає змогу констатувати факт відсутності єдиного взаємоузгодженого підходу щодо ідентифікації поняття «інформаційне забезпечення». Проте, огляд існуючих джерел дозволяє визначити три основні підходи [31; 33; 34; 40; 43]:

системний (Н.С. Педченко [31], С.М. Петренко [33], Ю.Є. Петруня і В.Ю. Петруня [34]): інформаційне забезпечення – це система, що складається з інформаційних ресурсів, інформаційних технологій, програмного забезпечення та технічних засобів. При системному підході інформаційне забезпечення підприємства розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів однієї складної динамічної системи, яка перетворює вхідні інформаційні ресурси в необхідну систему інформаційного забезпечення [31; 33; 34];

концептуальний (М. Оліховська, Л. Лелик, В. Оліховський): інформаційне забезпечення – це необхідний процес забезпечення потреб суб'єктів в інформації, що необхідна для обґрунтування і прийняття стратегічних рішень. Організація належного стану інформаційного забезпечення можлива за умов чіткого визначення параметрів і налаштування системи обміну інформацією між зовнішнім та внутрішнім середовищем [40];

результативний (М.Є. Рогоза, А.А. Скляр): під інформаційним забезпеченням слід розуміти результат процесу отримання, обробки, накопичення, зберігання, аналізу та передачі інформації для прийняття управлінських рішень. Основне призначення інформації – це створення системи взаємопов'язаних і взаємодоповнюваних показників, які дозволяють одержати всебічну кількісну і якісну характеристику [43].

У контексті управління інформаційне забезпечення, на наш погляд, являє собою інструмент регулювання, що відповідає за своєчасне надходження актуальних та вірогідних інформаційних ресурсів, а також сприяє ефективній циркуляції інформації від управлінців до виконавців [7]. У свою чергу, сутність інформаційного забезпечення процесу управління підприємства підкріплена необхідністю задовольняти потреби не лише поточного управління, а й бути здатною збирати, накопичувати і опрацьовувати усю інформацію, яка може впливати на діяльність підприємства в довгостроковій перспективі [38].

Інформаційне забезпечення процесу управління підприємствами, як правило, вимагає точності виміру параметрів та абсолютної надійності обробки даних [39]. Також варто відмітити, що інформаційне забезпечення процесу управління підприємствами у сучасних умовах повинно вирішуватися комплексно з урахуванням організаційного, технологічного та технічного принципів.

Особливу роль для інформаційного забезпечення процесу управління відіграє система визначених завдань, що передбачає [39; 43]:

аналітичну (вивчення ринку та визначення основних напрямів діяльності) та посередницьку діяльність (налагодження комунікацій з іншими суб'єктами господарювання та державою, як головним інститутом економічного та нормативно-правового регулювання) [39];

оцінку, постійний моніторинг стану підприємства (з метою відстеження відхилень від обраного напрямку розвитку) [43];

оперативний контроль (контроль за потоками інформаційних ресурсів), підтримку комунікацій підприємства (забезпечення співробітництва з головними стратегічними суб'єктами галузі та регіону в цілому) та прогноз (визначення

перспектив розвитку з урахуванням поточного стану справ).

Виділяють чотири основні складові в системі інформаційного забезпечення управління підприємством [46]: інформаційні ресурси, інформаційні технології, технічні засоби та програмне забезпечення.

Показники подаються як найбільш ефективний і маючий особливе значення інструмент для здійснення моніторингу утворених за корпоративним типом різногалузевих та різноструктурових підприємств та контролю їх роботи [51]. Вони дозволяють дати повну характеристику всім видам діяльності та ефективності роботи всіх складових частин підприємства. Так, наприклад, за допомогою фінансових показників здійснюється фінансовий контроль, а за необхідності оцінки продуктивності підприємства використовуються якісні показники результативності.

Розглядаючи показники інформаційного забезпечення управління підприємствами можна вирішити наступні питання [8; 18; 22; 28; 53]:

визначати продуктивність підприємства, динамічні зміни за відповідними показниками [18]. Для цього визначають кінцеві величини, що характеризують діяльність конкретного підприємства конкретної галузі, це і повинно стати критичними значеннями показників. Так, для забезпечення зміни продуктивності підприємства треба досягти оптимального співвідношення між обсягом виробленої продукції підприємства та витратами на її виробництво;

вдосконалювати процеси управління продуктивністю підприємства, як правило, за рахунок переведення цілей на операційний рівень та визначення показників, необхідних для досягнення запланованих результатів [8]. Тривалість звичайного звітного періоду (для обліку збитків та прибутків) складає один рік, при цьому показники перетворюються на індикаторну систему попередження завдяки їх цілодобовому використанню;

стимулювати процеси за рахунок поточного обліку показників. Це необхідно для виявлення змін або незапланованих характеристик [22]. Так, при зміні рівня продуктивності праці можуть змінюватись показники результативності;

забезпечувати оперативний доступ до чинної нормативно-правової бази [28]. Оскільки така база складається з цілої низки законодавчих, нормативно-правових актів, регламентів, інструкцій тощо, які постійно оновлюються, змінюються доповнюються, скасовуються, то для керівництва підприємства важливо оперувати достовірною інформацією при розробленні та прийнятті управлінських рішень;

контролювати процеси за рахунок поточного обліку показників, які надають необхідну інформацію у випадку виникнення розбіжностей у фактичних і планових результатах [53]. За відхиленнями показників товарообороту вдається визначити відношення фактичного товарообороту до встановленого планом значення та відхилення цього показника від запланованої цифри.

Також слід вказати на наступний методично важливий факт, який треба враховувати при створенні інформаційного забезпечення [13]. Мова йде про поділ всієї сукупності показників діяльності за видами та галузями, за рахунок чого вдається організувати належним чином інформаційне забезпечення підприємства та формалізувати застосовувані інформаційні одиниці.

Показники інформаційних систем можуть виступати як [24]:

абсолютні величини: використовуються для оцінки обсягу виробництва (товарообороту) і витрат на виробництво чи досягнення результату. Такі величини легко визначаються, але є недостатньо змістовними [23]. Проводити їх аналіз можна лише за умови використання критеріїв для порівняння у вигляді затрат за минулий період [14]. При цьому є можливість визначати позитивні та негативні тенденції змін в кожному визначеному періоді витрат по відношенню до обсягу виробленої продукції;

відносні величини: складаються відношення більшості показників. Такі дані можна використовувати як в порівнянні з іншими величинами, так і самостійно (при цьому вони стають більш інформативними) [20]. Відносні величини необхідні для визначення показників продуктивності, коли вхідні величини подають у відношенні до вихідних. При цьому отримують коефіцієнти, які є відношенням часткової величини до сукупної;

розрахункові числа: подаються у вигляді різнорівневих величин, що зіставляються одна з одною;

індекси величин: показники змін, які відбулись протягом певного періоду часу.

Всі зазначені види показників використовують в залежності від конкретно визначених управлінських цілей. Організуючи інформаційне забезпечення підприємства обов'язковою умовою має стати можливість динамічної зміни вигляду показників діяльності в залежності від галузі, специфіки діяльності підприємства компонентів бізнес-процесів та рівня застосування.

Роль інформації в управлінні підприємствами (організаціями) постійно зростає, важливу роль відіграє визначення сутності основних понять та їх особливості в аспекті управління підприємствами.

Ефективність будь-якої управлінської технології значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення, тобто від того, наскільки оперативно та точно буде отримана необхідна інформація для прийняття відповідних управлінських рішень [21].

У загальному розумінні інформаційне забезпечення – це система показників і засобів їх опису (класифікатори й коди, економічна документація та відповідним чином організована інформаційна база) [25].

З точки зору системного підходу інформаційне забезпечення виступає як динамічна система даних, а способи їх обробки дозволяють, як парвילו, вивчити реальний стан підприємства, виділити чинники, що його визначають, а також виявити можливості здійснення необхідних управлінських дій.

У науково-економічних дослідженнях є різні підходи до визначення сутності інформаційного забезпечення підприємствами, а саме:

інформаційне обслуговування управління;

заходи зі створення інформаційного середовища управління;

сукупність дій з надання необхідної для управління інформації у зазначене місце із заданою періодичністю.

Інформаційне забезпечення процесу управління підприємствами (організаціями), як і будь-які інші економічні явища, має певні особливості, які варто враховувати під час розробки цілісної теоретичної концепції інформаційного забезпечення управління. Основними з них варто назвати такі:

велика кількість інформаційних даних із зовнішнього і внутрішнього середовищ, котрі значно впливають на результати діяльності суб'єктів господарювання, порівняно із підприємствами чи організаціями інших сфер національної економіки;

під час створення інформаційного забезпечення управління суб'єктами господарювання, як правило, увага повинна бути сконцентрована на врахування усіх основних факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ;

система інформаційного забезпечення суб'єктів господарювання повинна враховувати підтримку логістичного менеджменту під час забезпечення їх самоокупності, гнучкості й певного рівня самостійності;

особливу увагу потрібно звертати на автоматизацію управління логістичними процесами [26].

Основне призначення інформаційного забезпечення управління суб'єктами господарювання полягає у створенні такого організаційного процесу і такого механізму подання інформації, які б відповідали будь-яким вимогам користувачів, а також умовам автоматизованих технологій [32].

Призначення інформаційного забезпечення обумовлює і вимоги до нього [12; 19; 30; 31; 37; 42; 54]:

надання повної, достовірної, однозначної, релевантної та своєчасної інформації для проведення розрахунків і реалізації процесів прийняття управлінських рішень у функціональних підсистемах з мінімумом витрат на її збирання, зберігання, пошук, обробку і передачу [42];

сформована інформація повинна із заданим рівнем точності відображати параметри функціонування певного об'єкта [37];

інформаційне забезпечення повинно надавати інформацію, достатню для ефективної реалізації всіх функцій об'єкта [54];

необхідними є кодування інформації та створення надійних засобів її передавання та зберігання для забезпечення її захисту від несанкціонованого використання та для спрощення роботи з інформаційними потоками в системі управління підприємствами [37; 54];

для підтримання відповідного рівня оперативності надання необхідної інформації повинна бути забезпечена сумісність з інформаційними системами, що взаємодіють із системою інформаційного забезпечення об'єкта;

в інформаційній системі мають бути передбачені засоби контролю вхідної і результативної інформації, оформлення даних в інформаційних масивах та контролю цілісності інформаційної бази [31];

форми документів повинні не лише відповідати вимогам корпоративних стандартів підприємства, але й оперативно трансформуватися у прийнятну для сприйняття іншими користувачами форму [30];

інформація має надходити до системи управління підприємствами не тільки із заданою періодичністю, але й на запит користувачів, оскільки параметри функціонування певних об'єктів управління змінюються з плином часу [19];

використання керівниками підприємств і організацій певної інформації має сприяти підвищенню ефективності їхньої діяльності.

Узагальнюючи і критично оцінюючи опрацьовані наукові праці, можна сформулювати сутнісні характеристики інформаційного забезпечення процесу управління на підприємстві, а саме поняття «інформаційне забезпечення» трактується як [12; 25]:

функціональний комплекс, що забезпечує органічну взаємодію технічних засобів, методів і технологій роботи з інформацією;

сукупність інформаційних ресурсів, засобів, методів і технологій, яка сприяє ефективній реалізації процесу управління;

інструмент, який: 1) генерує інформацію, яка складається з важливих даних та не дає відволікатись менеджерам на зайву та громіздку інформацію; 2) забезпечує надходження інформації про стан та параметри функціонування

певних об'єктів управління через визначені проміжки часу або відповідно до її запитів та орієнтується на раніше визначені основні показники діяльності суб'єкта; 3) підтримує функціонування системи менеджменту, оскільки надає своєчасну, достовірну та повну інформацію про бізнес-процеси та бізнес-об'єкти для ефективного управління певними аспектами діяльності вищому менеджменту та керівникам усіх рівнів [25];

безперервний процес постійного забезпечення можливості збирання, пошуку, групування, аналізу, зберігання та поширення інформації серед зацікавлених менеджерів підприємств;

управлінська технологія, оскільки відображає інформацію щодо стану керованого об'єкта і є основою для прийняття управлінських рішень;

специфічний вид професійної діяльності, оскільки враховує інформаційні потреби різних суб'єктів, зокрема суб'єктів управління;

складова системи і процесу управління, виражаючи на міжсуб'єктивному рівні відносини щодо підприємств і здійснення підприємництва, метою створення якої є забезпечення повної і достовірної інформації для ефективного здійснення підприємницької діяльності.

Концепція інформаційного забезпечення процесу управління підприємствами ґрунтується на інформаційних потоках як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ, які при взаємодії створюють для суб'єктів господарювання інформаційно-аналітичний портал [16]. У свою чергу даний портал виступає головним індикатором інформаційного забезпечення підприємства.

Отже, від рівня інформаційно-аналітичного порталу залежить стан інформаційного забезпечення, а відтак, стан підприємства, саме тому доцільно констатувати наступну послідовність [24]: інформаційні потоки як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ – інформаційно-аналітичний портал – інформаційне забезпечення процесу управління – становище підприємства.

Завданням інформаційної діяльності підприємства є отримання, систематизація та використання максимально достовірної, точної інформації про

стан зовнішнього середовища [29]. Ця інформація повинна, передусім, стосуватися споживачів, конкурентів і змін у ринковому середовищі, коливань макроекономічних параметрів функціонування ринку та змін законодавства, оскільки позитивні та негативні очікування споживачів та конкурентів по-різному впливають на діяльність окремого підприємства [36].

Підсумовуючи викладене вище можна зробити висновок, що інформаційне забезпечення – це, насамперед, динамічний процес, за допомогою якого інформація циркулює в системі управління [12]. Основою цього процесу є інформаційні потоки, які складають цю систему. Базовими етапами циркуляції інформаційних потоків в процесі управління підприємством слід визначити такі основні етапи: підготовчий, обчислювальний та етап споживання.

Інформаційні процеси тісно пов'язані з управлінськими і слугують базою для вироблення і обґрунтування управлінських рішень стосовно шляхів досягнення цілей системи управління продуктивністю підприємства. Таку систему можна формалізувати у вигляді функції [50]:

$$F_t = f(S_t; G_t; E_t; C_t), \quad (1.1)$$

де F_t – оцінка управління продуктивністю підприємства;

S_t – інформаційні ресурси, запаси статистичної інформації, інформаційний потенціал та запас знань;

G_t – інформаційні ресурси галузі (підприємств галузі);

E_t – фактична діяльність, прийняті управлінські рішення;

C_t – показники діяльності підприємства;

t – визначений проміжок часу, період діяльності підприємства.

Таким чином, інформація допомагає аналізувати динаміку результатів управління продуктивністю підприємства. Адже, після накопичення відповідно великої кількості даних формується великий масив статистично-інформаційних ресурсів, що дозволяє керівникам як середнього, так і вищого рівнів отримувати

не разовий зріз статичної інформації, а таку, яка розгортається: по-перше, в часі (місяць, квартал, рік); по-друге, в просторі (галузь, підприємство, цех).

1.2. Особливості логістичного управління інформаційним забезпеченням підприємства

З позицій логістичного підходу інформаційне забезпечення логістики або управління логістичними процесами можуть визначати як:

наука про роботу з інформацією на основі логістичних правил. Тобто інформаційна логістика є наукою про реалізацію методів збору, обробки, зберігання та розподілу інформації у виробничо-господарських системах на основі логістичних правил: підвищення релевантності інформації в потрібному обсязі, в потрібний час, в потрібному місці та з оптимальними витратами [19];

системе взаємозв'язків для забезпечення інформаційної бази. Відповідно, логістична інформаційна система є системою взаємозв'язків між людьми, технікою і відповідними процедурами управління з метою забезпечення відповідної інформаційної бази для планування, організації й контролю логістики на підприємстві [45];

передумова ефективної логістики, зокрема логістична інформаційна система є важливою передумовою ефективної операційної логістики підприємства [17];

АСУ логістичних процесів і сукупність взаємозв'язків для вирішення завдань з управління матеріальними потоками. Тобто логістична інформаційна система являє собою: 1) автоматизовану систему управління логістичними процесами; 2) певним чином організовану сукупність взаємопов'язаних засобів обчислювальної техніки, різноманітних довідників і необхідних засобів програмування, що забезпечує вирішення функціональних завдань з управління матеріальними потоками [22];

частина логістики (супровід матеріальних потоків інформаційними) і як зв'язуюча ланка. Тобто інформаційна логістика являє собою: по-перше, частину логістики, яка організовує потік інформації, що супроводжує матеріальний потік у

процесі його переміщення; по-друге, зв'язуючу ланку між забезпеченням, виробництвом та збутом на підприємстві [22].

Отже, враховуючи результати аналізу дефініцій і визначення відмітних характеристик інформаційного забезпечення з позицій логістичного підходу якість логістичних процесів є результатом управління нею у тому числі залежить від того, чи в процесі організації цього забезпечення будуть дотримуватися правил логістики.

В загальній теорії менеджменту під ним доцільно розуміти сукупність інформаційних даних, засобів і програмних продуктів їх збору та / або обробки, що необхідні для забезпечення результативного управління якістю логістичних процесів [17].

Одночасно, беручи до уваги головну мету логістики у практичній діяльності підприємств, а отже і в управлінні їх логістичними процесами, що часто (особливо в умовах непередбачуваних змін і криз) пов'язана [45]:

зі зниженням сукупних витрат;

налагодженням ефективної взаємодії матеріальних, інформаційних та фінансових потоків під час закупівлі, перевезення, зберігання матеріалів (товарів / ресурсів) потрібної якості, у потрібній кількості, у необхідний час та у потрібному для підприємства місці

організацією інформаційного забезпечення управління якістю логістичних процесів (з позицій логістичного менеджменту) з дотриманням принципу оптимальності.

Тоді організацію інформаційного забезпечення управління якістю логістичних процесів підприємства варто визначати як організаційну діяльність, пов'язану зі створенням та подальшим розвитком інформаційної системи підприємства, робота якої спрямована на мінімізацію витрат у процесі формування інформаційних потоків, що необхідні для прийняття і реалізації результативних управлінських рішень щодо якості логістичних процесів підприємства [17; 45].

Отже, якщо використовується логістичне інформаційне забезпечення, то треба побудувати і впровадити на практиці економіко-математичну модель організації інформаційного забезпечення управління якістю логістичних процесів підприємства торгівлі, то спочатку зробимо постановку відповідної задачі, зокрема для збору, накопичення і обробки інформації з метою подальшого оцінювання та прийняття управлінських рішень щодо якості логістичних процесів підприємства потрібно створити банки даних – БД (рис. 1.1).

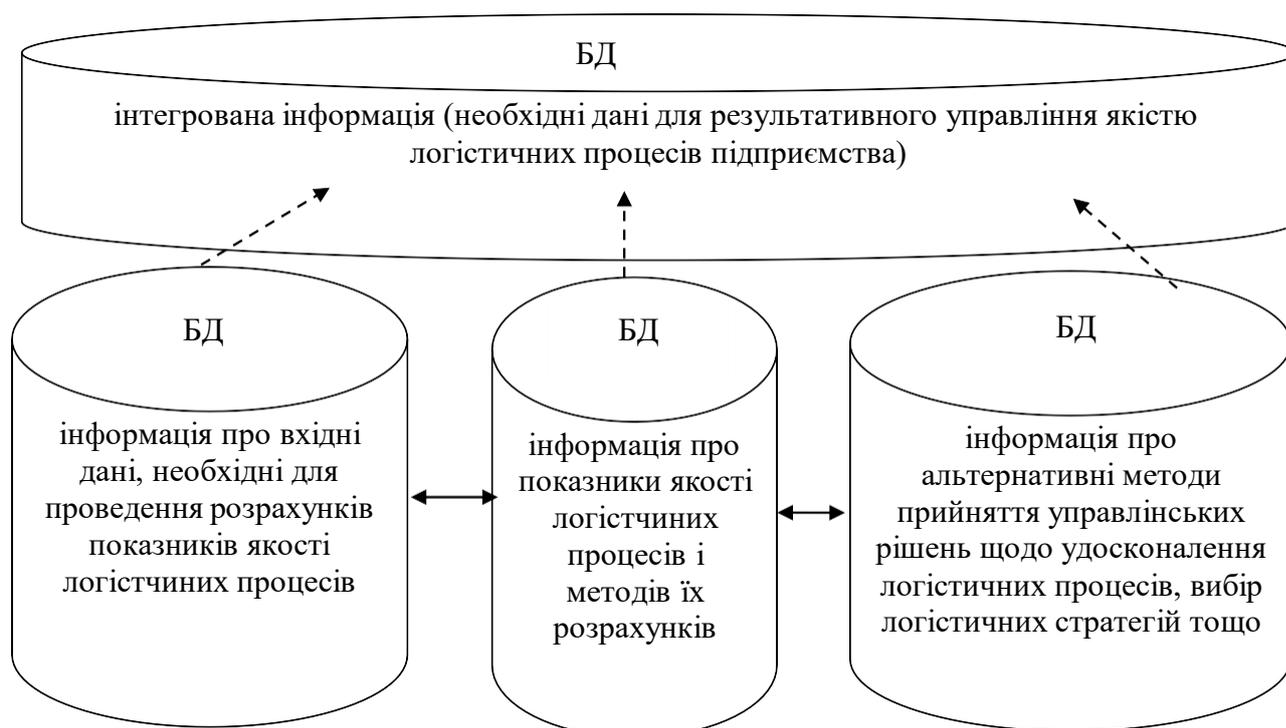


Рисунок 1.1 – Банки даних для управління якістю логістичних процесів підприємства

Окрім того, для належного інформаційного забезпечення необхідні комп'ютерна техніка та засоби для створення і налагодження роботи внутрішньої корпоративної мережі й обміну інформацією між підрозділами підприємства торгівлі, менеджери яких приймають управлінські рішення щодо реалізації / удосконалення логістичних процесів [17].

Водночас підприємству потрібно мати спеціальні програми, тобто програмне забезпечення для проведення оцінювання якості логістичних процесів, аналізу зміни цієї якості у часі (наприклад, завдяки автоматизації роботи

алгоритму GAP – моделей Зейтгамла або їх модифікацій), прийняття управлінських рішень, що можуть сприяти підвищенню рівня якості логістичних процесів, у т.ч. пов'язані з вибором логістичних стратегій.

Певні витрати підприємство торгівлі може нести і на програмне забезпечення для обробки даних з інтернет-ресурсів і роботи з так званими великими даними (англ. Big Data) [45]. Варто також відзначити, що на практиці підприємства намагаються обрати 1-2 програмних продуктів, що дозволяють їм вирішувати різні управлінські завдання (тобто не тільки пов'язані з управлінням якістю логістичних процесів) [17].

Однак поодинокими (особливо на великих підприємствах) є і випадки, коли для виконання завдань у межах суто логістичного менеджменту підприємства купують спеціальні програмні продукти для управління бізнес-процесами і вирішення логістичних задач.

До таких програмних продуктів відносять: Project Expert, DELMIA; SAP Business Suite; Oracle JD Edwards; AnyLogic та інші.

І формування та підтримка вищеназваних БД, і технічні засоби, і спеціальні програми, що необхідні для належної організації інформаційного забезпечення, не безкоштовні і вимагатимуть від підприємства торгівлі певних витрат, які у цій задачі нам необхідно мінімізувати.

Доцільно окремо виділяти і витрати на людино-години, тобто на заробітну плату персоналу, що буде займатися підтримкою роботи та за необхідності розвивати інформаційну систему управління на підприємстві торгівлі.

Окремо у зміст задачі можна ввести та враховувати витрати на електроенергію, ремонт техніки тощо.

Проте з метою спрощення математичної презентації задачі варто врахувати 4-и основні види ресурсів, що є ключовими для належної організації інформаційного забезпечення.

Тобто для результативного управління якістю L-ої кількості логістичних процесів на підприємствах потрібні специфічні види ресурсів для організації інформаційного забезпечення.

Поряд з цим, у прийнятному для підприємства інформаційному забезпеченні, що дозволить результативно управляти якістю логістичних процесів, може бути декілька альтернативних конфігурацій поєднання цих ресурсів [17]. Тому в процесі формування інформаційної системи управління менеджери повинні прийняти рішення щодо найкращого типу організації інформаційного забезпечення з мінімальними витратами на нього за умови результативного управління якістю логістичних процесів підприємства.

Підбиваючи підсумок, констатуємо, що на практиці організація інформаційного забезпечення може різнитися внаслідок розміру підприємства і відмінностей у роботі між підприємствами, а також такими, що займаються інтернет-торгівлею тощо [45].

Іншими словами, інформаційне забезпечення кожного підприємств може бути (і, як правило, є) унікальним. Воно потребує різної кількості певних видів ресурсів, тобто передбачає унікальну конфігурацію поєднання інформаційних, технічних, програмних і людських ресурсів для налагодження оптимального руху інформаційних потоків та прийняття управлінських рішень щодо якості логістичних процесів.

Для формування належного інформаційного забезпечення в епоху діджиталізації потрібно створювати та розвивати спеціальні банки даних, мати спеціальні технічні засоби та програмні продукти для роботи з великими масивами інформації та прийняття на основі їх обробки результативних управлінських рішень [17].

Разом з цим у процесі організації інформаційного забезпечення (у т.ч. такого, що стосується управління якістю логістичних процесів) варто дотримуватися принципів економічної доцільності та прийнятності, з одного боку, та технологічної придатності, – з іншого.

Таким чином, організація інформаційного забезпечення управління якістю логістичних процесів у своїй економіко-математичній інтерпретації повинна мати цільову установку на мінімізацію витрат (собівартості) ресурсів для організації такого забезпечення на підприємстві за умови спроможності прийняття і

реалізації результативних управлінських рішень завдяки інформаційним потокам, що продукує це інформаційне забезпечення [17]. Отже, результати дослідження сприяють подальшому розвитку цифровізації бізнес-процесів на підприємствах (передусім цифровізації управління якістю логістичних процесів підприємств) та можуть бути використані для розробки інноваційних наукових підходів до вибору логістичних стратегій [17].

Особливістю розвитку сучасних світових спільнот є перехід до нової сходинки еволюції – інформаційної стадії розвитку. Прогрес економіки багато в чому визначається передовими інформаційними технологіями [52].

Глобальний характер розповсюдження інформатизації, що базується на інформаційних технологіях і охоплює практично всі сфери розвитку країн світу, викликає глибокі якісні зміни в організаційно-технологічній і соціально-економічній структурі будь-якої держави [35]. За стрімкістю і масштабністю розповсюдження це явище є унікальним, адже жоден інший вид виробництва і жодна інша технологія не запанували у світі так швидко, надійно і практично.

У найрозвинутіших країнах, що переходять від індустріального до інформаційного суспільства, стрімкий розвиток інформаційних технологій виявляється насамперед у підсиленні інформаційного забезпечення в економіці й управлінні, а також постійній диверсифікації інформаційного сектору [41]. Такий прояв відображається в конкретних соціально-економічних показниках, зокрема у збільшенні чисельності зайнятих в інформаційному секторі, модифікації професійно-кваліфікаційної зайнятості в національній економіці тощо.

Актуальність створення ефективних систем інформаційного забезпечення процесу управління підприємствами обумовлена необхідністю оброблення значних масивів даних про ресурси та параметри зовнішнього та внутрішнього середовищ, які необхідні для визначення напрямків управління продуктивністю підприємства.

Комплекс невирішених завдань вимагає подальшого наукового обґрунтування необхідності формування організаційно-економічного механізму

інформаційного забезпечення управління продуктивністю підприємств [43]. Залишаються невирішеними проблеми організації та методології контролю в інформаційному забезпеченні, сходження рішень униз по щаблях управління, оцінки параметрів продуктивності підприємства, кількісних показників, оскільки в наукових публікаціях такі завдання не висвітлені.

Основною проблемою, яка завжди характеризувала існуючі системи управління об'єктами підприємства, є правильне використання показників та їх інформативність [57]. Завжди треба враховувати, що показники дають змогу отримати достовірні точні значення. При цьому немає впевненості у гарантованому встановленні зв'язку між змінними [24]. Наслідком невірної розуміння існуючих між показниками сутнісних зв'язків можуть стати помилкові рішення, які будуть прийматись після того, як підприємство покаже результати своєї діяльності.

Також можна говорити про обмеженість показників при взаємній компенсації деяких об'єктів або їх врівноваженості один одним [36]. Враховуючи такі особливості, слід використовувати систему показників, побудовану при дотриманні ієрархічного принципу піраміди [25]. При цьому на вершині має бути показник, залежний від усіх інших величин.

Також, важливо пам'ятати про ускладнення управлінського аналізу та протиріччя, які стають наслідком введення в систему управління великої кількості показників. Але ця проблема є найпростішою для статистичної обробки, під час якої розраховуються показники та формується статистична звітність за допомогою комп'ютерних технологій.

Тому варто для різних підприємств розробляти різні системи показників з врахуванням особливостей галузі, основне завдання яких допомагати здійснювати систематичний аналіз та вивчати причини змін, що відбулись у внутрішньому середовищі підприємства [10].

Основною ознакою таких показників має бути їх практично повна ідентичність величинам, встановленим наявною звітністю. Крім цього, слід прийняти до уваги можливість виникнення розрахункових (через математичні

вирази) або логічних зв'язків між окремо взятими показниками при зміні характеру діяльності підприємства.

Процес управління підприємством в умовах прийняття важливих управлінських рішень потребує, як правило, різноманітну інформацію як за обсягом, так і за змістом [15]. Інколи суб'єкти господарювання зіштовхуються з проблемою отримання необхідної інформації в бажані терміни або ж її необ'єктивністю. Це зумовлено насамперед тим, що зовнішня інформація надходить з різних джерел, які не завжди можливо перевірити [27].

Одним з варіантів вирішення проблеми вчасного надходження інформації та гарантування її вірогідності є формування інформаційно-аналітичного порталу. В країнах Західної Європи даний портал уже близько 10 років є основним інструментом, що забезпечує управління інформаційним простором [37]. Беручи до уваги залежність процесу управління підприємства від динамічності ринку, що визначається різноманітними інформаційними змінами, створення інформаційно-аналітичного порталу є не просто необхідністю, а умовою для виживання [26].

Інформаційно-аналітичний портал являє собою інформаційну систему підприємства, що аналізує вхідні та вихідні потоки інформації, а також виступає головним посередником взаємодії суб'єкта з ринком за допомогою використання інтернет-технологій [37].

Вагомість створення інформаційно-аналітичного порталу (ІАП) забезпечення процесу управління підприємством обумовлена наступним [60]:

доступ до необхідної інформації підприємства з будь-якої точки інтернет-мережі. Так, керівники підприємств в будь-який час мають необмежений доступ до інформації, що особливо важливо в умовах необхідності прийняття рішень;

спрощення пошуку інформації. Інформаційно-аналітичний портал розмежовує інформацію за напрямками діяльності, часом її надходження та актуальністю. Дана процедура значно спрощує процес пошуку необхідної інформації та допомагає вчасно нею скористатися в процесі управління підприємством;

активізація процесу управління. Формування інформаційно-аналітичного

порталу зумовлює перегляд всіх бізнес-процесів та ідентифікацію необхідності їх корегування з метою створення забезпечення належного рівня управління;

можливості для ефективного регулювання процесу управління. Інформаційно-аналітичний портал відкриває доступ до інформації для зацікавлених осіб – інвесторів, споживачів, посередників, що дає змогу розширити бізнес, тим самим створити умови для забезпечення належного рівня стратегічної стійкості.

Таким чином, можна стверджувати, що інформаційно-аналітичний портал виступає основою інформаційного забезпечення процесу управління на підприємстві. Крім того, інформаційно-аналітичний портал є уособленням корпоративної інформаційної системи, що притаманна не лише великим підприємствам, але й іншим суб'єктам незалежно від їх форми власності та масштабу.

1.3 Організація логістичного управління інформаційним забезпеченням підприємства

Ефективне і конкурентоспроможне функціонування підприємства в таких умовах неможливе без істотних змін у системі управління, використання сучасних механізмів координації і контролю в ній, підвищення якості його інформаційного забезпечення [10]. Ефективність останнього, метою якого є підготовка і обґрунтування управлінських рішень, значною мірою визначає ефективність управління загалом.

Важливість інформації, особливо економічної, для управління підприємством і його потенціалом зростає відповідно до об'єктивних вимог розвитку виробництва, ускладнення господарських зв'язків, зміни акцентів у формуванні параметрів і якості створюваних матеріальних благ на користь споживача.

Найправильнішим в процесі інформаційного забезпечення управління підприємством є створення та постійне використання спеціальної інформаційної

системи [24]. При її побудові доцільно використовувати таку послідовність дій як показано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Етапи побудови інформаційного забезпечення системи управління підприємством

Етапи	Дії
Етап 1	обґрунтування доцільності побудови системи;
Етап 2	саме розробка системи та визначення її ролі в діяльності підприємства;
Етап 3	розробка програми впровадження системи;
Етап 4	розрахунок бюджету на використання системи;
Етап 5	дослідження роботи персоналу;
Етап 6	аналіз ринкового середовища та фінансового стану підприємства;
Етап 7	налагодження управління торговельною мережею;
Етап 8	вибір показників та використання інструментарію для оцінки ефективності системи;
Етап 9	складання управлінської звітності;
Етап 10	коригування системи, при необхідності;
Етап 11	впровадження інформаційної системи в управління підприємством.

Таким чином, реалізація кожного етапу системи дозволить проаналізувати загальний стан підприємства, розробити шляхи вирішення наявних проблем [28]. Для правильної побудови системи інформаційного забезпечення процесу управління на підприємстві в сучасних умовах, необхідно притримуватись певної послідовності етапів по використанню даної системи [37].

На першому етапі відбувається запуск системи. Система складається із сукупності взаємопов'язаних елементів, підсистем та охоплює операції збору, аналізу, обробки та передачі інформації до керуючої підсистеми (керівництво підприємства) з метою подальшого опрацювання даних [43].

Також із метою підвищення результативності та дієвості розробленої системи створюється спеціальний підрозділ (служба інформаційного забезпечення управління підприємством) [44]. Такий підрозділ здійснює контроль за використанням інформаційного забезпечення в управлінні підприємством, процесом реалізації системи, напрямками діяльності, функціонуванням елементів системи та отриманими результатами і є необхідним для стабільності роботи

системи. Серед завдань служби інформаційного забезпечення управління підприємством варто виокремити [51]:

- поширення інформації серед підрозділів;
- обробка вхідної інформації та даних, що надходять від керованої підсистеми;
- ведення звітності;
- підготовка узагальненої звітності та її передача 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 [59]. В системі інформаційного забезпечення процесу управління підприємством 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 прийняття управлінських рішень на кожному етапі управління, до них належать [54]:

- 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 [53]:

- наукова обґрунтованість;
- соціальна орієнтація;
- послідовність виконання дій;
- стабільність функціонування;
- розвиток конкурентних переваг;
- використання мотивації;
- відповідальність;
- розподіл обов'язків;
- ефективність.

Удосконалена система функціонує шляхом використання методів управління, які спрямовані на досягнення бажаних результатів, підвищення ефективності управлінської діяльності, серед яких визначено [44]:

- соціально-психологічні;
- економічні;
- адміністративні.

Використання методів інформаційного забезпечення є необхідним для організації своєчасного надходження інформації до підрозділів підприємства, до них включено: вивід інформації на екран комп'ютера; вивід інформації на дисковий носій; вивід інформації на папір [39]. Також у системі доцільним є дотримання функцій в управлінні діяльністю для вирішення наявних проблем, здійснення заходів із підвищення результативності системи, таких як [5]:

- 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 підприємстві, а саме [5]:

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 [11]. Подібне дослідження здійснюється для виявлення факторів, що впливають на інформаційне забезпечення, функціонування підприємства, процес управління.

Далі проводиться вивчення процесу взаємодії підприємства 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 [21].

Вагому роль відіграє етап визначення переваг та недоліків системи інформаційного забезпечення процесу управління, адже дає змогу визначити проблеми наявної системи та шляхи вирішення [25]. За умови відсутності системи інформаційного забезпечення на підприємстві реалізація цього етапу не відбувається.

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 підприємства, визначити загрози і ризики, дослідити оточення підприємства [26].

Потім здійснюється передача інформації від спеціального підрозділу до керівництва кожного блоку підсистеми управління [44]. Така інформація використовується для прийняття та реалізації управлінських рішень, розв'язання наявних проблем, налагодження управління діяльністю в підрозділах підприємства [59]. Керівництво аналізує стан кожного блоку підсистеми управління, оцінює ризики, ознайомлюється з документацією та розробляє способи покращення функціонування всіх підрозділів [50].

Перед процесом передачі інформації проводиться використання інформаційно-аналітичного порталу, який дозволяє проаналізувати та відібрати необхідну інформацію [25]. 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 [43].

Використавши інформаційно-аналітичний портал, необхідно провести оцінку відповідності інформації встановленим вимогам, таким як:

- кодування інформації;
- своєчасність і доступність;
- результативність і вірогідність;
- достовірність і зрозумілість;
- цілісність і постійність;
- стандартизація;
- надійність і необхідність;
- порівнюваність;
- контроль за використанням інформації.

За умови відповідності інформації вище вказаним вимогам відбувається її передача до блоків підсистеми управління (у вигляді вхідної інформації) [24]. Керованою підсистемою є кожен блок підсистеми управління, тобто прогнозування, планування, організація, регулювання, координація, контроль, а також результати роботи підприємства, види діяльності, використання ресурсів, структурні підрозділи. При цьому доцільно використовувати зовнішню та внутрішню інформацію керуючій підсистемі для ефективного управління кожним блоком підсистеми [26].

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, котра потім передається до загальної підсистеми управління [24].

В загальній підсистемі управління ця інформація є необхідною для проведення аналізу діяльності персоналу, вирішення наявних проблем в управлінні, досягнення цілей та формування конкурентних переваг [26]. Від загальної підсистеми управління інформація спрямовується до керуючої підсистеми з метою обробки даних та подальшого формування висновків і їх передачі керівництву підприємства.

Проте етапу передачі інформації до керуючої підсистеми передують етапи 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 [24].

Наступний етап – надходження інформації до керівництва, 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 оцінювання ефективностей управління підприємством за такими напрямками (рис. 1.2) [24].

ефективність					
керуючої підсистеми	організаційної структури управління діяльністю	функціонування структури управління	прийняття управлінських рішень	соціальна та економічна ефективність управління	ефективність керованої підсистеми

Рисунок 1.2 – Напрями оцінювання ефективності управління підприємством як інформаційні ресурси

Оцінка ефективності управління підприємством проводиться шляхом розрахунку відповідних показників для визначення загального рівня ефективності управління та подальшого прийняття раціональних рішень [25]. 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 [36].

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 підприємства до змін ринкового середовища шляхом врахування інформаційних даних щодо результатів прогнозування [36]. 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 системи інформаційного забезпечення процесу управління підприємства [33]. 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 [32].

Останнім етапом використання інформаційної системи є покращення її роботи, внесення коректив, усунення недоліків. Окрім того, визначаються напрями подальшого розвитку, особливості організаційної роботи кожного підрозділу, формуються майбутні цілі та коригується стратегія розвитку [26].

Таким чином, використання системи інформаційного забезпечення процесу управління на підприємстві є доцільним, що зумовлено змінністю зовнішнього середовища, появою загроз та ризиків, загостренням конкурентної боротьби, обмеженістю доступу до інформації, неефективністю процесу управління діяльністю.

Впровадження інформаційної системи на промислових підприємствах дає 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.

Висновки до розділу 1

Під час вивчення теоретико-концептуальних основ логістичного управління інформаційним забезпеченням підприємства були сформульовані такі висновки.

1. Інформаційне забезпечення управління підприємствами науковці розглядають з різних точок зору: економічної, організаційної, технологічної та технічної. Разом з тим включають і систему ресурсного забезпечення, як специфічний вид професійної діяльності та як складову системи і процесу управління. Відповідно інформаційне забезпечення базується на широкому застосуванні нових інформаційних технологій, засобів комп'ютерної та комунікаційної техніки. Воно дозволяє: 1) підвищити ефективність роботи підприємств у декілька разів; 2) оптимізувати за заданими критеріями використання ресурсів; 3) скоротити електронний документообіг з переходом до електронних технологій управління.

2. Проведений аналіз показав, що інформаційне забезпечення управління відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємств за допомогою інформаційно-аналітичної, методологічної та інструментальної підтримки менеджменту, а тому, й посідає одне з перших місць в управлінні. Інформаційно-аналітичний портал виступає основою інформаційного забезпечення процесу управління на підприємстві та відкриває доступ до інформації для зацікавлених осіб – інвесторів, споживачів, посередників, що дає змогу розширити бізнес, тим самим створити умови для забезпечення належного рівня стратегічної стійкості. Окрім того, інформаційно-аналітичний портал є уособленням корпоративної інформаційної системи, що притаманна не лише великим підприємствам, але й іншим суб'єктам незалежно від їх форми власності та масштабу.

3. Використання системи інформаційного забезпечення процесу управління на підприємстві є доцільним, що зумовлено змінністю зовнішнього середовища, появою загроз та ризиків, загостренням конкурентної боротьби, обмеженістю доступу до інформації, неефективністю процесу управління

діяльністю. Впровадження інформаційної системи на промислових підприємствах дає 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.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ НА ТОВ «ДОМІНІК КО»

2.1 Аналіз суб'єкта та об'єкта управління ТОВ «Домінік Ко»

ТОВ «Домінік Ко» є юридичною особою, що здійснює свою організаційно-господарську діяльність відповідно до чинного законодавства України та власного статуту (додаток А). Так, у липні 1993 року державна кондитерська фабрика в процесі приватизації була перетворена у Відкрите акціонерне товариство «Полтавакондитер». У лютому 2011 року рішенням Загальних зборів акціонерів товариства було змінено найменування на Публічне акціонерне товариство «Полтавакондитер» (ПАТ «Полтавакондитер»). У серпні 2021 року ПрАТ «Домінік» переіменовано на ТОВ «Домінік Ко».

Товариство має повне найменування: на українській мові: Товариство з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко», а скорочено ТОВ «Домінік Ко»; на англійській мові: Limited Liability Company «Dominik Co», а скорочено LLC «Dominik Co».

Місцезнаходження ТОВ «Домінік Ко»: Україна, м. Полтава, вул. Спаська, 10 і Маршала Бірюзова, 2.

Основними ринками збуту солодошів є Україна (відповідно прямі договори з торговими мережами АТБ-маркет і «Ашан Холдинг»). За даними ТОВ «Домінік Ко» продукція ТМ «Домінік» експортується в Туреччину, Білорусія, Казахстан, Фінляндію та інші країни світу.

ТОВ «Домінік Ко» має власну нішу 2,5 % у 2019 р. і 2,6 % у 2020 р. і справедливо входить в десятку лідерів ринку солодошів нашої країни. Попереду із показником 2,7 % залишається товаровиробник львівський «Світоч».

Види економічної діяльності: виробництво какао, шоколаду, цукерок, печива, сухарів, вафель, зефіру, тістечок тривалого зберігання, цукристих

кондитерських виробів, а також продукції для здорового способу життя. Вцілому до асортименту продукції ТОВ «Домінік Ко» входить 300 найменувань кондитерських виробів.

Також до галузей діяльності відноситься оптова торгівля продуктами харчування, цукром, шоколадними і кондитерськими виробами, напоями.

ТОВ «ДОМІНІК Ко» зареєстровано 27 серпня 2021 р. за юридичною адресою: Україна, 36009, Полтавська обл., місто Полтава, вул. Бірюзова Маршала, буд. 2. Керівником організації є Плаксіє Валерій Ігорович. Розмір статутного капіталу становить 31 826 522,00 грн, що поділяється на прості акції номінальною вартістю 13,00 грн. кожна.

Загальна кількість простих акцій ТОВ «Домінік Ко» (код ЄДРПОУ 00382208) складає: 2 448 194 (два мільйона чотириста сорок вісім тисяч сто дев'яносто чотири) штук, кількість голосуючих акцій складає: 2 448 194 (два мільйона чотириста сорок вісім тисяч сто дев'яносто чотири) штук.

Мета діяльності ТОВ «Домінік Ко»:

по-перше, отримання прибутку внаслідок функціонування виробничої, підприємницько-комерційної та інших видів діяльності;

задоволення громадських соціально-економічних потреб і зростання добробуту акціонерів та соціальних потреб працівників товариства.

Предметом діяльності ТОВ «Домінік Ко» є:

кондитерська промисловість;

виробництво кондитерських виробів, в тому числі й напівфабрикатів, какао у вигляді порошку, масла, жиру, рідкого масла, шоколаду, шоколадних виробів, цукрових кондитерських виробів, жувальної гумки, халви, глазурованих фруктів та горохів, борошняних виробів, тощо;

оптова торгівля хлібом, хлібобулочними виробами, цукру, кавою, чаєм, какао та прянощами, шоколадними, кондитерськими виробами, а також оптова торгівля іншими видами продовольчих та непродовольчих товарів;

самостійна реалізація кондитерських виробів через торговельну мережу, в т.ч. фірмову, надання різних послуг населенню;

господарське харчування;
здійснення зовнішньоекономічної діяльності, відповідно до чинного законодавства України;
виконання торгових, торгово-посередницьких, комерційних, комісійних, фінансових міждержавних операцій та угод;
комплексне проектування та введення в експлуатацію виробничих ділянок з виготовленням промислової продукції (в тому числі будівельної) науково-технічного та народного споживання;
організація науково-пошукових, конструкторських, технологічних та проектно-кошторисних робіт;
лізингова діяльність, в тому числі фінансовий лізинг;
інвестиційна та фінансова діяльність;
здійснення туристично-екскурсійної діяльності.

Основними цілями організаційно-господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко» на даному етапі розвитку є:

збільшення доходів товариства включаючи: підвищення прибутковості, збільшення частки ринку, обсягу продажу, підвищення продуктивності і його потужності, зростання ефективності використання фінансових ресурсів, розвиток виробництва і оновлення технології;

у сфері роботи зі споживачами солодошів: швидка реакція на зміни попиту, зменшення претензій з їх боку, підвищення швидкості обслуговування;

у сфері роботи з персоналом: проведення змін в організації, управління трудовими ресурсами – плинність кадрів, навчання, підвищення кваліфікації, звільнення і набір нових робітників, мотивація та підвищення оплати праці при умові її безпеки.

Згідно ТОВ «Домінік Ко» являє собою сукупність взаємопов'язаних правових, організаційно-технічних, соціально-економічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів і засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я й працездатності працівників у процесі трудової діяльності.

Законодавство про охорону праці включає: Кодекс законів про працю України, Закон України «Про охорону праці», Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності» та прийнятих відповідно до них нормативно-правових актів.

Згідно Закону України «Про охорону праці» (ст. 13) ТОВ «Домінік Ко» створює в кожному структурному підрозділі товариства на робочому місці умови праці відповідно до нормативно-правових актів, а також забезпечити додержання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці. Для цього ТОВ «Домінік Ко» на належному рівні забезпечує функціонування системи управління охорони праці (СУОП).

Вцілому СУОП являє собою складну, штучну, відкриту, недетерміновану комплексну систему, котра представляє собою регламентовану законодавчими актами, нормативними і організаційно-розпорядчими документами, що направлені на збереження і працездатність працівників у процесі трудової діяльності. До складу СУОП ТОВ «Домінік Ко» відносяться: керівний орган, виконавчий орган і об'єкт управління.

До основних функцій управління охороною праці ТОВ «Домінік Ко» відносяться: організація й координація робіт; облік, аналіз та оцінка стану умов та безпеки праці; планування та фінансування робіт; стимулювання охорони праці; контроль за станом охорони праці. ТОВ «Домінік Ко» має досить високий рівень, так як в товаристві дотримуються правила техніки безпеки та законів України щодо організації охорони праці, що й відображується в незначному травматизмі на виробництві. ТОВ «Домінік Ко» з охорони праці наступні:

пріоритет життя і здоров'я працівників товариства, повна відповідальність за створення належних, безпечних і здорових умов праці;

соціальний захист працівників, повне відшкодування шкоди особам, які потерпіли від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань;

адаптація трудових процесів до можливості працівника з урахуванням його здоров'я та психологічного стану;

встановлення єдиних вимог з охорони праці для всіх членів колективу;
інформування працівників, проведення навчання, професійної підготовки і підвищення їх кваліфікації з питань охорони праці;

забезпечення вирішення всіх питань, пов'язаних з охороною здоров'я, гігієною та безпекою праці, а також співробітництва і проведення консультацій працівників (їх представників) тощо.

Відповідно Закону України «Про охорону праці» (ст. 13) ТОВ «Домінік Ко» забезпечує функціонування СУОП. Система має складну структуру, а завдання СУОП ТОВ «Домінік Ко» полягають в:

формуванні організаційної структури управління охороною праці товариства;

встановленні єдиного порядку планування, організації та координації роботи з охорони праці;

організації контролю за умовами і безпекою праці, рівнем безпеки;

організації контролю за дотримання працівниками вимог чинних нормативних актів про охорону праці;

використанні засобів обчислювальної техніки;

систематичному інформування працівників про стан умов праці;

організації збирання інформації про фактичний стан охорони праці, її обліку, аналізу та оцінки за прийнятими показниками на базі комп'ютерних технологій;

використання економічних методів для підвищення зацікавленості працівників у впровадженні безпечної техніки і технологій, в дотриманні вимог безпеки.

Охарактеризуємо ТОВ «Домінік Ко» як систему управління, яка складається зі суб'єкта та об'єкта. Характеризуючи ТОВ «Домінік Ко» як систему управління, можна виділити об'єкт та суб'єкт.

До об'єкта управління слід віднести керовані складові, а саме: трудові ресурси, енергетичні ресурси, матеріальні ресурси (основні засоби та інші

необоротні матеріальні активи), фінансові ресурси (власні та залучені кошти) та процеси, серед яких основними є виробничі та збутові.

Суб'єкт управління це керуюча підсистема товариства, і в свою чергу поділяється на громадський та професійний. Громадський суб'єкт складається з Загальних зборів акціонерів, Ревізійної комісії та Наглядової ради ТОВ «Домінік Ко».

Професійний включає в себе апарат управління, який складається з голови правління, фінансового директора, комерційного директора, директора з виробництва, головного бухгалтера, юрисконсульта та апарату управління.

Для повноцінного та успішного функціонування будь-якої системи: чи то управління, чи виробництва, необхідний налагоджений канал зв'язку та обміну інформацією. На ТОВ «Домінік Ко» такий канал пов'язує дані підсистеми в двох напрямках (прямому та зворотному).

Беручи до уваги всю систему управління, слід зазначити, що вона є відкритою. Існують канали входу та виходу з неї, а саме вхідним каналом є ресурси, вихідним – товари та послуги.

Досягнення мети діяльності товариства забезпечується його організаційною і виробничою структурою. З огляду на головні напрямки діяльності ТОВ «Домінік Ко» і побудована його організаційна структура управління (рис. 2.1).

Кожний підрозділ товариства відповідає за свою частку роботи.

Вищим органом управління ТОВ «Домінік Ко» є загальні збори акціонерів. В період між зборами акціонерів управління ТОВ «Домінік Ко» здійснюється наглядовою радою, що діє на підставі статуту (додаток А).

Керівництво поточною діяльністю товариства здійснює дирекція і директор, які підзвітні з усіх питань своєї діяльності наглядовій раді та зборам акціонерів.

Фінансовий відділ на чолі з директором з фінансів ТОВ «Домінік Ко», у свою чергу, поділяється на три підрозділи:

планово-економічний відділ;

відділ інформаційних технологій;

фінансовому директору підпорядковується головний бухгалтер.

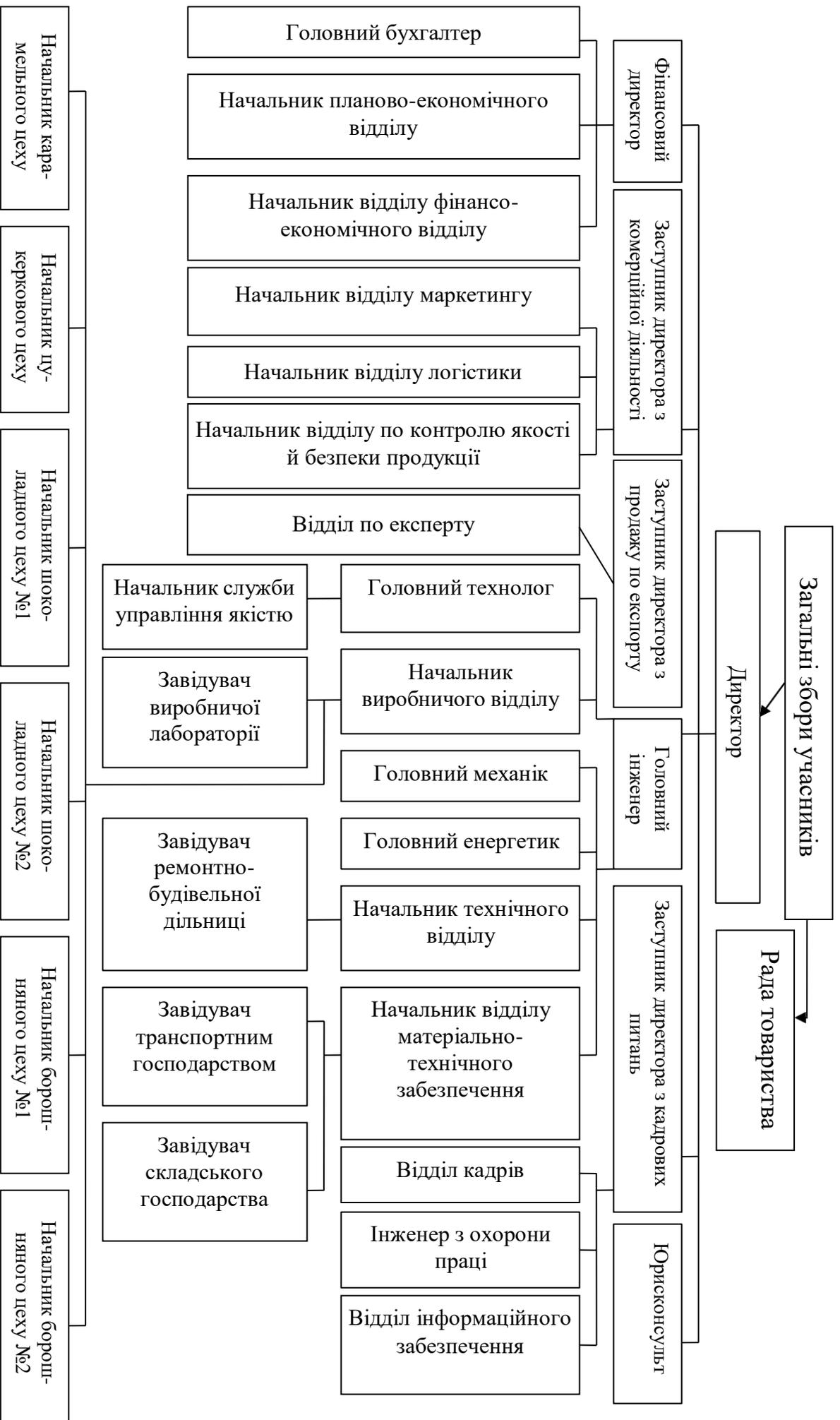


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Домінік Ко»

Основними завданнями економічного відділу ТОВ «Домінік Ко» є проведення економічного аналізу діяльності товариства, складання фінансово-економічної звітності, розробка планів і прогнозів його діяльності, вироблення рекомендацій щодо збільшення прибутковості та підвищення рентабельності діяльності товариства.

Комерційний відділ ТОВ «Домінік Ко» утворюють відділи маркетингу і логістики, а також відділ збуту. Відділ маркетингу в основному займається рекламою, просуванням готової продукції та сегментацією.

Відділ логістики відповідає за вчасну доставку й зберігання сировини та готової продукції товариства. У відповідності до цих задач у структурі напрямку створені функціональні підрозділи, що відповідають за окрему ділянку роботи. Так, для забезпечення оптимальних умов збереження продукції ТОВ «Домінік Ко» в 2017 році був запущений сучасний логістичний склад (ЛС). Він має площу 3500 квадратних метрів і дозволяє одночасно зберігати близько 1500 тон готової продукції. Для забезпечення вчасних і якісних поставок споживачам до ЛС фабрики підведені автомобільні й залізничні шляхи. Завантаження безпосередньо відбувається у вагони й власний автотранспорт ТОВ «Домінік Ко».

Відділ збуту ТОВ «Домінік Ко» займається безпосередньо збутом продукції товариства, контролем за роздрібною мережею та формуванням каналів розподілу продукції.

Головному інженеру ТОВ «Домінік Ко» підпорядковуються такі відділи: технічний, якому підпорядковується ремонтно-будівельна дільниця, та відділ матеріально-технічного забезпечення, якому у свою чергу підпорядковується транспортне та складське господарство. Також головному інженеру підпорядковується головний механік та головний енергетик.

Технічний відділ ТОВ «Домінік Ко» займається проведенням поточних планових технічних оглядів обладнання, його налагодженням і монтажем, проведенням капітальних ремонтів, а також забезпеченням постійної й безперебійної роботи устаткування товариства.

Відділ кадрів ТОВ «Домінік Ко» відповідає за своєчасне поповнення трудових ресурсів підприємства робітниками відповідної освіти та кваліфікації, слідкує за наявними трудовими ресурсами, їх освітою та підвищенням кваліфікації. Відділу кадрів підпорядковується інженер з охорони праці котрий здійснює контроль за дотриманням правил безпеки при виконання робіт та розробку заходів спрямованих на виключення травматизму та виникнення різних аварійних ситуацій в товаристві.

Юрисконсульт ТОВ «Домінік Ко» підпорядковується безпосередньо голові правління, займається веденням юридичної документації, необхідної для нормальної діяльності товариства, оформленням договорів з постачальниками та покупцями, представленням інтересів товариства в судових засіданнях.

Одним з найважливіших відділів кондитерської фабрики є виробничий відділ на чолі з директором з виробництва, який займається безпосередньо контролем за виробництвом продукції товариства, а також винайденням та випробовуванням у виробничій лабораторії нових видів кондитерської продукції, створенням нових технологій виробництва, наглядом за дотриманням норм витрат матеріалів на одиницю виробу.

На відміну від організаційної структури, виробнича структура ТОВ «Домінік Ко» є формою організації виробничого процесу вона виражається в розмірі підприємства, кількості й складі цехів та служб, їх плануванні, а також у кількості планування виробничих ділянок та робочих місць усередині цехів (рис. 2.2). У загальних рисах ТОВ «Домінік Ко» можна віднести до підприємств «технологічного» типу, оскільки воно функціонує на основі базових технологічних процесів виробництва продукції.

Щодо цехів і служб ТОВ «Домінік Ко», то вони реалізують виробничий процес виготовлення продукції. Форми їх взаємозв'язків покладені в основу виробничої структури товариства. На ТОВ «Домінік Ко» розрізняють такі види цехів і ділянок: основні; допоміжні; обслуговуючі.

До виробничих (основних) підрозділів (ланок) ТОВ «Домінік Ко» відносяться цехи і дільниці, на яких здійснюються основні, допоміжні та пов'язані

з ними обслуговуючі процеси, а співвідношення між ними впливає на рівень продуктивності праці та розміри цехових витрат. Група робочих місць об'єднується у виробничу дільницю товариства, де здійснюється частина виробничого процесу. ЛС і технічна озброєність дільниць і господарські зв'язки між ними визначають склад цеху товариства.

Структура виробництва ТОВ «Домінік Ко» складається з двох окремих виробничих територій. Перша знаходиться по вул. Спаська, 10 і складається з чотирьох виробничих цехів, які мають різні технологічні напрямки: карамельний цех, цукерковий цех, шоколадний цех №1 та борошняний цех №1.

У свою чергу карамельний цех складається із трьох відділів: зефірного, ірисного та карамельного. Друга виробнича територія знаходиться по вул. М Бірюзова, 2 і складається з шоколадного цеху №2 та борошняного цеху №2.

Найважливішим у виробництві товариства є контроль за якістю продукції, що служба управління якістю. Вона забезпечує функціонування систем менеджменту якості й безпеки товариства у відповідності з вимогами стандартів, здійснення лабораторного контролю якості продукції, що випускається, на всіх етапах виробництва: від початкової стадії – контролю сировини, що надходить, – до контролю якості готової продукції.

На ТОВ «Домінік Ко» застосована неформальна концепція управління, котра має за основу ситуаційний підхід до управління. Товариство розглядається як відкрита система, а його успіх пов'язується з тим, наскільки успішно товариство пристосовується до зовнішнього середовища.

Завдання управління ТОВ «Домінік Ко» реалізуються через функції управлінської дії: організація, координація, облік, аналіз і оцінка стану умов праці та безпеки праці; планування і фінансування робіт пов'язаних із охороною праці; стимулювання і контроль за станом охорони праці.

Найважливішим елементом при формуванні системи управління ТОВ «Домінік Ко» є персонал, тому доцільно провести його кількісний аналіз. Структура персоналу ТОВ «Домінік Ко» по категоріях щорічно змінюється згідно потребам виробництва.

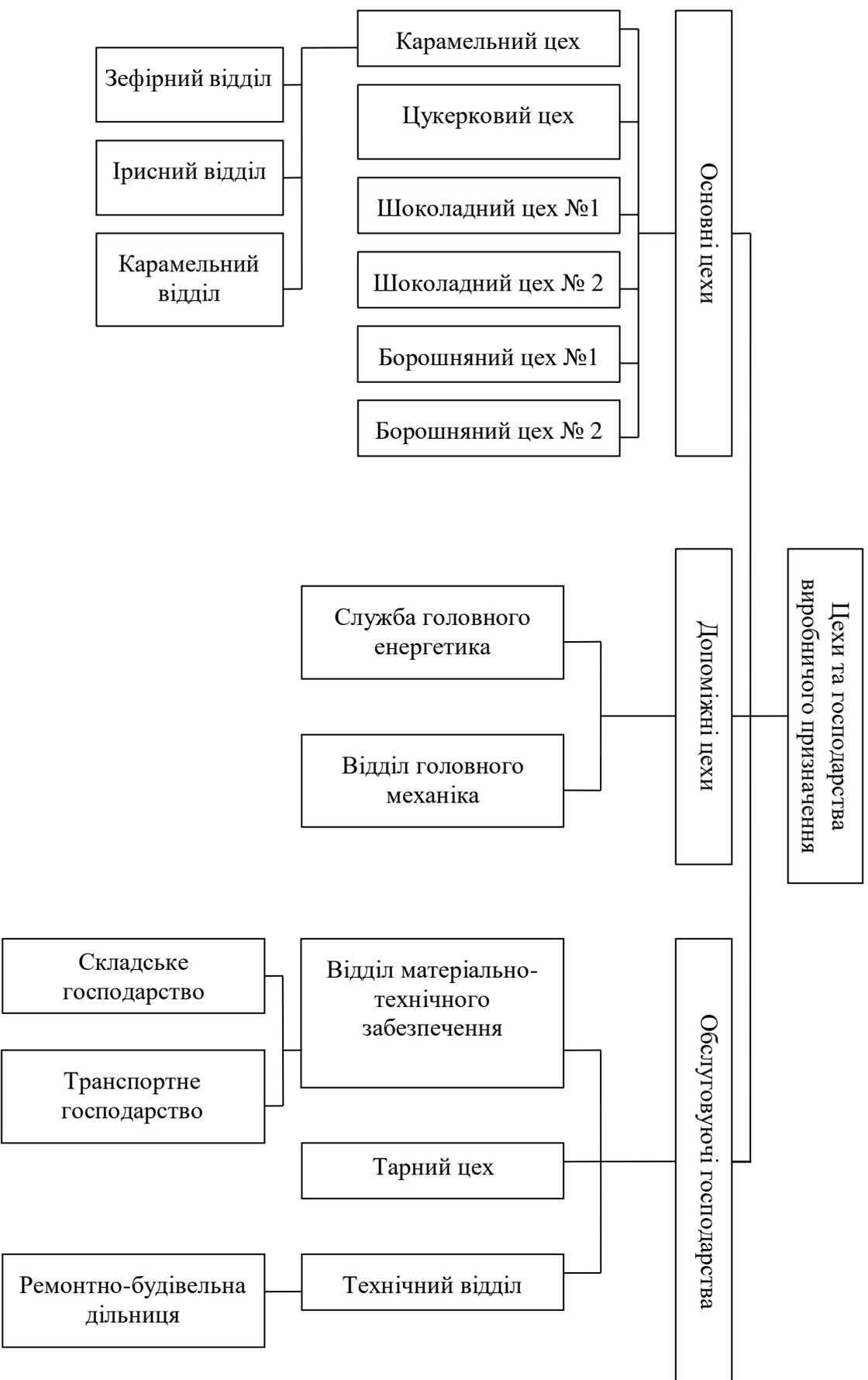


Рисунок 2.2 – Виробнича структура ТОВ «Домінік Ко»

Отже, персонал товариства становлять усі громадяни, які своєю працею беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди) або інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з товариством. Повноваження трудового колективу ТОВ «Домінік Ко» щодо його участі в управлінні товариством встановлюються статутом.

Оцінку персоналу ТОВ «Домінік Ко» доцільно розпочати із аналізу складу та структури працівників (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 рр.

Категорія працівників	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2021 р. до:	
	кількість осіб	питома вага, %	кількість осіб	питома вага, %	кількість осіб	питома вага, %	2019 р.	2020 р.
Управлінський персонал	125	15,72	131	19,1	128	20,72	5,0	1,62
у тому числі: керівники	4	0,5	4	0,58	4	0,65	0,15	0,07
спеціалісти	100	12,58	102	14,8	119	19,26	6,68	4,46
технічні працівники	7	0,88	7	1,02	5	0,81	-0,07	-0,21
Виробничий персонал	559	70,31	445	64,59	490	79,28	8,97	14,69
Разом	795	100	689	100	618	100	х	х

Показники табл. 2.1 свідчать про те, що у 2021 році найбільшу частину загальної кількості працюючих на ТОВ «Домінік Ко» складає виробничий персонал – 79,28 %, іншу – управлінський персонал – 20,72 %. Взагалі чисельність працівників 2021 року зменшилась у порівнянні з 2019 роком на 177 осіб, а в порівнянні з 2020 роком на 71 особу. Структура персоналу товариства по категоріях щорічно змінюється згідно потребам виробництва. Зміни відбуваються в основному в складі виробничого персоналу.

Зміни відбуваються в основ ТОВ «Домінік Ко» питома вага управлінського персоналу зростає, а виробничого де що зменшується.

Аналіз свідчить про те, що середньооблікова кількість штатних працівників облікового складу на ТОВ «Домінік Ко» з кожним роком зменшується. Цей факт є негативним і пов'язаний із специфікою виробництва і високою кваліфікацією. Найменшу чисельність у віковій структурі працівників становлять працівники пенсійного віку. Проте наявність у трудовому колективі працівників різного віку, з різним стажем праці веде до кращої організації взаємодопомоги та обміну досвідом між його членами, до поліпшення групової роботи на ТОВ «Домінік Ко». Аналіз показників динаміки вікової структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 рр. наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 рр.

Вікові категорії	2019 р.		2019 р.		2021 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2021 р. до:	
	кількість	питома вага,%	кількість	питома вага,%	кількість	питома вага,%	2019 р.	2020 р.
0-30	120	15,09	130	18,87	114	18,45	3,36	-0,42
30-50	520	65,41	366	53,12	311	50,32	3,36	-2,8
50-60	140	17,61	163	23,66	158	25,57	-15,09	1,91
60-76	25	3,14	30	4,35	35	5,66	7,96	1,31
Разом	795	100	689	100	618	100	2,52	x

Показники табл. 2.2 показали те, що у 2021 р. працівники у віці 30-50 років склали найбільшу кількість, відповідно – 311 осіб або 50,32 % у загальній структурі персоналу товариства. На другому місці знаходиться група працівників віком 50 – 60 років, відповідно 158 осіб або 25,57 % у загальній структурі персоналу товариства. На третьому місці працівники віком від 0 – 30 років, відповідно – 114 осіб або 18,45 % у загальній структурі персоналу товариства. Вважається, що молоді люди віком до 25 років найбільш схильні до частоті зміни роботи. У післяпенсійному віці ТОВ «Домінік Ко» числиться 35 працівників або 5,66 % у загальній структурі.

Аналіз показників персоналу ТОВ «Домінік Ко» за статтю за 2019-2021 рр. наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Характеристика персоналу ТОВ «Домінік Ко» за статтю за 2019 – 2021 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб			у % до загальної чисельності			Відхилення (+; -) 2021 р. до:	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2019 р.	2020 р.
Персонал в цілому								
Чоловіки	219	205	198	30,96	29,8	32,04	1,08	2,24
Жінки	576	484	420	69,04	70,2	67,96	-1,08	-2,24
Разом	795	689	618	100	100	100	х	х

Показники табл. 2.3 показали, що специфічні особливості виготовлення продукції солодоців обраного товариства створили певні розміри персоналу за статтю. Так, у 2021 році налічувалося 420 жінок, що дорівнює 67,96 % у загальній структурі персоналу, а чоловіків – 198, що склало 32,04 % у загальній структурі персоналу.

Аналіз показників освітньої структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 рр. наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Характеристики та динаміки освітньої структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 рр.

Рівні освіти	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2021 р. до:	
	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	2019 р.	2020 р.
Середня освіта	108	12,04	112	16,26	101	16,34	4,3	0,08
Початковий рівень вищої освіти	476	61,01	350	50,8	313	50,65	-10,36	-0,15
Вища освіта	212	26,95	227	32,95	204	33,01	6,06	0,06
Разом	795	100	689	100	618	100	х	х

Показники табл. 2.4 свідчить про те, що у 2021 році кількість працівників: найбільша частка припадає на працівників має початковий рівень освіти – 313 осіб або 50,65 %, що менше на 10,36 п.п. проти 2019 р. і на 0,15 п.п. проти 2019 р.; із середньою освітою дорівнювала 101 особа або 16,34 %, що більше на 4,3 п.п. проти 2019 р. і на 0,08 п.п. проти 2020 р.; із вищою освітою дорівнювала 2047 особи 33,01 %, що більше на 6,06 п.п. проти 2019 р. і на 0,06 п.п. проти 2020 р.

Керівнику ТОВ «Домінік Ко» варто знати, який коефіцієнт плинності кадрів вважається нормою, а який фактичний показник в кожному окремому відділі. Коефіцієнт плинності кадрів ТОВ «Домінік Ко» свідчить про відсоткове співвідношення числа звільнених працівників до середньосписуваної кількості осіб товариства при розрахунку за певний період, зокрема 2019 – 2021 рр.

Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 рр. наведена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до:	
				2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт поновлення персоналу	1,03	1,09	1,02	-0,01	-0,07
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,28	0,23	0,26	-0,02	0,03
Коефіцієнт плинності кадрів	0,29	0,24	0,3	0,01	0,06
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,01	0,02	0,03	0,02	0,01

Аналіз якої свідчить про те, що на ТОВ «Домінік Ко» у 2021 р.: коефіцієнт поновлення персоналу склав 1,02, що менше на 0,01 проти 2019 та на 0,07 проти 2020 р.; коефіцієнт вибуття персоналу склав 0,26, що менше на 0,02 проти 2019 р. і на 0,03 проти 2020 р.; коефіцієнт плинності кадрів склав 0,3, що більше на 0,01 проти 2019 р. і на 0,06 проти 2020 р.; коефіцієнт внутрішньої мобільності склав 0,03, що більше на 0,01 проти 2020 р.

Аналіз показників структури та складу фонду заробітної плати ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 рр. наведена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Структура та склад фонду заробітної плати ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 рр.

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2021 р. до:			
							2019 р.		2020 р.	
	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %
Фонд заробітної плати всього	69740	100	66760	100	78626	100	8886	х	11866	х
в тому числі:										
1.1. Фонд основної заробітної плати	60081,0	86,15	57302,9	85,8	68719,2	87,4	8638,2	1,25	11416,3	1,6
1.2. Фонд додаткової заробітної плати	9659,0	13,85	9457,1	14,2	9906,8	12,6	247,8	-1,25	449,7	-1,6

Показники табл. 2.6 показують, що на ТОВ «Домінік Ко» у 2021 р.: фонд заробітної плати склав 78626 тис. грн., що більше на 8886 тис. грн. проти 2019 р. і на 11866 тис. грн. проти 2018 р.; фонд основної заробітної плати склав 68719,2 тис. грн., що більше на 8638,2 тис. грн. проти 2019 р. і на 11416,31 тис. грн. проти 2020 р.; фонд додаткової заробітної плати склав 9906,8 тис. грн., що більше на 247,8 тис. грн. проти 2019 р. і на 449,7 тис. грн. проти 2020 р.

Отже, ТОВ «Домінік Ко» проводить планування та аналіз організації виробництва і праці, рівня техніки, якості продукції, використання основних і оборотних фондів, трудових ресурсів. Щоб охарактеризувати фінансово-господарську діяльність ТОВ «Домінік Ко» було проведено аналіз основних показників за результатами 2019-2021 звітних років. У процесі його проведення було використано дані річної звітності товариства, до яких належать: форма № 1 «Баланс підприємства» (додаток Б); форма № 2 «Звіті про фінансові результати» (додаток В).

З метою покращення умов і безпеки праці в ТОВ «Домінік Ко» варто: більше уваги приділяти дотриманню вимог безпеки і дотримання трудової дисципліни під час навчання;

посилити контроль за дотриманням вимог безпеки при роботі;

оновити засоби індивідуального захисту;

оновити документацію з охорони праці;

заміна медичних аптечок у всіх транспортних засобах.

Отже, управління охороною праці є складовою частиною загальної системи управління ТОВ «Домінік Ко». Проте система управління ТОВ «Домінік Ко» забезпечує ефективне рішення завдань, поставлених товариством виробництвом, незалежно від форм власності.

Основними небезпечними і шкідливими виробничими факторами на даному виробництві ТОВ «Домінік Ко» є:

підвищена запиленість та загазованість повітря робочої зони;

порушення температурного режиму повітря робочої зони, підвищена температура поверхонь обладнання, відливок, розплавлений метал;

підвищені рівні шуму і вібрації;

рухомі частини виробничого обладнання, що переміщається транспортне та вантажопідйомне обладнання і транспортуються вантажі;

недостатня освітленість;

скрутість на виробничих площах;

фізичні перевантаження та ін.

Наведені шкідливі виробничі фактори, що діють в процесі виробництва на працівників, зумовило потребу зниження негативного впливу за рахунок вжиття таких заходів:

механізації та автоматизації виробничих процесів;

дистанційного управління, що дозволяє вивести працівника в більшості випадках з несприятливих умов;

захисту працівників різними видами екранів;

раціональної теплової ізоляції устаткування;

раціонального розміщення устаткування;

ефективного планування і конструкторського рішення виробничих приміщень (гарячі цеха розміщуються в одноповерхових приміщеннях);

раціональної вентиляції та опалювання;

раціоналізації режимів праці й відпочинку, перерви.

Таким чином, ТОВ «Домінік Ко» – провідне підприємство з виробництва кондитерських виробів, яке являє собою відкриту економічну систему, має налагоджені ринки збуту, орієнтоване на стратегію зростання.

2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко»

Для аналізу показників фінансово-господарської діяльності досліджуваного товариства було складено таблицю, яку ТОВ «Домінік Ко» є формування його власного капіталу, який є основою для початку й продовження фінансово-господарської діяльності товариства.

Аналіз показників показав, що на ТОВ «Домінік Ко» у 2021 р.: рівень середньої вартості сукупного капіталу становив 444876 тис. грн., що більше у порівнянні з 2019 р. на 39020,5 тис. грн. або на 9,61 %; а у порівнянні з 2020 р. на 7318 тис. грн. або на 1,67 %; рівень середньої вартості власного капіталу склав 401355 тис. грн., що більше у порівнянні з 2019 р. на 30482,5 тис. грн. або на 8,22 %; а у порівнянні з 2020 р. на 4642 тис. грн. або на 1,17 % (табл. додатку А, рис. 2.3).

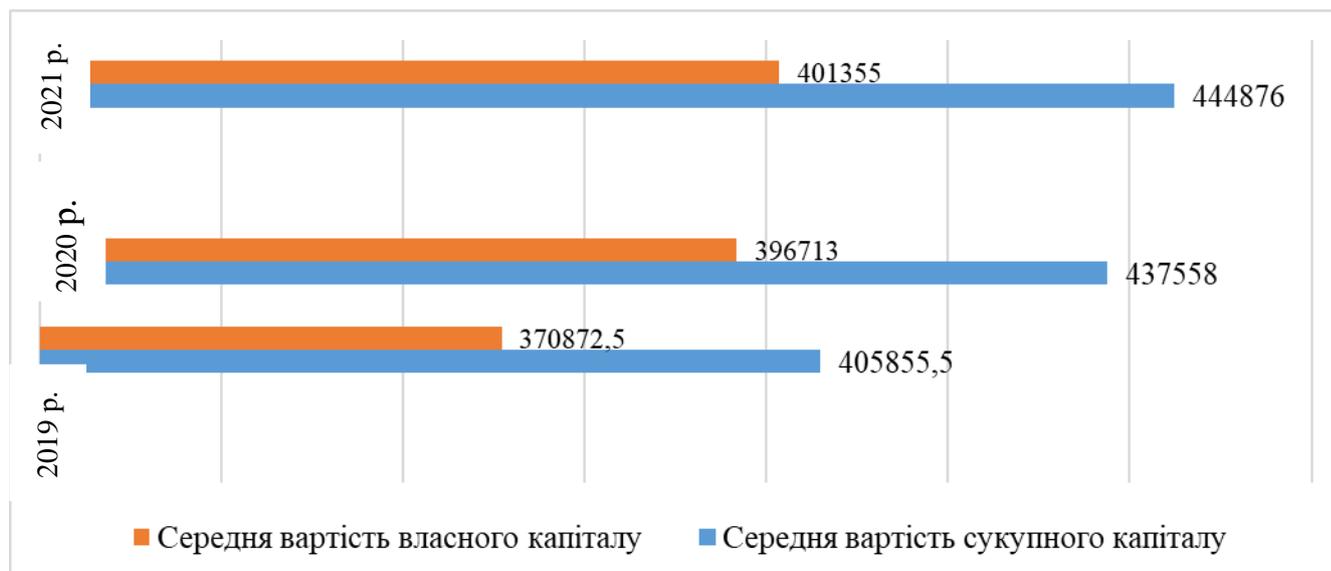


Рисунок 2.3 – Динаміка показників капіталу ТОВ «Домінік К» за 2019 – 2021 рр., тис. грн.

Аналіз показників показав, що на ТОВ «Домінік Ко» у 2021 р. (табл. додатку А):

середня вартість основних засобів зросла на 32266 тис. грн. порівняно з 2019 р. і збільшилась – на 22583 тис. грн. порівняно з 2020 р. (рис. 2.4);

середньорічна вартість нематеріальних активів зменшилась і її рівень досяг 422,5 тис. грн., що менше ніж у 2020 р. на 83,5 тис. грн. або на 16,5 % і на 187,5 тис. грн. ніж у 2019 р. або на 30,74 %;

середні залишки оборотних засобів збільшилися на 3545 тис. грн. (1,33 %) ніж у 2019 р. і – на 16287 тис. грн. (5,69 %) ніж у 2020 р. (рис. 2.4);

середньооблікова чисельність працівників зменшилась на 177 осіб (22,26 %) порівняно з 2019 р. і – на 71 особу (10,3 %) порівняно з 2021 р.

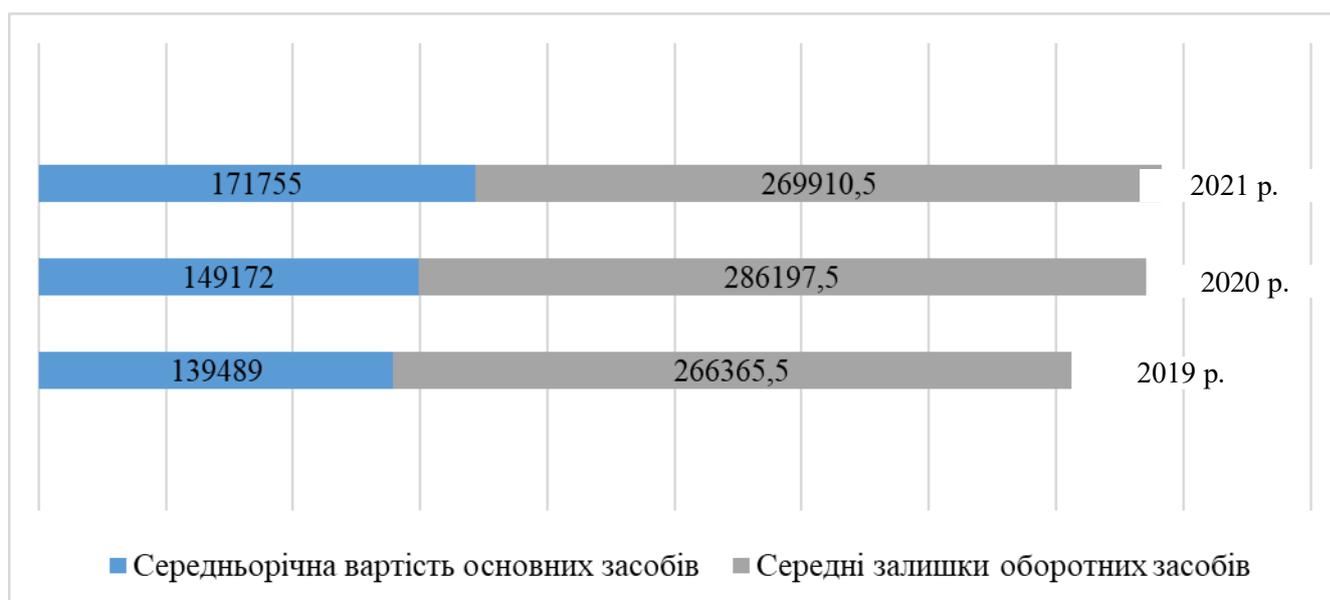


Рисунок 2.4 – Динаміка середньорічної вартості основних засобів і середніх залишків оборотних засобів ТОВ «ДомінікКо» за 2019 – 2021 рр., тис. грн.

Рівень динаміки чистого доходу від реалізації продукції збільшився на 18895 тис. грн. (3,76 %) відносно 2019 року і на 85031 тис. грн. (19,48 %) порівняно з 2020 р. і склав суму у 2021 р. 521563 тис. грн. (рис. 2.5).

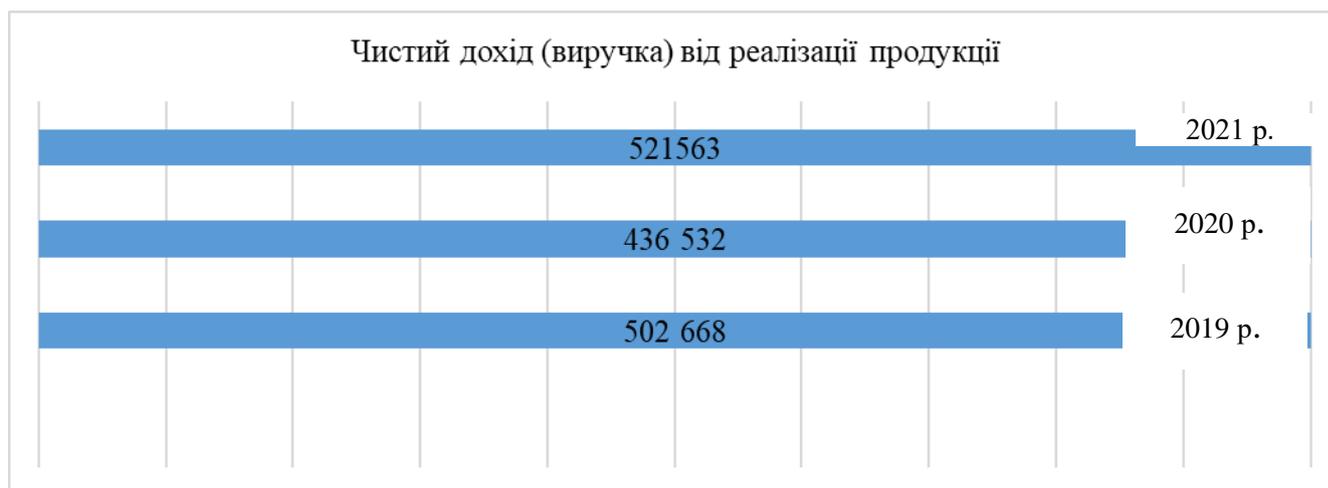


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого доходу від реалізованої продукції та рівень операційних витрат ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 рр., тис. грн.

Аналіз показників показав, що на ТОВ «Домінік Ко» у 2021 р.:

рівень обсягів реалізованої продукції, робіт, послуг збільшився на 113094 тис. грн. (31,75%) порівняно з 2020 р.;

сума операційних витрат склала 534639 тис. грн., що більше на 46052 тис. грн. (9,43 %) порівняно з 2019 р. і – на 85031 тис. грн. (18,91 %) порівняно з 2020 р., що є позитивним фактом;

сума фонду оплати праці усіх працівників дорівнювала 78626 тис. грн., що більше на 8886 тис. грн. (12,74 %) порівняно з 2019 р. і – на 11866 тис. грн. (17,77 %) порівняно з 2020 р. (рис. 2.6);

рівень середньомісячної заробітної плати одного працівника на склав 9105,5 грн., що більше на 1795,23 грн. (24,56 %) порівняно з 2019 р. і на 1031 грн. (12,77 %) порівняно з 2020 р. (рис. 2.6);

Аналіз показників показав, що на ТОВ «Домінік Ко» у 2021 р. сума обсягу валового прибутку зменшилась на 40669 тис. грн. (43,78 %) відносно 2019 року і на 28063 тис. грн. (34,95 %) порівняно з 2020 р.

Сума продуктивності праці одного працівника у 2020 р. дорівнювала 759,45 тис. грн./особу, що більше на 1,74 % порівняно з 2019 р. і на 46,9 % порівняно з 2020 р., свідчить про нестабільну діяльність ТОВ «Домінік Ко».

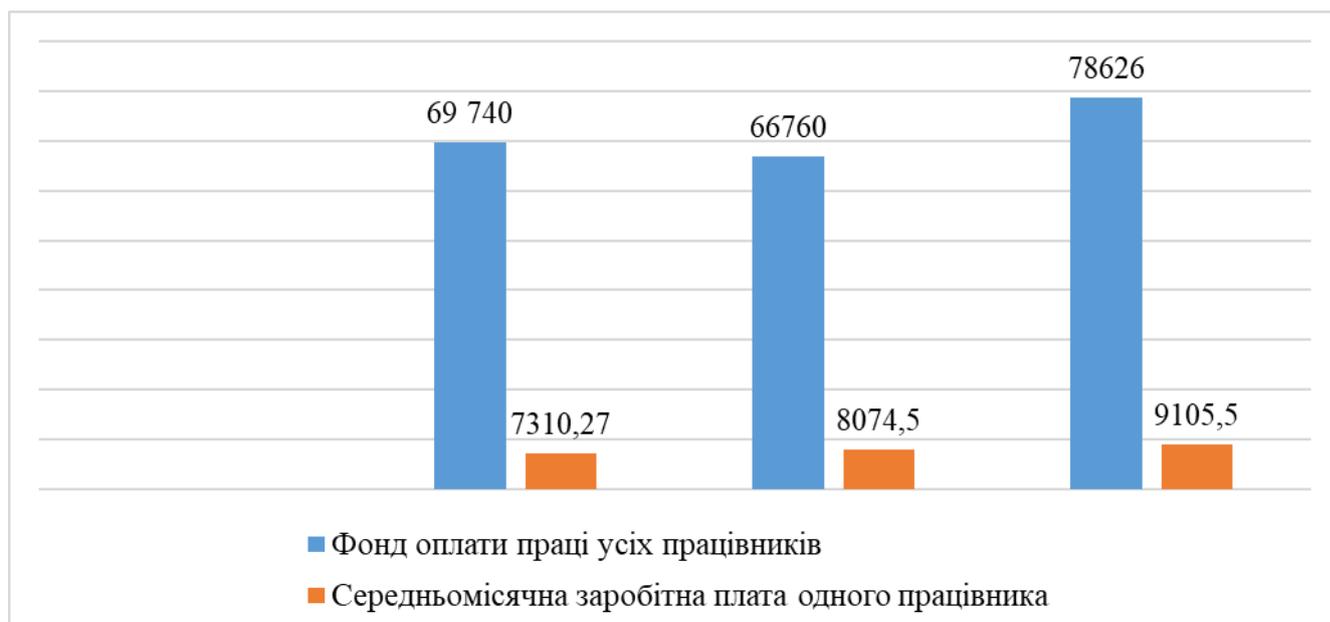


Рисунок 2.6 – Динаміка рівнів фонду оплати праці усіх працівників (тис. грн) і середньомісячної заробітної плати одного працівника (грн) ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 рр.

Виконаємо фінансовий аналіз показників господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 рр. (табл. 2.7, додаток А).

Таблиця 2.7 – Фінансовий аналіз показників господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до:			
	2019	2020	2021	2019 р.		2020 р.	
				Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
Валовий прибуток	92 891	80 285	52222	(40669)	(43,78)	(28063)	(34,95)
Прибуток від операційної діяльності	19 858	31914	(24502)	(44360)	(223,39)	(56416)	(176,78)
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	26407	38050	(24792)	(51199)	(193,88)	(62842)	(165,16)
Чистий прибуток	21215	30503	(21181)	(42396)	(199,84)	(51684)	(169,44)

Дані табл. 2.10 свідчать про те, що на ТОВ «Домінік Ко» у 2021 р. сума обсягу валового прибутку зменшилась на 40669 тис. грн. (43,78 %) проти 2019 р. і на 28063 тис. грн. (34,95 %) проти 2020 р. Також спостерігається зменшення в 2021 р. і рівень чистого прибутку на 51199 тис. грн. або майже в 2 рази проти 2019 р. і на 62842 тис. грн. або більше ніж в 1,5 рази проти 2020 р.

Рівень продуктивності праці одного працівника у 2020 р. склав 759,45 тис. грн./особу, що більше на 1,74 % порівняно з 2019 р. і на 46,9 % порівняно з 2020 р., свідчить про нестабільну діяльність ТОВ «Домінік Ко» (рис. 2.7).

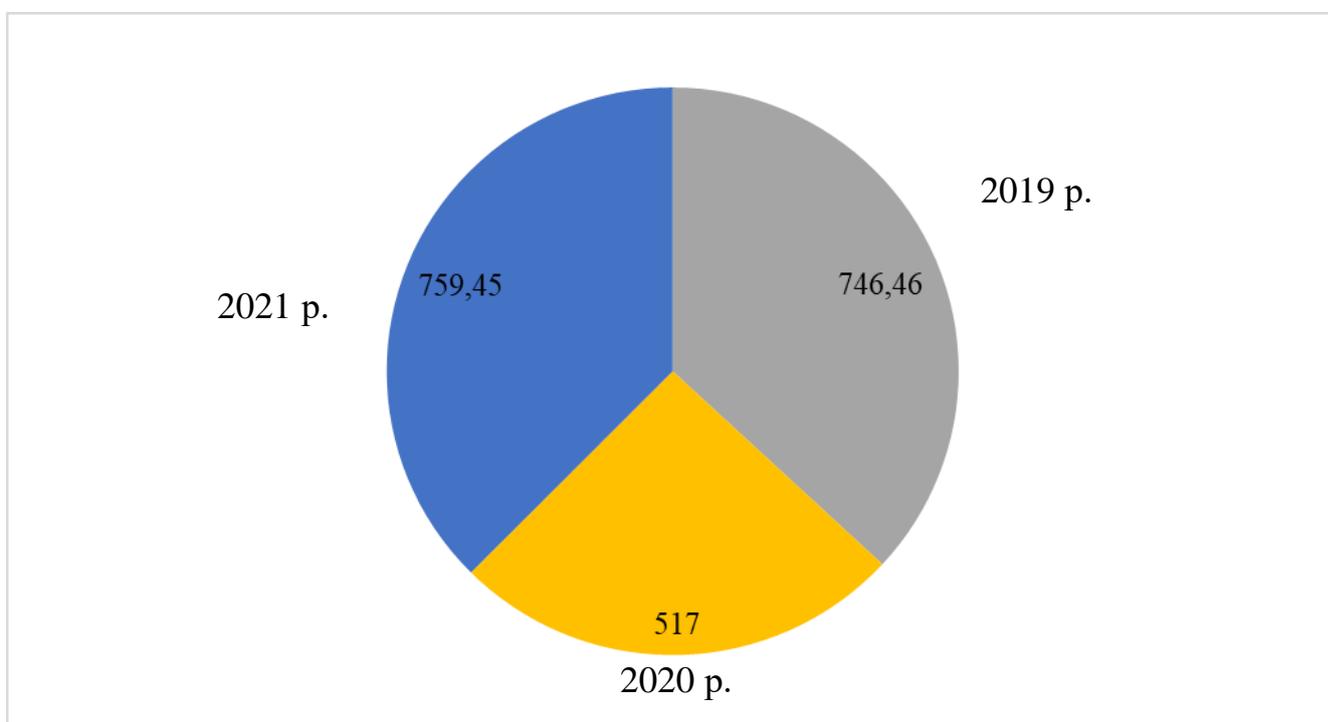


Рисунок 2.7 – Рівень продуктивності праці одного працівника ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 рр., тис.грн/особу

Рекомендаційними напрямками підвищення ефективності використання основних засобів у діяльності ТОВ «Домінік Ко» можуть бути: 1) збільшення обсягів виробленої продукції за рахунок інтенсивнішого використання основних виробничих фондів; 2) зменшення рівня середньорічної вартості цих фондів за рахунок ліквідації зношених і тих основних виробничих фондів,

що не використовуються у виробництві.

Показник фондівіддачі мав нестійке значення, так, у 2020 р. на 1 грн. основних фондів припадає 2,73 грн. виготовленої продукції, а у 2019 цей показник становив 4,25 грн./грн., а у 2020 році – 2,38 грн./грн. (рис. 2.8).

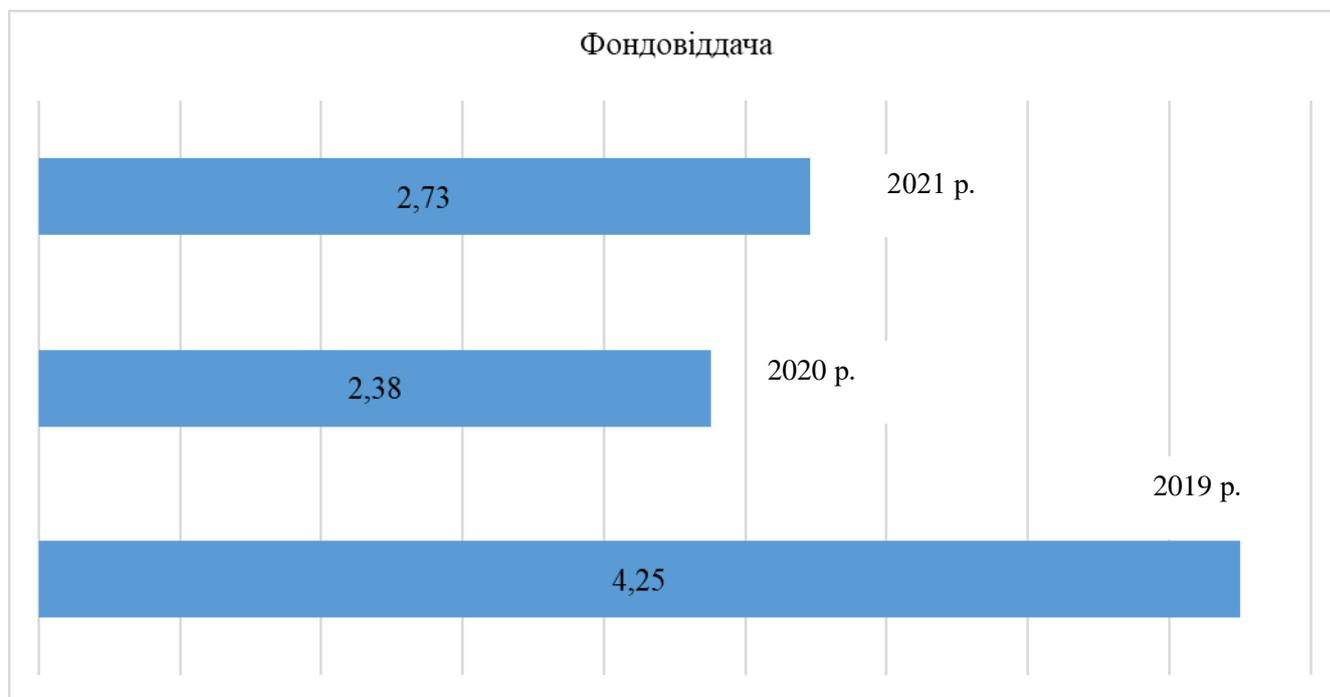


Рисунок 2.8 – Фондовіддача ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 рр., грн/грн

Щодо показників рентабельності ТОВ «Домінік Ко», то за досліджуваний період 2021 рр. вони мали від'ємне значення. Так, рентабельність продукції в 2020 р. дорівнювала мінус 4,58, оскільки прибуток від операційної діяльності склав від'ємне значення.

Вагоме значення має аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 рр. інтерпретовано в табл. 2.8. Вцілому аналіз показує, що фінансова діяльність ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 рр. проводиться успішно, а само товариство має абсолютну фінансову стійкість. Ефективна господарська діяльність ТОВ «Домінік Ко» являється головним фактором при аналізі його організаційно-господарської діяльності.

Таблиця 2.8 – Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення (+,-) 2021 р. до	
				2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт автономії ($\geq 0,5$)	0,92	0,90	0,91	-0,01	0,01
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу ($< 0,5$)	0,08	0,10	0,09	0,01	-0,01
Коефіцієнт фінансової залежності (< 2)	1,09	1,11	1,1	0,01	-0,01
Коефіцієнт фінансування (> 1)	11,08	8,71	9,83	-1,25	1,12
Коефіцієнт заборгованості (< 1)	0,09	0,12	0,1	0,01	-0,02
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,01	0,00	0,00	-0,01	0
Коефіцієнт забезпеченості запасів ($> 0,8$)	3,01	2,68	1,92	-1,09	-0,76
Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів ($\geq 0,5$)	0,88	0,83	0,84	-0,04	0,01
Коефіцієнт маневреності ($> 0,5$)	0,66	0,58	0,55	-0,11	-0,03
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,96	1,00	1,00	0,04	0

Аналіз показників платоспроможності (ліквідності) ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 рр. інтерпретовано в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз показників платоспроможності (ліквідності) ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення (+,-) 2021 р. до	
				2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт покриття	7,99	7,89	6,42	-1,57	-1,47
Коефіцієнт швидкої ліквідності	5,65	5,44	3,59	-2,06	-1,85
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3,26	3,15	1,03	-2,23	-2,12

Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 рр. інтерпретовано в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 рр.

Показники	Методика розрахунку за балансом	2019 р.	2020 р.	2021 р.
1. Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	Ряд. 1495 – ряд. 1095	253467	237238	215541
2. Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	Н1 + ряд. 1595	254995	237238	215541
3. Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	Н2 + ряд. 1600 + ряд. 1610	255784	238689	215541
4. Запаси – Н4	Ряд. 1100	84257	88583	112528
5. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	Н1-Н4	169210	148655	103013
6. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	Н2-Н4	170738	148655	103013
7. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	Н3-Н4	171527	150106	103013

З'ясовано, що однією з проблем ТОВ «Домінік Ко» є зменшення середньооблікової чисельності працівників, також спостерігається динаміка зростання плинності кадрів. Проведений аналіз фінансово-економічних показників показав, що ТОВ «Домінік Ко» прибуткове. Існуючої системи управління виробничо-збутовою діяльністю ТОВ «Домінік Ко» свідчить про те, що товариство має динаміку зниження обсягів виробництва та збуту продукції. Тому велику увагу при здійсненні виробничо-збутової діяльності варто приділити удосконаленню існуючої стратегії підприємства, яка б дозволила:

знизити рівень собівартості виробництва за рахунок закупки нових технологій та більш економічного устаткування;

розширити асортимент продукції для нових споживачів за рахунок підвищення рівня автоматизації виробництва з метою стабілізації частки ринку;

вирішити проблеми управління витратами товариства;

збільшити основні виробничі фонди та підвищити якість виготовленої продукції за рахунок покращення стану стандартизації товариства шляхом запровадження нових міжнародних стандартів;

підвищити інвестиційну привабливість для зовнішніх інвесторів з метою вирішення проблеми ресурсного забезпечення товариства;

розширити збутову мережі шляхом з метою запобігання втрати споживачів та зменшення частки ринку;

удосконалити рекламу не тільки на нових ринках, але й у місті Полтава.

Так як у зв'язку з зростанням попиту на продукцію ТМ «Домінік» виникає необхідність в удосконаленні логістичної діяльності.

2.3 Оцінка існуючої системи управління інформаційним забезпеченням на ТОВ «Домінік Ко»

Інформаційне забезпечення процесу управління ТОВ «Домінік Ко» представляють собою комплекс програмно-технічних засобів і методів виробництва, передачі, обробки та споживання інформації.

Метою їх функціонування є циркуляція інформаційних потоків, які налагоджені таким чином, що користувачі ТОВ «Домінік Ко» з мінімальними витратами одержують доступ до необхідної інформації в той час, коли вона потрібна, і там, де вона потрібна, а базовими принципами є: релевантність, час та місце.

Використовуючи сучасні технології, ТОВ «Домінік Ко» отримує можливості:

узгодити обсяг виробництва з попитом у режимі реального часу;

виявити нові канали продажів і розміщення;

оптимізувати організаційну структуру;
визначати структуру виробництва згідно з законами;
покращити якість обслуговування і цим підвищити ефективність своєї виробничо-комерційної діяльності товариства.

ТОВ «Домінік Ко» як соціально-економічна система значною мірою залежить від ІТ, які забезпечують пропорційність її функціонування. Важливим інструментом визначення стану пропорційності соціально-економічної системи ТОВ «Домінік Ко» є діагностика, яка дозволяє встановити можливі резерви чи напрямки наближення порушеної пропорції до оптимального рівня.

Однак, невизначеність і ризики внутрішнього й зовнішнього середовища породжують виникнення кризових явищ в системі функціонування та розвитку ТОВ «Домінік Ко» вимагає здійснення імітаційного моделювання пропорційності їх розвитку, а також додаткового дослідження тенденцій та наявного стану ринку ІТ в Україні.

В сфері управління ТОВ «Домінік Ко» знаходять своє застосування такі послуги галузі ІТ, як ІТ-аутсорсинг, розробка програмного забезпечення (ПЗ), системи інтеграції. Одночасно, тенденції інформаційного забезпечення процесу управління на ТОВ «Домінік Ко» забезпечують ефективне функціонування і розвиток, серед основних завдань якого є формування ефективної системи управління товариством на основі запровадження ІТ.

Для дослідження інформаційного забезпечення процесу управління ТОВ «Домінік Ко» буде проведення SWOT-аналізу для визначення стратегічного набору товариства. SWOT-аналіз витримав перевірку часом і досі доводить свою необхідність як важливий елемент раціоналістичного підходу для оцінки реалізації стратегії (табл. 2.11).

В матриці SWOT-аналізу на кожному з 4-х полів ми розглянули всі можливості і загрози, а також сильні та слабкі сторони для ТОВ «Домінік Ко». На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, які необхідно врахувати для розробки управлінської стратегії.

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз ТОВ «Домінік Ко»

	Сильні сторони підприємства	Слабкі сторони підприємства
Внутрішні чинники	<ol style="list-style-type: none"> 1. Чітка ієрархія; 2. Висока якість продукції, що виготовляється ; 3. Наявність висококваліфікованого персоналу; 4. Розширення асортименту продукції; 5. Поступове технічне переоснащення; 6. Позитивні фінансові показники; 7. Можливість використовувати для розширення власних фінансових джерел. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. У зв'язку з постійним зростанням - недостатність штату, велике навантаження на кожного співробітника, ефективність роботи в цілому знижується; 2. Наявність великої кількості конкурентів і можливість появи нових; 3. Відсутність відділу стратегічного розвитку; 4. Плинність кадрів; 5. Недостатньо ефективна реклама; 6. Відсутність інформаційної системи.
	Потенційні можливості ринку	Потенційні загрози
Зовнішні чинники	<ol style="list-style-type: none"> 1. Здатність обслуговувати додаткові групи клієнтів і збільшити частку ринку; 2. Розширення асортименту продукції; 3. Наявність потенційного покупця; 4. Позитивні відгуки і хороші відносини з клієнтами; 5. Покращення якості продукції та використання передових технологій 6. Позитивний імідж на ринку 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість зміни в політиці держави та законодавства; 2. Зменшення купівельної спроможності людей; 3. Соціально-політична нестабільність; 4. Інфляція; 5. Зростання тиску конкурентів 6. Погано обрані та недостатньо обґрунтовані стратегічні дії (зокрема з переміщення на ринку), відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку. 7. Відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами

За результатами SWOT-аналізу складемо матрицю та вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем ТОВ «Домінік Ко» та вихідні дані для складання переліку альтернатив розвитку підприємства (рис. 2.9).

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (6)	Загрози (7)
Внутрішнє середовище	Сильні сторони (7)	Поле СиМ (13)	Поле СиЗ (14)
	Слабкі сторони (5)	Поле СлМ (11)	Поле СлЗ (12)

Рисунок 2.9 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Домінік Ко»

Поле «СиМ» потребує стратегій підтримки і розвитку сильних сторін ТОВ «Домінік Ко» стосовно напрямів реалізації шансів зовнішнього оточення.

Поле «Сиз» – передбачення стратегій використання сильних сторін ТОВ «Домінік Ко» з метою пом'якшення (усунення) загроз. Поле «СлМ» – розробка стратегій подолання слабких сторін ТОВ «Домінік Ко» за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище. Поле «СлЗ» іноді називають «кризовим полем», тому що тут поєднуються загрози середовища зі слабкими сторонами ТОВ «Домінік Ко».

Проаналізувавши вплив зовнішнього і внутрішнього середовищ ТОВ «Домінік Ко» можна зробити висновок, що товариство функціонує в полі «сильні сторони» і «загрози», це означає що товариство максимально повинно використати всі свої сильні сторони для пом'якшення (усунення) загроз. Згідно аналізу поведінки на ринку товариство намагається реалізовувати стратегії зростання за рахунок стратегії диверсифікації (розширення сфери діяльності чи асортименту продукції).

Не варто також залишати без уваги результат поля СиМ, яке говорить про те, що ТОВ «Домінік Ко» потребує стратегій підтримки і розвитку сильних сторін організації в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення. Тобто для того, щоб ТОВ «Домінік Ко» не потрапило під вплив потенційних зовнішніх загроз, необхідно звернути увагу на захисні стратегії діяльності, тобто реалізацію оборонних стратегій за рахунок захисту займаного сегменту ринку, підтримки виробничого потенціалу, а також скорочення витрат та відсікання зайвого.

Стратегічна альтернатива «економія витрат», зокрема, включає в себе аналіз поточних витрат виробництва та експлуатаційних витрат з метою виявлення резервів їх зниження, а також запровадження системи управління затратами та інших заходів, результатом яких має стати здобуття цінових переваг на ринку, тобто підвищення рівня конкурентоздатності ТОВ «Домінік Ко».

Отже, ТОВ «Домінік Ко» давно вже повинно було перейти до реалізації стратегій обмеженого росту, а не реалізовувати невідповідну ринковій ситуації стратегію зростання, що свідчить не тільки про недосконалість стратегічного управління, а й взагалі про відсутність системи стратегічного планування, яке повинно слугувати основою здійснення всіх процесів товариства. Така ситуація

вказує перш за все на недосконалість стратегічного управління та відсутність системи стратегічного планування, яке повинно слугувати основою здійснення всіх процесів ТОВ «Домінік Ко».

Аналіз організаційної структури товариства має важливе значення при розгляді питання щодо мінімізації логістичних витрат, оскільки за допомогою конструктивної операції в цій структурі можливо створити умови для їхнього зменшення. На ТОВ «Домінік Ко» застосовуються міжнародні логістичні канали, а саме:

- зменшення витрат на обслуговування продуктів завдяки збільшенню партій поставок;

- обслуговування «від дверей до дверей» і скорочення часу реалізації замовлення;

- зростанні контейнеризації, в тому числі спеціалізованих контейнерів;
- зростання швидкості та скорочення циклу замовлення для індивідуальних споживачів товариства;

- впровадженні після продажного обслуговування.

ТОВ «Домінік Ко» в своїй виробничо-комерційній діяльності використовує раціональну інформаційно-обчислювальну інфраструктуру, яка створена з урахуванням програмного і апаратного забезпечення, котрі відповідають двом умовам:

- по-перше, відкритість, тобто одна інформаційна система легко інтегрується з іншими системами;

- по-друге, вони є гнучкими і мають можливість адекватно розвиватися в міру змін у товаристві.

Таким чином, використання інформаційно-інтелектуальних технологій, нових поколінь програмних і апаратних засобів, впровадження нових форм організації виробництва є принциповою умовою реалізації стратегії випереджаючого розвитку ТОВ «Домінік Ко». Адже, питання полягає в тому, коли буде повний обмін основної маси ділової інформації здійснюватися через Інтернет.

При формуванні системи організаційних перетворень ТОВ «Домінік Ко» враховує вплив таких чинників, аналіз яких дозволяє зробити висновки про ступінь радикальності необхідних змін:

особливості кризової ситуації, що склалася на ТОВ «Домінік Ко», її причини і наслідки;

характеристика зовнішнього середовища, рівня його стабільності;

характеристика внутрішнього середовища ТОВ «Домінік Ко» за напрямками: виробничі фактори, організаційна структура, кадровий потенціал, методи управління тощо.

Елементи інформаційної системи ТОВ «Домінік Ко» представлено на рис. 2.10.



Рисунок 2.10 – Інформаційна система ТОВ «Домінік Ко»

Процес інформаційного перетворення на ТОВ «Домінік Ко» включає: розробку, програмування, надавня послуг.

Інформаційна система процесу управління ТОВ «Домінік Ко» являє спосіб організації та взаємодії елементів системи управління, а також зв'язків між ними, будучи певною характеристикою процесів, які відбуваються між елементами системи. Тому для її вдосконалення необхідно формалізувати ієрархію структури управління за допомогою економіко-математичних методів, що дозволить моделювати її поведінку в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень товариства.

Недостатній рівень навичок управління серед представників вищого керівництва стоїть на шляху ефективної та продуктивної роботи ТОВ «Домінік Ко». Також можна говорити про нерівномірність навантаження на вищих керівників негативно впливає на роботу і рівень продуктивності комерційних відділів ТОВ «Домінік Ко». Функції фахівців відділу збуту ТОВ «Домінік Ко» не є чітко визначеними, що призводить до плутанини у визначенні пріоритетів роботи.

Отже, ТОВ «Домінік Ко» мусить постійно контролювати процес використання внутрішніх інформаційних чинників через розробку та послідовну реалізацію власної інформаційної системи з метою підвищення ефективності діяльності, а також враховувати вплив на неї зовнішніх чинників. У зв'язку з цим виникає необхідність конкретизації напрямків дії та використання головних внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності діяльності ТОВ «Домінік Ко».

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши систему управління інформаційним забезпеченням на ТОВ «Домінік Ко», зокрема проаналізувавши суб'єкт і об'єкт управління ТОВ «Домінік Ко»; здійснивши фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко»; оцінивши існуючу систему

управління інформаційним забезпеченням на ТОВ «Домінік Ко» були сформульовані такі висновки.

1. ТОВ «Домінік Ко» є юридичною особою, що здійснює свою організаційно-господарську діяльність відповідно до чинного законодавства України та власного статуту. Основними ринками збуту солодоців є Україна (відповідно прямі договори з торговими мережами АТБ-маркет і «Ашан Холдинг»). За даними ТОВ «Домінік Ко» продукція ТМ «Домінік» експортується в Туреччину, Білорусія, Казахстан, Фінляндію та інші країни світу. ТОВ «Домінік Ко» має власну нішу 2,5 % у 2019 р. і 2,6 % у 2020 р. і справедливо входить в десятку лідерів ринку солодоців нашої країни. Попереду із показником 2,7 % залишається товаровиробник львівський «Світоч».

2. Аналіз показників показав, що на ТОВ «Домінік Ко» у 2021 р.: рівень обсягів реалізованої продукції, робіт, послуг збільшився на 113094 тис. грн. (31,75%) порівняно з 2020 р.; сума операційних витрат склала 534639 тис. грн., що більше на 46052 тис. грн. (9,43 %) порівняно з 2019 р. і – на 85031 тис. грн. (18,91 %) порівняно з 2020 р., що є позитивним фактом; сума фонду оплати праці усіх працівників дорівнювала 78626 тис. грн., що більше на 8886 тис. грн. (12,74 %) порівняно з 2019 р. і – на 11866 тис. грн. (17,77 %) порівняно з 2020 р.; рівень середньомісячної заробітної плати одного працівника на склав 9105,5 грн., що більше на 1795,23 грн. (24,56 %) порівняно з 2019 р. і на 1031 грн. (12,77 %) порівняно з 2020 р.; у 2021 р. сума обсягу валового прибутку зменшилась на 40669 тис. грн. (43,78 %) відносно 2019 року і на 28063 тис. грн. (34,95 %) порівняно з 2020 р.

2. З совано, що однією з проблем ТОВ «Домінік Ко» є зменшення середньооблікової чисельності працівників, також спостерігається динаміка зростання плинності кадрів. Проведений аналіз фінансово-економічних показників показав, що ТОВ «Домінік Ко» прибуткове. Існуючої системи управління виробничо-збутовою діяльністю ТОВ «Домінік Ко» свідчить про те, що товариство має динаміку зниження обсягів виробництва та збуту продукції.

РОЗДІЛ 3

НАПЯМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ НА ТОВ «ДОМІНІК КО»

3.1 Основні шляхи формування системи логістичного управління інформаційним забезпеченням на ТОВ «Домінік Ко»

Виробничо-комерційна діяльність ТОВ «Домінік Ко» передбачає її розділення на певний набір функцій: постачання, виробництво, збут і так далі. У свою чергу ці набори можуть бути розділені на більш дрібні, деталізовані функції. Кожна з функцій реалізується певним структурним підрозділом ТОВ «Домінік Ко» чи окремим виконавцем.

Велика частина реальних робочих процесів ТОВ «Домінік Ко» включає безліч функцій, тобто потребує спільної роботи декількох підрозділів. Проте у функціонально орієнтованих структурах управління обмін інформацією між різними підрозділами сильно ускладнюється.

Відповідно, саме такі обставини приводить до великих накладних витрат і не виправдано тривалих термінах прийняття управлінських рішень, що не може не позначитися на конкурентоспроможності ТОВ «Домінік Ко». Проте, системи управління до теперішнього часу пропонує ТОВ «Домінік Ко» функціональну автоматизацію виробничих процесів.

Науково-технічний прогрес і розвиток ринкових відносин ставлять перед керівництвом ТОВ «Домінік Ко» питання доцільності впровадження та використання інформаційних засобів в процесі управління і підвищення власної конкурентоспроможності.

Оскільки інформаційне забезпечення практично відсутнє і лише присутнє на функціональному рівні, тому постає питання визначення шляхів і напрямків вдосконалення інформаційного забезпечення ТОВ «Домінік Ко» і підвищення його рівня конкурентоспроможності за рахунок цього.

Для на ТОВ «Домінік Ко» розвиток інформаційних технологій є інструментом оптимізації його виробничо-комерційної діяльності.

В умовах функціональної структурної організації системи управління при створенні інформаційної системи управління на ТОВ «Домінік Ко» (ІСУП) ставка робиться на автоматизацію окремих функцій. Така ситуація значно спрощує задачу розгортання комп'ютерних систем, але не дає очікуваних результатів при їх подальшій експлуатації.

Під час функціональної орієнтації системи управління ТОВ «Домінік Ко» на кожному етапі проекту автоматизації відбувається поступове нарощування системи додатковими модулями, які розширюють її функціонал.

Для реалізації такого підходу, як правило, не потрібен погляд на систему як на єдине ціле. В результаті в ТОВ «Домінік Ко» виникає дисбаланс між окремими елементами системи управління. Наприклад, може бути автоматизована і реалізована на високому технічному рівні система підготовки і створення конструкторської і технологічної документації, в той же час інформаційна база конструкторських і технологічних розробок ТОВ «Домінік Ко» може бути реалізована на традиційному принципі.

Можуть не бути зв'язані між собою підсистеми збуту і фінансів, внаслідок чого інформація про стан замовлень споживачів та інформація про оплату замовлень ТОВ «Домінік Ко» не зібрана централізована, що не дозволяє виробити єдиної стратегії по відношенню до споживачів.

Створена як сукупність слабозв'язаних автоматизованих працівників місць ІСУП дозволить поліпшити якість виконання окремих функцій, але не може дати істотного ефекту для загального підвищення ефективності управління і нерідко приводить до прямо протилежного результату через те, що до організаційних проблем взаємодії додаються чисто технологічні проблеми обміну даними між окремими підрозділами ТОВ «Домінік Ко».

Немає сумнівів, що виробнича ефективність може дати короткострокову вигоду, але в довгостроковому періоді, виробничі методи і технології можуть бути повторені і конкурентами також. Швидкоплинне поліпшення виробництва,

широке розповсюдження технологій і кращої практики організації бізнесу роблять технологічну перевагу тимчасовою.

Динаміка конкуренції змінюється. Адже, виробнича ефективність більше не визначає успіх на ринку ТОВ «Домінік Ко». Якість продукції солодоців досягнута, а конкуренти продовжують знижувати ціни. Відповідно зникає цінова перевага. Для того, щоб конкурувати в майбутньому, виробнича ефективність ТОВ «Домінік Ко» повинна проявлятися в меті. Тобто залишатись колишньою: привертати і зберігати покупців солодоців. Критерій вибору можуть змінюватись. Ціна і якість не визначають вибір. Покупці хочуть більшого. Вони шукають продукцію, яка задовольнить їх специфічний набір вимог. Покупці хочуть якісної продукції солодоців із низькою вартістю, які задовольняють їх особливі переваги в конкретний час. Нові переваги вимагають нових управлінських рішень.

Процесно-орієнтована модель управління розглядає функціонування ТОВ «Домінік Ко» з позицій виконання цілісних процесів, спрямованих на досягнення конкретних цілей, тобто з погляду реалізації процедур функціонування. Так, наприклад, процес виконання замовлення покупця вимагає виконання послідовності дій по плануванню виробничого процесу, виділення певних виробничих ресурсів, закупівлі необхідних матеріалів і комплектуючих, виробництва передбаченої замовленням продукції, відвантаження товару і отримання оплати. Так в цьому процесі ТОВ «Домінік Ко» бере участь декілька підрозділів, які повинні координувати свою роботу.

В умовах автоматизації, орієнтованої на функціональну структуру управління, автоматизовані робочі місця фахівців різних підрозділів ТОВ «Домінік Ко» є слабо інтегрованими і інформаційні зв'язки підрозділів не зазнають якісних змін. Саме тому автоматизація управління часто не приносить очікуваних результатів. Тому в сучасних умовах найбільший ефект від автоматизації досягається при переході до процесно-орієнтованої моделі управління, при якій діяльність підприємства представляється як сукупність бізнес-процесів ТОВ «Домінік Ко».

Бізнес-процеси ТОВ «Домінік Ко» є впорядкованими у часі сукупністю взаємозв'язаних робіт, спрямованих на отримання певного результату, а також унікальні методи, вживані організаціями для координації і організації діяльності, інформації і знань в процесі виробництва товарів і послуг:

з одного боку, бізнес-процеси є конкретними технологічними процесами, що використовують сировину, матеріали і інформаційні активи ТОВ «Домінік Ко»;

з другого боку, бізнес процеси є способами, за допомогою яких ТОВ «Домінік Ко» може координувати свою діяльність, інформаційні потоки, а також методи управління, які застосовують менеджери товариства. Тобто під бізнес-процесом може розглядатися технологія або механізм функціонування будь-якого керованого процесу.

Інформаційні системи повинні сприяти ТОВ «Домінік Ко» в підвищенні ефективності окремих елементів бізнес-процесів шляхом їх перегляду і раціоналізації. Підтримка бізнес-процесів ТОВ «Домінік Ко» повинна бути заснована на вживанні інформаційних систем, що дозволяє підвищувати якість продуктів і послуг, а також знижувати витрати споживача.

Тенденція розвитку сучасних інформаційних систем є об'єднання різних систем інформації на ТОВ «Домінік Ко» дозволить задовольнити потреби товариства в зборі, обробці, зберіганні, аналізі внутрішньої і зовнішньої інформації для підвищення ефективності управління.

Процесно-орієнтований підхід дозволяє консолідувати окремі, іноді розрізнені зусилля підрозділів, спрямовані на виконання конкретних функцій, в єдиний ланцюжок з'єднаних зусиль фірми, спрямованих на досягнення конкретних результатів. Перехід до управління бізнес-процесами ТОВ «Домінік Ко» дозволить зв'язати воєдино процеси сфери постачання, виробництва і збуту продукції солодошів.

Таким чином, при побудові системи управління ТОВ «Домінік Ко», заснованої на бізнес-процесах, основний наголос робиться на опрацювання механізмів взаємодії у рамках процесу як між структурними одиницями всередині

ТОВ «Домінік Ко», так і із зовнішнім середовищем, тобто з клієнтами, постачальниками і партнерами.

Запорукою успіху для ТОВ «Домінік Ко» в умовах жорстокої конкуренції може стати адаптація бізнес-процесів для максимальної віддачі від використання сучасних інформаційних технологій. Критеріями досягнення успіху є:

- функціональність;
- єдиний інформаційний простір;
- адаптивність та можливість розвитку інформаційної системи;
- можливість поетапного впровадження.

Робота сучасного виробництва ТОВ «Домінік Ко» практично неможлива без використання спеціалізованої інформаційної системи, що забезпечує облік всіх необхідних ресурсів та витрат, і дозволяє контролювати всі виробничі процеси.

ІСУП виступає в ролі інтелектуального органайзера роботи суміжних підрозділів, виконуючи роль основного координатора робіт. Використання в цій якості лише простих програм – органайзерів (наприклад, Microsoft Outlook) недостатнє, оскільки ці програми можуть лише нагадувати про події, які повинні трапитися в певний час.

При управлінні бізнес-процесом ТОВ «Домінік Ко» потрібно видавати повідомлення залежно від складних умов завершення його етапів, зберігати в пам'яті комп'ютерної системи численні деталі договорів і облікову інформацію, що характеризує їх виконання та поточний стан, особливості виконання минулих етапів, для використання цих даних при формуванні документів поточного етапу і тощо.

Таким чином, ІСУП, реалізована на принципах наскрізного управління бізнес-процесами ТОВ «Домінік Ко» повинна володіти функціями органайзера, управління документообігом підприємства і, за рахунок цих механізмів, зв'язувати воедино функціональні АРМ різних підрозділів.

Основними об'єктами вживання оптимізаційних методів побудови автоматизованих систем управління ТОВ «Домінік Ко» і раціоналізації процедур функціонування є наступні процедури бізнес-процесу:

- автоматизовані розрахунки і аналіз CAE – (Computer Aided Engineering);
- автоматизоване проектування – CAD (Computer Aided Design) ;
- автоматизована технологічна підготовка виробництва – CAM (Computer Aided Manufacturing);
- управління проектними даними – PDM (Product Data Management);
- автоматизоване управління виробництвом – MES (Manufacturing Execution System);
- управління технологічними процесами – SCADA (Supervisory Control and Data Acquisition);
- планування потреб в матеріальних ресурсах — MRP (Material Requirements Planning);
- планування потреб у виробничих потужностях – CRP (Capacity Requirements Planning);
- планування виробничих ресурсів – MRP II (Manufacturing Resource Planning);
- планування ресурсів підприємства – ERP (Enterprise Resource Planning);
- управління взаємостосунками з клієнтами – CRM (Customer Relationship Management);
- узгодження потреб в ресурсах із запитами клієнтів – CSRP (Customer Synchronized Resource Planning);
- управління ланцюжками поставок (логістичними ланцюжками) – SCM (Supply Chain Management).

Для побудови систем автоматизації управління ТОВ «Домінік Ко» варто застосувати створення інтегрованих систем управління товариством. Такий підхід дозволить ТОВ «Домінік Ко» максимально ефективно використовувати можливості як облікових систем, так і управлінських аналітичних систем і інших вже згаданих вище спеціалізованих пакетів.

Інформаційна система управління для ТОВ «Домінік Ко» не повинна замикатися лише у рамках бізнес-діяльності товариства, вона повинна об'єднати в собі всі рівні управління процесами, що відбуваються в ньому:

- управління бізнес процесами;
- управління проектно-технологічними розробками;
- управління процесом виробництва.

Сучасна автоматизація для ТОВ «Домінік Ко» повинна бути лише комплексною. Часткова (функціональна) автоматизація може бути етапом, але не може бути метою. Оскільки сучасне виробництво ТОВ «Домінік Ко» працює на всіх етапах життєвого циклу виробу, то і комплексна автоматизація повинна охоплювати всі етапи життєвого циклу. Єдність інформаційної системи управління ТОВ «Домінік Ко» повинна полягати в тому, що дані, одержані або введені на будь-якому рівні системи, повинні бути доступні всім її компонентам.

Основою єдиної інформаційної системи управління ТОВ «Домінік Ко» є система управління бізнес процесами підприємства – система класу ERP, навколо якої будується модель CSRP (рис. 3.1).

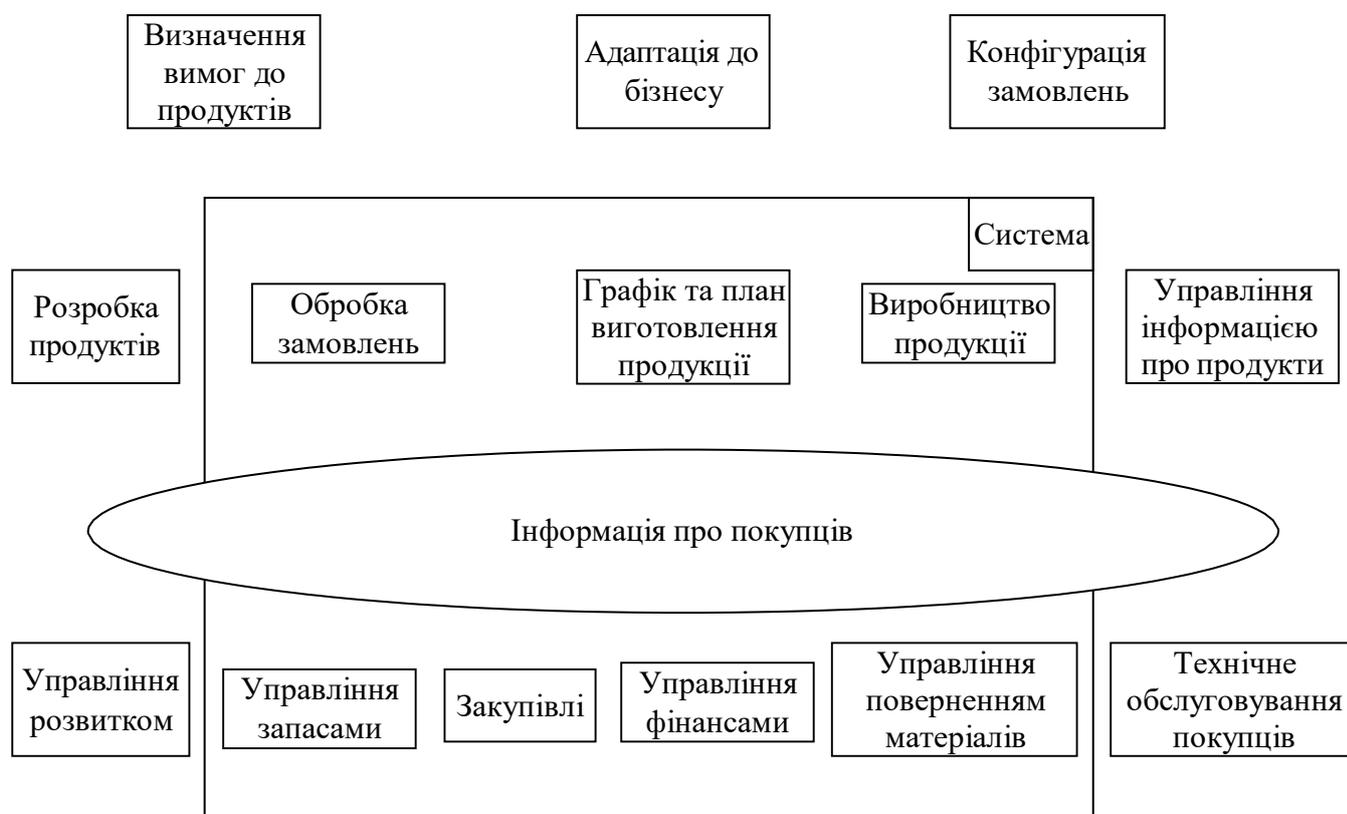


Рисунок 3.1 – Інтеграція та синхронізація інформації про покупців з основними функціями ТОВ «Домінік Ко» (CSRP)

Суть концепції CSRP в тому, щоб інтегрувати замовника (клієнта, покупця) в систему управління ТОВ «Домінік Ко». Згідно даної концепції не відділ збуту, а безпосередньо сам покупець розміщує замовлення на виготовленні продукції, може точно вказувати специфікації виробів, має нагоду контролювати правильність виконання замовлення, строків виробництва і поставки.

Концепція CSRP передбачає управління повним циклом роботи – від проектування майбутнього виробу, з урахуванням вимог замовника, до гарантійного і сервісного обслуговування після продажу.

Сучасна автоматизована система управління ТОВ «Домінік Ко» повинна поєднувати в собі максимально можливий комплекс функцій для управління всіма бізнес-процесами товариства, а саме:

управління маркетингом і продажами;

управління постачанням;

управління фінансами;

управління життєвим циклом виробу від розробок до процесу виробництва.

У системі ТОВ «Домінік Ко» повинна бути реалізована стратегія виробництва, орієнтованого на споживача солодоців. Така система повинна управляти виробничим процесом ТОВ «Домінік Ко» і безперервно контролювати його параметри на відхилення від допустимих значень, починаючи зі стадії планування замовлення до відвантаження готової продукції споживачу.

Система повинна реалізовувати методику управління витратами і центрами витрат ТОВ «Домінік Ко». Така методика вимагає планування собівартості виробів, затвердження планових нормативів і контроль відхилень фактичних витрат від їх нормативів для своєчасного вживання заходів ТОВ «Домінік Ко».

Облік витрат ТОВ «Домінік Ко» повинен здійснюватися по місцях їх виникнення і дозволяти управлінському персоналу вести аналіз.

В сучасних умовах функціонування абсолютно необхідно, щоб дані, які введені в систему, були доступні відразу після реєстрації господарської операції всім, хто має в них потребу: від обліковця в цеху до керівника ТОВ «Домінік Ко». Наприклад, єдність даних фінансового і управлінського обліку.

Фінансово-господарські операції ТОВ «Домінік Ко» повинні реєструватися в системі відразу після їх здійснення. Це дозволить здійснювати контроль виробництва на рівні виробничих кошторисів.

Сучасне ТОВ «Домінік Ко» в своїй діяльності пов'язано з багатьма іншими підприємствами: посередниками, постачальниками комплектуючих, замовниками тощо. Час узгодження виробничих питань з ними впливає на загальний час виконання замовлення, а його зменшення вимагає насамперед автоматизації загальних інформаційних потоків ТОВ «Домінік Ко».

Сучасне ТОВ «Домінік Ко» повинне забезпечити реалізацію всього виробничого циклу виробу. При цьому портфель замовлень може змінюватися в короткі строки. Найефективніший напрям скорочення часу виконання замовлень є створення інтегрованої системи автоматизації виробничої діяльності ТОВ «Домінік Ко».

Інтегроване інформаційне середовище є сукупністю розподілених баз даних, в якій діють єдині, стандартні правила зберігання, оновлення, пошуку і передачі інформації, через яку здійснюється безпаперова інформаційна взаємодія між всіма учасниками життєвого циклу виробу. При цьому одного разу створена інформація зберігається в інтегрованому інформаційному середовищі, не дублюється, зберігає актуальність і цілісність.

Рішення задачі підвищення ефективності нерозривно пов'язане із забезпеченням інформаційної підтримки процесів, тому сьогодні практично ні у кого не викликає сумніву необхідність побудови інтегрованої інформаційної системи ТОВ «Домінік Ко». Такий підхід дозволяє:

- вирішити задачі інформаційної інтеграції всіх бізнес-процесів;
- здійснити кооперацію, як між окремими підрозділами підприємства, так і між підприємствами;

- використовувати різноманітну інформацію з функціонуючої бази даних по всіх етапах життєвого циклу виробу.

Підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Домінік Ко» під час використання інтегрованої інформаційної системи забезпечення прийняття управлінських рішень досягається за рахунок:

більш повного обліку наявної інформації при проектуванні і прийнятті управлінських рішень, оскільки особи, які приймають рішення матимуть оперативний доступ до баз даним всіх автоматизованих систем і зможуть оптимізувати плани робіт, зміст заявок, розподіл виконавців, виділення фінансів тощо;

скорочення матеріальних і тимчасових витрат на проектування і виготовлення виробу, оскільки опис раніше виконаних успішних розробок зберігатиметься в базах даних;

скорочення витрат на експлуатацію завдяки реалізації функції інтегрованої інформаційної підтримки.

Створення в рамках ТОВ «Домінік Ко» єдиного сховища відомостей про продукцію, процеси та інші виробничі дані знижує ступінь дублювання інформації і забезпечує стандартизацію всієї діяльності товариства.

Причому із зростанням рівня інтелекту пристроїв цехової автоматики ступінь складності задач інтеграції тільки зростатиме. Свій внесок внесуть і вбудовані системи на базі Internet – технологій, що розповсюджуються в промисловому середовищі. Накопичувані такими пристроями об'єми даних зростатимуть і одночасно матимуть визначаюче значення для прийняття рішень в самих різних задачах: оптимізація процесів, технічне обслуговування, підвищення якості тощо. З другого боку, на ТОВ «Домінік Ко» де системи автоматизації спочатку створювалися з урахуванням особливостей технології процесів і були продуманим підходом до вибору рішень, базова інформаційна інфраструктура для інтеграції вже створена.

В неї входять такі компоненти, як: на підприємстві є мережа Ethernet, технології відкритого доступу до інформації, стандартні промислові машини на рівні цехової автоматики. Це ті необхідні стартові умови, з яких можна розпочинати інтеграцію підприємства.

Пошук реальних додаткових джерел підвищення економічної ефективності в ТОВ «Домінік Ко» буде причиною інтеграції верхнього і нижнього рівнів автоматизації підприємства. Такі джерела існують на ТОВ «Домінік Ко», необхідно їх тільки знайти, а для цього вимагається забезпечити збір, обробку і аналіз оперативних даних зі всіх технологічних і виробничих ділянок підприємства.

Дуже часто джерела економії і підвищення ефективності лежать на поверхні, наприклад витрата електроенергії включеним, але не задіяним у виробничому циклі верстатом. Ця оперативна інформація є у робітника, але вона недоступна керівництву ТОВ «Домінік Ко» і тим, хто розраховує собівартість продукції. І таких прикладів можна привести безліч.

Отже, інтегрована інформаційна система запропонована для ТОВ «Домінік Ко» окрім надання можливості оперативного збору, зберігання і аналізу даних вимагає високої дисципліни з боку працівників товариства, ще забезпечить побудову ясної структури і послідовності процесів діяльності. При організації вертикальної і горизонтальної взаємодії підрозділів ТОВ «Домінік Ко» при виробництві продукції, інформаційна система стає ключовим аспектом підвищення рівня конкурентоспроможності.

3.2 Пропозиції щодо розвитку логістичного управління інформаційним забезпеченням на ТОВ «Домінік Ко»

Для удосконалення інформаційного забезпечення процесу управління ТОВ «Домінік Ко» запропоновано більш широко використовувати сучасні інформаційні системи і технології. До складу таких систем входять:

найновіша офісна техніка (комп'ютери, сканери, принтери, роутери, телефони та інша техніка);

сучасне програмне забезпечення;

інформація, яка вводиться в комп'ютерні програми для ефективного вирішення поставлених управлінських задач.

Ефективне управління ТОВ «Домінік Ко» можливе тільки з використанням сучасних інформаційних систем і технологій.

Існує великий вибір сучасних інформаційних систем, які забезпечують вирішення таких завдань:

прямий, своєчасний доступ до інформаційного продукту (точну інформацію про хід виробничого процесу в просторі та часі);

ефективна координація внутрішньої діяльності та оперативне розповсюдження різноманітних повідомлень;

ефективніша взаємодія із суміжниками по технологічних маршрутах за рахунок використання більш інформованих та наочних засобів відображення та прийому – передачі повідомлень;

виділення необхідного і неперервного часу для менеджерів всіх ланок на такі високоефективні види діяльності, як аналіз та прийняття рішень за рахунок зменшення часу на здійснення малопродуктивної діяльності товариства.

Складність під час функціонування логістичних систем, а також інтенсифікація функцій комплексного планування на складах, перевезення матеріалів, сировини та виробів, що реалізуються в ТОВ «Домінік Ко», призводять до підвищення уваги керівництва до питань удосконалення інформаційного забезпечення перерахованих процесів.

Обробка зростаючого обсягу інформації, необхідної для планування та контролю управлінських заходів, а також розвиток комунікацій, комп'ютеризація господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко», ставлять в основу такого інформаційного забезпечення сучасні автоматизовані системи управління.

Наведені міркування відзначають критичність в сучасних умовах рівня інформатизації процесу управління ТОВ «Домінік Ко». Роль інформаційної системи, яка буде ефективно вирішувати поставлені завдання, вже не обмежується підготовкою планових документів, а вимагає використання в її контурі сучасних концепцій логістичного менеджменту.

Однією з таких концепцій є парадигма процесно-орієнтованого менеджменту, яка передбачає формування топ-менеджментом ТОВ «Домінік Ко»

стратегічних цілей розвитку управлінської системи з наступною побудовою всіх бізнес-процесів таким чином, щоб кожен з них був орієнтований на їх досягнення, яке забезпечується реструктуризацією організаційної структури.

Тому вагоме значення має розробка ефективних механізмів трансформації та удосконалення інформаційних систем для управління бізнес-процесами ТОВ «Домінік Ко».

При розробці рекомендацій з удосконалення інформаційного забезпечення процесу управління ТОВ «Домінік Ко» були сформульовані принципи інноваційно-інформаційної трансформації бізнес-процесів:

Принцип 1: цілі інформаційної системи ТОВ «Домінік Ко» повинні формулюватися в термінах цінності та обслуговування споживачів;

Принцип 2: для оцінки ефективності інформаційного забезпечення процесу управління ТОВ «Домінік Ко» повинні використовуватися показники, що характеризують аспекти цінності продукції, які є пріоритетними для конкретного купівельного сегмента ринку.

Для формулювання цих принципів в рамках дослідження нами була виявлена закономірність, що внесок в кінцеву цінність продукції ТОВ «Домінік Ко» вносять всі його структурні підрозділи.

При цьому затребуваним в рамках інформаційного забезпечення процесу управління є розгляд так званого ланцюга доданої вартості ТОВ «Домінік Ко».

Ланцюги доданої вартості, що орієнтовані вздовж матеріального потоку, доцільно аналізувати або проектувати всередині самостійної функціональної області управління ТОВ «Домінік Ко». При цьому управлінський ланцюг має такі властивості: в області розподілу зв'язує виробника / постачальника з кінцевою точкою продажу; в галузі постачання зв'язує окремого постачальника з ТОВ «Домінік Ко».

Ланцюг доданої вартості розбиває всю діяльність ТОВ «Домінік Ко» на групи основних і допоміжних бізнес-процесів:

основні бізнес-процеси спрямовані на послідовне створення доданої вартості (купівельної цінності) кінцевої продукції;

допоміжні – на забезпечення функціонування ТОВ «Домінік Ко».

Такий підхід узгоджується з добре зарекомендованою сучасною концепцією процесно-орієнтованого менеджменту, впровадження якої дозволяє сьогодні істотно підвищити ефективність процесу управління ТОВ «Домінік Ко».

Розвитком задекларованих принципів інноваційно-інформаційної трансформації процесу управління ТОВ «Домінік Ко» є введення в базис інформаційної системи товариства поняття ланцюга поставки, яке має два поширених значення:

процесне значення – це сукупність потоків і відповідних їм коопераційних і координаційних процесів між різними учасниками ланцюга доданої вартості для задоволення вимог споживачів в товарах і послугах;

об'єктне значення – це сукупність організацій (підприємств-виробників, складів, дистриб'юторів, аутсорсингових логістичних провайдерів, експедиторів оптової та роздрібною торгівлі), що взаємодіють в матеріальних, фінансових та інформаційних потоках, а також потоках послуг від джерел вихідної сировини до кінцевого споживача.

Наявність чітко налагоджених і ефективних механізмів управління ланцюгами поставок продукції сьогодні розглядається як найважливіша конкурентна перевага ТОВ «Домінік Ко». В цьому випадку роль інформаційної системи, як сполучного елемента всіх бізнес-процесів ТОВ «Домінік Ко», що беруть участь в ланцюжку поставок, зростає багаторазово.

Доданою вартістю продукції для споживача солодощів є можливість придбання необхідної йому продукції ТОВ «Домінік Ко» в зручному для нього місці в потрібний момент, а також гарантія якості.

Важливим (особливо в роздрібній торгівлі) є так само суб'єктивне враження від продукції, що пов'язується як з властивостями самого товару (бренд, імідж), так і з рівнем сервісу при купівлі (відвантаження, доставка, розвантаження). У загальному випадку логістичний ланцюг доданої вартості в роботі ТОВ «Домінік Ко» включає такі бізнес-функції управління:

закупівля і взаємовідносини з постачальниками;

доставка продукції;
асортимент і ціноутворення;
розподіл товарів;
складування;
продаж і взаємовідносинами з покупцями.

Виходячи з того що, інформаційне забезпечення процесів управління ТОВ «Домінік Ко» повинно мати можливість працювати з усіма перерахованими бізнес-функціями. Тому в рамках дослідження була запропонована наступна логістична схема інформаційно-аналітичної системи управління інфраструктурою ТОВ «Домінік Ко» (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Схема інформаційно-аналітичної системи управління інфраструктурою ТОВ «Домінік Ко»

Для оцінки ефективності запропонованої системи управління передбачається використовувати описане вище інформаційне забезпечення для вимірювання показників ефективності діяльності всіх елементів ланцюга поставок ТОВ «Домінік Ко». У рамках даного дослідження розроблено наступний набір показників ефективності:

позиції продукції і товарних груп, каналів збуту та окремі покупців, які приносять ТОВ «Домінік Ко» найбільш високі показники доходу та прибутку; відсоток повністю виконаних замовлень покупців (у разі використання оптових поставок);

рівень відсоткового забезпечення попиту певних операцій;

тривалість виконання замовлень «зовнішніх» (оптових) і «внутрішніх» покупців (власних торгових майданчиків) товариства;

рівень надійності доставки (аутсорсингових логістичних операторів), з якими здійснюється взаємодія в рамках аутсорсингових моделей взаємодії;

оборотність складських запасів товариства;

показники витрат на зберігання і складську обробку в розрізі товарних груп і місць зберігання;

показники точності виконання замовлень постачальниками ТОВ «Домінік Ко» за складом і строками;

показники втрат ТОВ «Домінік Ко» через несвоєчасність або неповноту поставки;

ступінь задоволення покупців рівнем сервісу ТОВ «Домінік Ко».

Таким чином, запропонована структура інформаційно-аналітичної системи процесу управління ТОВ «Домінік Ко», на основі закладених в неї базових понять ланцюга поставок і ланцюга доданої вартості, дозволяє:

виділити конкретні параметри для моніторингу якості ланцюга поставок на ТОВ «Домінік Ко»;

підвищити ефективність планування та прогнозування потоків ТОВ «Домінік Ко»;

поліпшити виконання умов щодо термінів всіма учасниками виробничого процесу;

підвищити виконання замовлень (рівень сервісу);

реалізувати контроль;

знизити рівень втрат (товарноматеріальних, грошових, тимчасових) при здійсненні накладних витрат на реалізацію всіх етапів виробництва та збуту продукції;

підвищити ефективність взаємодії ланцюга поставок, як логістичного процесу з іншими групами процесів діяльності ТОВ «Домінік Ко»: планування продаж і покупок;

поліпшити лояльність клієнтів і постачальників.

Для удосконалення інформаційного забезпечення процесу управління ТОВ «Домінік Ко» запропоновано:

застосувувати сучасні інформаційні технології;

впроваджувати та використовувати всі можливі інформаційні засоби в процесі управління;

використовувати світовий досвід в інформаційному забезпеченні процесу управління;

оновити комп'ютерний парк;

скоординувати роботу всіх підрозділів товариства;

автоматизувати всі виробничі процеси;

розробити власну корпоративну інформаційну систему.

Запропоновано застосувати метод Balanced Scorecard (BSC) для проведення комплексного аналізу логістичної системи ТОВ «Домінік Ко». Даний метод дозволить оцінити ступінь досягнення цілей, ефективність інформаційних потоків і роботи всіх підрозділів товариства, а також кожного працівника за допомогою ключових показників ефективності ТОВ «Домінік Ко».

Застосування запропонованого методу у сфері інформаційного забезпечення ТОВ «Домінік Ко» має охоплювати чотири основні аспекти, а саме:

оцінка інформаційної діяльності акціонерами та керівництвом товариства;

рівень реалізації стратегії підприємства;

оцінка процесу управління ТОВ «Домінік Ко» працівниками та клієнтами товариства;

шляхи оптимізації інформаційного забезпечення процесу управління товариством в сучасних умовах господарювання шляхом впровадження інновацій та підвищення кваліфікації працівників.

У процесі розробки і впровадження системи Balanced Scorecard повинна приймати участь проектна команда, яка включає спеціалістів, начальників підрозділів та консультантів ТОВ «Домінік Ко».

Система Balanced Scorecard включає дві групи показників:

показники для оцінки взаємодії із зовнішніми суб'єктами ринку;

показники для оцінки внутрішньої роботи ТОВ «Домінік Ко».

Показники даних напрямів оцінки детально представлені на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – Запропонована комплексна оцінка інформаційної системи управління ТОВ «Домінік Ко» за методом Balanced Scorecard

Результатом роботи проектною командою має бути створення оптимального набору ключових показників для ТОВ «Домінік Ко». У подальшому команда повинна займатись уточненням та удосконаленням системи BSC і визначати, в

якій послідовності вона буде впроваджуватися. Необхідно також розробити план для ознайомлення з інформацією про функціонування нової стратегії, а також забезпечити всебічну мотивацію працівників, з метою попередження ефекту протистояння змінам на ТОВ «Домінік Ко».

У процесі роботи може з'явитися потреба детально опрацювати стратегічний план ТОВ «Домінік Ко», щоб точно визначити показники, необхідні для аналізу ефективності інформаційного забезпечення процесу управління.

Відтак, кінцевою метою проведення комплексного аналізу логістичної системи ТОВ «Домінік Ко» є виявлення резервів та пошук шляхів удосконалення інформаційної системи, серед яких головними напрямками є:

створення раціонального алгоритму взаємодії між усіма працівниками та керівництвом з метою якісного обслуговування клієнтів за принципом «підвищення якості – зменшення витрат»;

оптимізація потоків матеріальних ресурсів, транспортування товарів та готової продукції;

забезпечення відповідності між стратегією, тактикою та оперативними цілями стратегії ТОВ «Домінік Ко».

Таким чином, ТОВ «Домінік Ко» зможе досягти стратегічних переваг в сфері інформаційного забезпечення процесу управління та значно підвищити свою конкурентоспроможність шляхом узгодження планування та контролю власного виробничого потенціалу.

У ході дослідження було також виявлено, що впровадження BSC логістики дозволить ТОВ «Домінік Ко» стабілізувати прибуток, забезпечить авторитет серед клієнтів, забезпечить високу потужність виробництва всіх ланок логістичної системи і налагодить потоки логістичних бізнес-процесів, а також допоможе досягти гнучкого реагування ланцюга поставок на зовнішні та внутрішні фактори, пов'язані з реалізацією продукції товариства.

Фінансові показники можуть показати, які недоліки існують у ТОВ «Домінік Ко». Актуальним питання постає обрання нової корпоративної інформаційної системи, які доступні на вітчизняному ринку, серед яких: R/3 від

компанії SAP AG, Oracle Express від Oracle, Baan VI від Baan, SAS System від SAS Institute, Scala від Scala Business Solutions.

Практично всі з наведених вище іноземних та вітчизняних програмних засобів інформаційної підтримки систем управління містять модуль «Контролінг», але він характеризується явним нахилом в оперативний контролінг, тому що зорієнтований передусім на оперативне планування та управлінський облік.

Тому сучасні КІС не можуть повністю задовольнити всі потреби сучасного менеджменту, так як не забезпечують необхідну гнучкість та не містять багатьох ефективних інструментів стратегічного контролінгу. Для вирішення даної проблеми останнім часом у КІС вбудовуються експертні системи, OLAP-технології (On-Line Analytical Processing), DSS (Decision Support System), Data Mining і т. ін.

Отже, аналізуючи ситуацію, що склалася на ринку програмних засобів інформаційної підтримки систем управління, керівництво ТОВ «Домінік Ко» повинно дійти висновку, що треба мати інформаційну систему, розроблену власними спеціалістами відділу інформаційних технологій, але, саме це дозволить товариству створити свою індивідуальну конфігурацію з глибоким вивченням його проблем і бізнес-процесів. При цьому гарантована реалізація будь-якого унікального алгоритму розрахунку, налаштування будь-якої операції, програмування будь-якого нестандартного документу чи звіту. Іншою безумовною перевагою є витрати на створення, підтримку та експлуатацію власної інформаційної системи, які суттєво нижчі за можливі альтернативні рішення.

3.3 Економічна ефективність від запропонованих заходів

В сферу управління ТОВ «Домінік Ко» можна запропонувати застосування таких послуг галузі ІТ, як ІТ-аутсорсинг, розробка програмного забезпечення (ПЗ), системи інтеграції. Аналіз застосовуваних в практиці логістичної діяльності логістичних інформаційних систем і технологій штовхаючого типу, які вже продемонстрували високі позитивні результати, представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Запропоновані логістичні інформаційні системи і технології штовхаючого типу для впровадження на ТОВ «Домінік Ко»

Критерії	MRP I / MRP II	ERP	CRM	CALS	SAP
Область, що вкриває	локальна	глобальна	територіальна	глобальна	глобальна
Об'єкт управління	матеріальні потоки	бізнес-процеси	інформаційні потоки	інформаційні потоки	наскрізні бізнес-процеси
Рівень використання	мікро-, мезорівень	мікро-, мезо-макрорівень	мікро-, мезо-макрорівень	мікро-, мезо-макрорівень	мезо-, макрорівень
Сфера використання	виробництво, запаси	виробництво, планування, фінанси, постачання, управління кадрами, збут	збут	постачання, етапи життєвого циклу виробу	виробництво, планування, фінанси, постачання, управління кадрами збут
Область використання	господарська, фінансова (лише MRP II)	фінансова, господарська	розподіл	етапи життєвого цикл товару	всі сфери діяльності на рівні середніх, великих підприємств
За видом логістичних інформаційних систем	диспозитивна	планова	оперативна	планова	планова, оперативна
Ядро системи	виробництво на базі інформації про матеріальні ресурси	система управління базою даних	«клієнто-орієнтований» підхід	інтегрована база даних	фінанси, контролінг
Концепція, що використовується	логістична концепція	логістична і маркетингова концепції	соціально-етичного маркетингу	логістики, маркетингу, менеджменту якості	інтегрованої логістики
За можливістю інтеграції з іншими системами	закрита система	слабоінтегрована система	закрита система	слабоінтегрована система за рахунок стандартизації	повна інтеграція і підтримка ERP, EAM, CRM SCM, APS, PLM технологій
Ефект	оптимізація управління матеріальними потоками	оптимізація усіх бізнес-процесів	оптимізація за рахунок підтримки зв'язків з клієнтами	оптимізація за рахунок стандартизації та підвищення якості	оптимізація усіх бізнес-процесів між багатьма товариствами

Водночас, тенденції науково-технічних розробок, а також цифровізація всіх процесів вимагають від ТОВ «Домінік Ко» ефективного функціонування і розвитку, серед основних завдань якого виступає формування ефективної системи управління товариством на основі запровадження логістичних ІТ.

Отже, запровадження логістичних ІТ в управлінні товариством забезпечить прискорення обробки інформації, скорочення управлінського персоналу, забезпечення керівників якісною інформацією, дозволить своєчасно і якісно здійснювати діагностику логістичною діяльністю, підвищить швидкість прийняття управлінських рішень.

Активне впровадження логістичних ІТ в сфері управління ТОВ «Домінік Ко» забезпечить підтримання необхідного його рівня конкурентоспроможності.

На разі на сучасному ринку представлено безліч систем управління, а саме: «BAAN», «Business Control», «Global ERP», «Infor SyteLine ERP», «iRenaissance», «ІТ–Підприємство», «Microsoft Dynamics AX», «Microsoft Dynamics NAV», «Oracle E–Business Suite», «PayDox», «Scala», «System Aurora (Business/400)», «АСТОР», «МОНОЛИТ SQL» і «Техноклас» тощо.

Варто зазначити, що ключовою перевагою галузі розробки програмного забезпечення є те, що для збільшення обсягів виробництва ТОВ «Домінік Ко» не потрібні значні інвестиції в основні засоби, оскільки головним активом логістичних ІТ є людський фактор, тобто програмісти.

Тому, для ТОВ «Домінік Ко» запропонована орієнтація на аутсорсинг і внутрішній ринок. До речі, сферу ІТ активно підтримує уряд нашої країни. Так, державна політика України в сфері ІТ реалізує Агентство з питань електронного урядування, що виступає центральним органом виконавчої влади і відповідає за розвиток ІТ галузі в країні, створює відповідні плани, обробляє і погоджує проекти нормативних документів.

З метою вирішення проблем запровадження інформаційних технологій в управління логістичною діяльністю ТОВ «Домінік Ко» рекомендовано дотримуватись чітко встановленої послідовності, зокрема виконання восьми кроків:

крок 1-й: збір і систематизація інформації для виявлення проблем, що перешкоджають запровадженню ІТ в управління логістичною діяльністю товариства;

крок 2-й: організаційну та управлінську діагностику товариства з позицій дослідження інформаційного середовища;

крок 3-й: встановлення проблем впровадження ІТ в управління логістичною діяльністю товариства;

крок 4-й: аналіз перешкод, що виникли на шляху до запровадження ІТ в управління логістичною діяльністю товариства;

крок 5-й: розроблення критеріїв вибору і впровадження ІТ з метою оптимізації управління логістичною діяльністю товариства;

крок 6-й: вибір і впровадження ІТ в управління логістичною діяльністю товариства;

крок 7-й: оцінку результатів впровадження ІТ в управління логістичною діяльністю товариства;

крок 8-й: вдосконалення логістичної діяльності ТОВ «Домінік Ко» з позицій керованості, інноваційності та клієнтоорієнтованості.

Вирішення всіх цих перешкод щодо запровадження інформаційних технологій в управління логістичною діяльністю ТОВ «Домінік Ко» повинне супроводжуватись:

по-перше, підвищенням рівня кваліфікації управлінського персоналу;
по-друге, змінами організаційного характеру (організаційна перебудова);
по-третє, постановкою стратегічних цілей та завдань розвитку товариства;
по-четверте, розробкою заходів системного характеру, де центральне місце буде належити застосуванню сучасних логістичних ІТ і систем.

Перешкодами на шляху впровадження логістичних ІТ в управлінні ТОВ «Домінік Ко» можуть стати:

ускладнення вивчення швидкозмінних інформаційних потоків як результат поглиблення експортної орієнтованості товариства;

відсутність у значної кількості керівників розуміння доцільності використання логістичних ІТ для удосконалення управлінської роботи товариства;

складність розробки і впровадження інформаційних і програмних систем для автоматизації управління товариством через відтік професійного ІТ-персоналу;

доцільність безперервного застосування Internet-технологій в товаристві та забезпеченні мобільного управління.

В основному серверному приміщенні ТОВ «Домінік Ко» для забезпечення безперебійного живлення серверного, комутаційного обладнання, обладнання зв'язку використовуються блоки безперебійного живлення (ББЖ).

За час експлуатації потужність обладнання в серверних приміщеннях збільшилась приблизно в 1,5 рази. Окрім того, в результаті тривалої експлуатації деякі батареї втратили частину своєї ємності, що призвело до відповідного зменшення часу утримання напруги живлення серверів при відключенні зовнішнього електроживлення і складає в середньому 5-7 хв..

Для ТОВ «Домінік Ко» виробничо необхідно для забезпечення достатнього часу на реагування під час відключення електроживлення і забезпечення надійного безперебійного живлення, необхідно придбати блоки безперебійного живлення в кількості 10 шт. ББЖ APC SRV3KRIRK фірми Schneider Electric вартістю 59050 грн. Тоді, загальна сума складе: 10 шт. × 59050 грн = 590500 грн.

ТОВ «Домінік Ко» має продовжувати розвиток транспортної інфраструктури. Важливим напрямом покращення ТОВ «Домінік Ко» є зниження собівартості послуг за рахунок впровадження інноваційних систем (технологій). У процесі розробки концепції ефективного управління ТОВ «Домінік Ко» варто розширювати свою діяльність у міжнародному напрямку, а саме Польщі та Грузії.

У цих країнах вже відкриті мережі експрес-доставки. Для ТОВ «Домінік Ко» запропоновано встановити логістичні системи для ефективною логістики всіх експрес-мереж в період 2023-2024 рр. У табл. 3.2 визначена загальна вартість витрат на встановлення інноваційних систем в ТОВ «Домінік Ко».

Таблиця 3.2 – Загальна вартість витрат на встановлення систем для ТОВ «Домінік Ко» на 2023 – 2024 рр., тис. грн

Витрати	2023 р.	2024 р.	Разом
Система FMS-T			
Установка датчиків для легкових автомобілів	3200	1400	4600
Установка датчиків для вантажних автомобілів	4400	3400	7800
Вартість програмного забезпечення	7800	6400	15200
Система «1С: Підприємство. TMSЛогістика. Управління перевезеннями»			
Покупка ліцензійного програмного забезпечення	13000	3000	16000
Установка програмного забезпечення	1200	–	1200
Сервісне обслуговування	2200	1200	3400
Навчання користувачів системи	1800	900	2700

Особливостями системи FMS-T – є висока точність контролю витрат палива (безперервне вимірювання кількості палива в баку, запису середнього значення кожні 2 хвилини). Вартість послуг по встановленню інноваційних систем показує, що найбільш затратним є програмне забезпечення систем. Проведемо аналіз економічного обґрунтування визначених систем (табл. 3.2).

Таблиця 3.3 – Результати доцільності впровадження логістичних систем для ТОВ «Домінік Ко»

Показники	Система FMS-T	Система «1С: Підприємство. TMSЛогістика. Управління	Виручка після реалізації
Зміна чистого доходу після впровадження логістичних систем, %	1,5	0,9	2,4
Абсолютне значення чистого доходу після впровадження логістичних систем, тис.грн	$5833 * 0,015 = 87,5$	$5833 * 0,009 = 52,5$	140

Дослідження показало, що показник зміни чистого доходу після впровадження системи FMS-T більший на 0,6 % (1,5 %).

Тому, впровадження системи FMS-T результативніше для компанії ніж система «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями», але ТОВ «Домінік Ко» може впровадити 2 логістичні системи і розширити свої можливості та показники рівня конкурентоспроможності (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Фінансові результати роботи ТОВ «Домінік Ко»

Показники	Система FMS-T	Система «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями»
Чистий дохід після реалізації, тис. грн	87600	52600
Собівартість, тис. грн	23600	23500
Валовий прибуток, тис. грн	63800	28800
Операційні витрати, тис. грн	9400	3400
Прибуток після реалізації, тис. грн	54300	25700
Податок на прибуток (15 %), тис. грн. (р.5×0,15)	290,7	65,8
Чистий прибуток, тис. грн	53929,5	25564,5
Рентабельність після реалізації, %	54	48

Показники фінансових результатів після впровадження логістичних систем з експрес-доставки солодошів принесуть компанії «Домінік Ко» дохід. Таким чином, операційні витрати складуть 9400 тис. грн (система FMS-T) і 3400 тис. грн (Система «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями»), а рентабельність – 48 %.

У 2023 р. ТОВ «Домінік Ко» запропоновано нарощувати загальний обсяг експрес-доставок солодошів за межі Молдови, в Грузію і Польщу – в 2,5 рази. Тому, логістичні проекти впровадження систем є результативними і прибутковими для ТОВ «Домінік Ко».

На перспективу ТОВ «Домінік Ко» треба розширювати міжнародну мережу з впровадженням існуючих налагоджених каналів. У 2023 – 2024 рр. ТОВ «Домінік Ко» повинна нарощувати загальні обсяги експрес-доставок за межі Молдову, Грузію, Польщі – в 2,5 рази.

Тому, логістичними проекти впровадження систем є результативними і прибутковими для ТОВ «Домінік Ко». У перспективних планах ТОВ «Домінік

Ко» треба розширювати міжнародну мережу з впровадженням існуючих налагоджених каналів.

Важливим напрямом покращення експрес-доставки в ТОВ «Домінік Ко» є зниження собівартості доставки за рахунок впровадження інноваційних систем (технологій). У 2023 р. ТОВ «Домінік Ко» запропоновано нарощувати загальний обсяг експрес-доставок за межі Молдови, в Грузію і Польщу – в 2,5 рази. Тому, логістичні проекти впровадження систем є результативними і прибутковими для ТОВ «Домінік Ко».

Отже, запропонований покроковий підхід щодо запровадження ІТ в управління логістичною діяльністю ТОВ «Домінік Ко» включає: 1) збір і систематизація інформації для виявлення проблем, що перешкоджають запровадженню ІТ в управління логістичною діяльністю товариства; 2) організаційну та управлінську діагностику товариства з позицій дослідження інформаційного середовища; 3) встановлення проблем впровадження ІТ в управління логістичною діяльністю товариства; 4) аналіз перешкод, що виникли на шляху до запровадження ІТ в управління логістичною діяльністю товариства; 5) розроблення критеріїв вибору і впровадження ІТ з метою оптимізації управління логістичною діяльністю товариства; 6) вибір і впровадження ІТ в управління логістичною діяльністю товариства; 7) оцінку результатів впровадження ІТ в управління логістичною діяльністю товариства; 8) вдосконалення логістичної діяльності ТОВ «Домінік Ко» з позицій керованості, інноваційності та клієнтоорієнтованості.

Таким чином, в цілому, запровадження пропозицій забезпечить: безперервний облік і контроль за станом і рухом товарно-матеріальних, фінансових, людських ресурсів на ТОВ «Домінік Ко»;

отримання даних про результати логістичної діяльності товариства в режимі реального часу;

оперативну підготовку аналітичних документів;

прогнозів і планів робіт товариства;

підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на основі достовірної та повної інформації про діяльність товариства, яка стане доступною в будь-який момент часу.

Висновки до розділу 3

1. Робота сучасного виробництва практично неможлива без використання спеціалізованої інформаційної системи, що забезпечувала б облік всіх необхідних ресурсів та витрат, і дозволяла б контролювати всі виробничі процеси. Запорукою успіху для ТОВ «Домінік Ко» в умовах жорстокої конкуренції сьогодні може бути стала адаптація бізнес-процесів для максимальної віддачі від використання сучасних інформаційних технологій. Інформаційна система управління для ТОВ «Домінік Ко» не повинна замикатися лише у рамках бізнес-діяльності підприємства, вона повинна об'єднати в собі всі рівні управління процесами, що відбуваються на підприємстві: 1) управління бізнес процесами; 2) управління проектно – технологічними розробками; 3) управління процесом виробництва.

2. Було запропоновано для ТОВ «Домінік Ко» створення ефективної інтегрованої інформаційної системи регулювання матеріальних та інформаційних потоків і контролю за ними, що забезпечувало б високу якість виробництва та збуту продукції. У процесі розробки і впровадження системи по типу Balanced Scorecard повинна приймати участь проектна команда, яка включає спеціалістів, начальників підрозділів та консультантів ТОВ «Домінік Ко». Система Balanced Scorecard включає дві групи показників: показники для оцінки взаємодії із зовнішніми суб'єктами ринку та показники для оцінки внутрішньої роботи ТОВ «Домінік Ко».

3. Запропонований покроковий підхід щодо запровадження ІТ в управління логістичною діяльністю ТОВ «Домінік Ко» включає: 1) збір і систематизація інформації для виявлення проблем, що перешкоджають запровадженню ІТ в управління логістичною діяльністю товариства;

2) організаційну та управлінську діагностику товариства з позицій дослідження інформаційного середовища; 3) встановлення проблем впровадження ІТ в управління логістичною діяльністю товариства; 4) аналіз перешкод, що виникли на шляху до запровадження ІТ в управління логістичною діяльністю товариства; 5) розроблення критеріїв вибору і впровадження ІТ з метою оптимізації управління логістичною діяльністю товариства; 6) вибір і впровадження ІТ в управління логістичною діяльністю товариства; 7) оцінку результатів впровадження ІТ в управління логістичною діяльністю товариства; 8) вдосконалення логістичної діяльності ТОВ «Домінік Ко» з позицій керованості, інноваційності та клієнтоорієнтованості.

Для ТОВ «Домінік Ко» виробничо необхідно для забезпечення достатнього часу на реагування під час відключення електроживлення і забезпечення надійного безперебійного живлення, необхідно придбати блоки безперебійного живлення в кількості 10 шт. ББЖ APC SRV3KRIRK фірми Schneider Electric вартістю 59050 грн. Тоді, загальна сума складе: 10 шт. × 59050 грн = 590500 грн.

У процесі розробки концепції ефективного управління ТОВ «Домінік Ко» варто розширювати свою діяльність у міжнародному напрямку, а саме Польщі та Грузії. У цих країнах вже відкриті мережі експрес-доставки. Для ТОВ «Домінік Ко» запропоновано встановити логістичні. Показники фінансових результатів після впровадження логістичних систем з експрес-доставки солодошів принесуть компанії «Домінік Ко» дохід. Таким чином, операційні витрати складуть 9400 тис. грн (система FMS-T) і 3400 тис. грн (система «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями»), а рентабельність – 48 %.

ВИСНОВКИ

В ході написання кваліфікаційної роботи на тему: «Логістичне управління інформаційним забезпеченням підприємства» виконану на прикладі ТОВ «Домінік Ко» були сформульовані такі висновки.

1. Інформаційне забезпечення управління підприємствами науковці розглядають з різних точок зору: економічної, організаційної, технологічної та технічної. Разом з тим включають і систему ресурсного забезпечення, як специфічний вид професійної діяльності та як складову системи і процесу управління. Відповідно інформаційне забезпечення базується на широкому застосуванні нових інформаційних технологій, засобів комп'ютерної та комунікаційної техніки. Воно дозволяє: 1) підвищити ефективність роботи підприємств у декілька разів; 2) оптимізувати за заданими критеріями використання ресурсів; 3) скоротити електронний документообіг з переходом до електронних технологій управління.

2. Проведений аналіз показав, що інформаційне забезпечення управління відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємств за допомогою інформаційно-аналітичної, методологічної та інструментальної підтримки менеджменту, а тому, й посідає одне з перших місць в управлінні. Інформаційно-аналітичний портал виступає основою інформаційного забезпечення процесу управління на підприємстві та відкриває доступ до інформації для зацікавлених осіб – інвесторів, споживачів, посередників, що дає змогу розширити бізнес, тим самим створити умови для забезпечення належного рівня стратегічної стійкості. Окрім того, інформаційно-аналітичний портал є уособленням корпоративної інформаційної системи, що притаманна не лише великим підприємствам, але й іншим суб'єктам незалежно від їх форми власності та масштабу.

3. Використання системи інформаційного забезпечення процесу управління на підприємстві є доцільним, що зумовлено змінністю зовнішнього середовища, появою загроз та ризиків, загостренням конкурентної боротьби,

обмеженістю доступу до інформації, неефективністю процесу управління діяльністю. Впровадження інформаційної системи на промислових підприємствах дає 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.

4. ТОВ «Домінік Ко» є юридичною особою, що здійснює свою організаційно-господарську діяльність відповідно до чинного законодавства України та власного статуту. Основними ринками збуту солодоців є Україна (відповідно прямі договори з торговими мережами АТБ-маркет і «Ашан Холдинг»). За даними ТОВ «Домінік Ко» продукція ТМ «Домінік» експортується в Туреччину, Білорусія, Казахстан, Фінляндію та інші країни світу. ТОВ «Домінік Ко» має власну нішу 2,5 % у 2019 р. і 2,6 % у 2020 р. і справедливо входить в десятку лідерів ринку солодоців нашої країни. Попереду із показником 2,7 % залишається товаровиробник львівський «Світоч».

5. Аналіз показників показав, що на ТОВ «Домінік Ко» у 2021 р.: рівень обсягів реалізованої продукції, робіт, послуг збільшився на 113094 тис. грн. (31,75%) порівняно з 2020 р.; сума операційних витрат склала 534639 тис. грн., що більше на 46052 тис. грн. (9,43 %) порівняно з 2019 р. і – на 85031 тис. грн. (18,91 %) порівняно з 2020 р., що є позитивним фактом; сума фонду оплати праці усіх працівників дорівнювала 78626 тис. грн., що більше на 8886 тис. грн. (12,74 %) порівняно з 2019 р. і – на 11866 тис. грн. (17,77 %) порівняно з 2020 р.; рівень середньомісячної заробітної плати одного працівника на склав 9105,5 грн., що більше на 1795,23 грн. (24,56 %) порівняно з 2019 р. і на 1031 грн. (12,77 %) порівняно з 2020 р.; у 2021 р. сума обсягу валового прибутку зменшилась на 40669 тис. грн. (43,78 %) відносно 2019 року і на 28063 тис. грн. (34,95 %) порівняно з 2020 р.

6. З совано, що однією з проблем ТОВ «Домінік Ко» є зменшення середньооблікової чисельності працівників, також спостерігається динаміка зростання плинності кадрів. Проведений аналіз фінансово-економічних показників показав, що ТОВ «Домінік Ко» прибуткове. Існуючої системи управління виробничо-збутовою діяльністю ТОВ «Домінік Ко» свідчить про те, що товариство має динаміку зниження обсягів виробництва та збуту продукції.

7. Робота сучасного виробництва практично неможлива без використання спеціалізованої інформаційної системи, що забезпечувала б облік всіх необхідних ресурсів та витрат, і дозволяла б контролювати всі виробничі процеси. Запорукою успіху для ТОВ «Домінік Ко» в умовах жорстокої конкуренції сьогодення може бути стала адаптація бізнес-процесів для максимальної віддачі від використання сучасних інформаційних технологій. Інформаційна система управління для ТОВ «Домінік Ко» не повинна замикатися лише у рамках бізнес-діяльності підприємства, вона повинна об'єднати в собі всі рівні управління процесами, що відбуваються на підприємстві: 1) управління бізнес процесами; 2) управління проектно – технологічними розробками; 3) управління процесом виробництва.

8. Було запропоновано для ТОВ «Домінік Ко» створення ефективної інтегрованої інформаційної системи регулювання матеріальних та інформаційних потоків і контролю за ними, що забезпечувало б високу якість виробництва та збуту продукції. У процесі розробки і впровадження системи по типу Balanced Scorecard повинна приймати участь проектна команда, яка включає спеціалістів, начальників підрозділів та консультантів ТОВ «Домінік Ко». Система Balanced Scorecard включає дві групи показників: показники для оцінки взаємодії із зовнішніми суб'єктами ринку та показники для оцінки внутрішньої роботи ТОВ «Домінік Ко».

9. Запропонований покроковий підхід щодо запровадження ІТ в управління логістичною діяльністю ТОВ «Домінік Ко» включає: 1) збір і систематизація інформації для виявлення проблем, що перешкоджають запровадженню ІТ в управління логістичною діяльністю товариства;

2) організаційну та управлінську діагностику товариства з позицій дослідження інформаційного середовища; 3) встановлення проблем впровадження ІТ в управління логістичною діяльністю товариства; 4) аналіз перешкод, що виникли на шляху до запровадження ІТ в управління логістичною діяльністю товариства; 5) розроблення критеріїв вибору і впровадження ІТ з метою оптимізації управління логістичною діяльністю товариства; 6) вибір і впровадження ІТ в управління логістичною діяльністю товариства; 7) оцінку результатів впровадження ІТ в управління логістичною діяльністю товариства; 8) вдосконалення логістичної діяльності ТОВ «Домінік Ко» з позицій керованості, інноваційності та клієнтоорієнтованості.

Для ТОВ «Домінік Ко» виробничо необхідно для забезпечення достатнього часу на реагування під час відключення електроживлення і забезпечення надійного безперебійного живлення, необхідно придбати блоки безперебійного живлення в кількості 10 шт. ББЖ APC SRV3KRIRK фірми Schneider Electric вартістю 59050 грн. Тоді, загальна сума складе: 10 шт. × 59050 грн = 590500 грн.

У процесі розробки концепції ефективного управління ТОВ «Домінік Ко» варто розширювати свою діяльність у міжнародному напрямку, а саме Польщі та Грузії. У цих країнах вже відкриті мережі експрес-доставки. Для ТОВ «Домінік Ко» запропоновано встановити логістичні. Показники фінансових результатів після впровадження логістичних систем з експрес-доставки солодошів принесуть компанії «Домінік Ко» дохід. Таким чином, операційні витрати складуть 9400 тис. грн (система FMS-T) і 3400 тис. грн (система «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями»), а рентабельність – 48 %.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <http://www.rada.gov.ua>.
2. Цивільний Кодекс України / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України* URL: <http://www.rada.gov.ua>.
3. Господарський Кодекс України / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України* URL: <http://www.rada.gov.ua>.
4. Про охорону праці України: Закон України / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України* URL: <http://www.rada.gov.ua>.
5. Баєва О. В. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. II. Менеджмент: навч. посіб. / [О.В. Баєва, Н.І. Новальська, Л.О. Згалат-Лозинська]; за ред. О.В. Баєвої, Н. І. Новальської. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 326 с.
6. Батьковець Г.А., Заяць Н.О. Управління бізнес-процесами торговельних підприємств на основі формування ефективного інформаційного поля. *Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2013. № 5. С. 309 – 312.
7. Бахарєва Я. В. Напрями розвитку інформаційних систем і технологій обліку підприємств малого та середнього бізнесу в Україні. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_11_90.
8. Безбородова Т.В. Структурноморфологічна модель системи інформаційного забезпечення процесу управління. *Економіка та держава*. 2007. № 4. С. 27 – 29.
9. Безпека життєдіяльності та охорона праці: підручник / [В.В. Сокурєнко, О.М. Бандурка, С.М. Бортник та ін.]; за заг. ред. В. В. Сокурєнка; Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: ХНУВС, 2021. 308 с.
10. Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. 185 с.

11. Бруханський Р. Проблеми і пріоритети інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту сільськогосподарських підприємств України. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 9, Ч. 2. С. 69 – 71.

12. Варналій З.С., Клевчік Л.Л. Вплив розвитку інформатизації суспільства та інформаційно-комунікаційних технологій на інтеграцію у глобальний ринок факторів виробництва. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 8. С. 66 – 69.

13. Веретін Л.С. Інформаційне забезпечення як одна із передумов удосконалення управління продуктивністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4469>.

14. Височин І. Інформаційне забезпечення управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі. *Схід*. 2011. № 7 (114). С. 3 – 7.

15. Гадецька З.М., Холопова М.О. Моделювання бізнес-процесів діяльності підприємства. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2016. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4950>.

16. Галахов Є.М. Стратегічні пріоритети системи інформаційної безпеки підприємства, що залучає фріланс-ресурс. *Сучасний захист інформації*. 2019. №3. С. 30 – 35.

17. Григорак М.Ю. Концептуальні засади розвитку логістичної інфраструктури в умовах економіки знань. *Збірник наук. праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління*. 2013. Вип. 26. С. 212 – 222.

18. Гудзенко Н.М., Коваль Н.І., Плахтій Т.Ф. Вплив інформаційних потреб користувачів на структуру та наповнення фінансової звітності. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 5. С. 102 – 113.

19. Гуржій Н.М., Бахметова Я.Ю., Гальчинська І.А. Інформаційне забезпечення в логістиці. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2018. Вип. 4(06). С. 111 – 118.

20. Денисенко М.П., Колос І.В. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. *Економіка і держава*. 2006. № 7. С. 19 – 24.
21. Ільченко Н.Б. Інформаційне забезпечення реалізації логістичної стратегії на підприємстві торгівлі / *Логістичні стратегії в торгівлі*: монографія. К. : Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2016. С. 207 – 244.
22. Інформаційна логістика // *Логістика. Постачання. Закупівля* (sbt.nbc.ua). URL: <http://sbt.nbc.ua/stati/34-informatsionnaya-logistika.html>.
23. Катрич Д.В. Захист інформації в ERP-системі підприємства. *Адаптивні стеми автоматичного управління*. 2017. № 2. С. 17 – 22.
24. Климчук О.В. Сучасні процеси розвитку в Україні інформаційних систем і технологій в управлінні підприємствами. *Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України*: тези доповідей І Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції. Ред. колегія: О.С. Волошкіна та ін. К.: ІТТА, 2021. С. 199 – 201.
25. Клімов С.М. Інформація як економічний ресурс. *Економічні ресурси*. 2015. URL: <http://resursy.com/informatsiya-yak-ekonomichnij-resurs/>.
26. Нечепуренко Д.С. Особливості впровадження світового досвіду використання хмарних технологій ERP-систем підприємствами машинобудівної галузі URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_23/2/20.pdf.
27. П'ятницька Г., Григоренко О., Шевчун М. Внутрішня торгівля України: структурно-динамічний аналіз. *Товари і ринки*. 2020. № 3. С. 5 – 21.
28. П'ятницька Г.Т., Григоренко О.М. Електронна комерція В2С: розвиток у Східній Європі, ризики та ефект інституціонального витіснення. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Вид-во “Львівська політехніка”, 2019. Т. 1, № 1. С. 122 – 130.
29. Павлик В.П. Систематизація методів у інформаційному забезпеченні управління підприємствами. *Економіка АПК*. 2020. № 1. С. 95 – 100.
30. Палагута С.С. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємств і організацій. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 16. С. 418 – 421.

31. Педченко Н.С. Системний підхід до інструментарію інформаційного забезпечення стратегічного управління потенціалом розвитку підприємства. *Інноваційна економіка*. 2012. № 8(34). С. 260 – 266.

32. Пенюк В.О. Організаційний базис інформаційного забезпечення діагностики кадрового потенціалу. *Вісн. КНТЕУ*. К. : КНТЕУ. 2017. № 3 (113). С. 105 – 116.

33. Петренко С.М. Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю господарських систем : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2007. 290 с.

34. Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. Менеджмент. Практикум: навч. посібник. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.

35. Підгора Є.О., Латишева О.В., Мілявський М.Ю. Сучасні клієнтоорієнтовані ІТ-технології. CRM-системи: суть і доцільність їх впровадження на підприємствах. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 6/2. С. 28 –32.

36. Корюгін А.В. Особливості управління стратегічним розвитком підприємства. *Університетські наукові записки*. 2017. № 4. С. 184 - 206.

37. Лагута В.В. Підвищення якості кібернетичної безпеки в інформаційно-телекомунікаційній системі підприємства. *Сучасний захист інформації*. 2020. № 1. С. 37-41.

38. Лазор Я.О. Поняття та види інформаційних систем. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія : Юридичні науки. 2016. № 837. С. 80 - 86.

39. Маслак О.І., Коробкова І.В. Інформаційне забезпечення процесу управління стратегічною стійкістю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 4. С. 23 – 25.

40. Менеджмент організацій: навч. посіб. / М. Оліховська, Л. Лелик, В. Оліховський; Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва «ВНЗ «Міжрегіон. Акад. упр. персоналом», Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с.

41. Мищенко А.В. Нечітка модель оцінки ризиків інформаційної безпеки та підтримки рівня захищеності ERP-систем. *Телекомунікаційні та інформаційні технології*. 2020. № 1. С. 142 – 151.
42. Половинкіна А.О., Солнцев С.О. Модель діджиталізації панельних досліджень. *Актуальні проблеми економіки та управління: Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ імені Ігоря Сікорського*. 2020. Вип. 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/issue/view/10682>.
43. Пчелянська Г.Б., Васьковська К.О., Пчелянський Д.П. Роль інформаційних технологій в управлінні підприємством. *Економіка харчової промисловості*. 2018. Т. 10. Вип. №1. С. 71 – 75.
44. Рогоза М.Є., Скляр А.А. Інформаційне забезпечення стратегічного управління і його вплив на невизначеність середовища господарювання. *Економіка: проблеми теорії та практики : збірник наукових праць*. Вип. 206: В 4 т. Т. III. Дніпропетровськ : ДНУ, 2005. С. 641 – 650.
45. Талан М.В. Логістична інформаційна система на торговельному підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №10(100). С. 266 – 272.
46. Тронь С.П. Аналіз інформаційного забезпечення торговельних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 7(3). С. 135 – 138.
47. Трященко В.А., Титар Т.Р. Управління інформаційним забезпеченням підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44/2022. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1888>.
48. Трященко В.А. Теоретичні аспекти системи управління інформаційним забезпеченням підприємств в умовах євроінтеграції. *74-а наукова конференція професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*, м. Полтава, з 25 квітня по 21 травня 2022 року. Полтава, 2022.
49. Управління охороною праці: навчальний посібник / В.В. Березуцький. Харків: ФОП Панов А.М., 2021. 412 с.

50. Управління проектами: навчальний посібник / Н.О. Петренко, Л.О. Кустріч, М. О. Гоменюк. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 244 с.

51. Фостолович В.А. Інформаційно-аналітична база в інтегрованій системі управління підприємством. Проблеми економічного, облікового, контрольного і аналітичного забезпечення управління підприємством: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених, 8 грудня 2016 року. Вінниця: «Едельвейс і К». 2016. С. 179-181.

52. Черняк О.І. Нечіткий підхід до оцінювання рівня інформаційних ризиків у CRM-системах. *Нейронечіткі технології моделювання в економіці*. 2016. № 5. С. 199 - 232.

53. Шевчук Т.В., Кравчук Г.Т. Стан і перспективи розвитку інформаційних технологій в Україні. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. № 28(9), С. 114 - 118.

54. Юрчук Н.П. Інформаційні системи в управлінні діяльністю підприємства. *Агросвіт*. 2015. № 19. С. 53 - 58.

55. Шевчун М.Б. Логістика як система управління матеріальними та інформаційними потоками на торговельному підприємстві. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. 2012. № 4(30). С. 219 - 223.

56. Bell J.E. Logistics Information System Evaluation: Assessing External Technology Integration and Supporting Organizational Learning / John E. Bell, Randy V. Bradley, Brian S. Fugate, Benjamin T. Hazen // *Journal of Business Logistics*. 2014. Vol. 35, issue 4. P. 338 - 358.

57. Boehmke B.C. The Future of Supply Chain Information Systems: The Open Source Ecosystem / Bradley C. Boehmke, Benjamin T. Hazen // *Global Journal of Flexible Systems Management*. 2017. Vol. 18, issue 2. P. 163 - 168.

58. Kangkang Yu. Supply chain information integration, flexibility, and operational performance / Kangkang Yu, Ben Nanfeng Luo, Xue Feng, Jianing Liu // *The International Journal of Logistics Management*. 2018. Vol. 29, issue 1. P. 340 - 364.

59. Kubasakov I. The national strategy of logistics and transport in Slovakia / I. Kubasakov, I. Simkova, L. Krzywonos, A. Nieoczym // *Logi-Scientific Journal on Transport and Logistics*. 2015. Vol. 6, issue 1. P. 67 – 79.
60. Kupalova G., Goncharenko N., Khrutba J. Information and Analytical Support for Organizing Commodity Flow on Environmental and Economic Basis. *Advanced Computer Information Technologies. ACIT 2019*. 7 June 2019. P. 374 – 379.
61. Nazarenko I., PengPeng Wu. Information-analytical support of the management process in the enterprise: structure, advantages and disadvantages. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 40 – 43.
62. Susanto Azhar. How Business Use Information Systems? *International Journal of Scientific & Technology Research*. 2019. Vol. 8, issue 1. P. 145 – 147.
63. Triashchenko V. Management of information support for agricultural enterprises. *The XXX International scientific and practical conference «Травневі наукові читання»* (Lutsk, Ukraine, on May 12, 2020).
64. Wu S.P.J., Straub D.W., Liang T.P. How information technology governance mechanisms and strategic alignment influence organizational performance: Insights from a matched survey of business and IT managers. *MIS Quarterly*. 2015. Vol. 39(2). P. 497 – 518.
65. Xiao Mingchao. Enterprise Information Demand and Statistical Data Innovation. *Modern Marketing (Business Ed.)*. 2008. Vol. 2. P. 14 – 15.
66. Yershova O. Information support for enterprise business process development management. *Management*. 2018. Issue 1(27). P. 100 – 110.

ДОДАТКИ

Додаток А Фінансово-економічний аналіз показників господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення 2021 р. до:			
		2019	2020	2021	2019 р.		2020 р.	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	405855,5	437558	444876	39020,5	9,61	7318	1,67
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	370872,5	396713	401355	30482,5	8,22	4642	1,17
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	139489	149172	171755	32266	23,13	22583	15,14
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	610	506	422,5	-187,5	-30,74	-83,5	-16,50
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	266365,5	286197,5	269910,5	3545	1,33	-16287	-5,69
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	795	689	618	-177	-22,26	-71	-10,30
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	502 668	436 532	521563	18895	3,76	85031	19,48
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	593438	356247	469341	-124097	-20,91	113094	31,75
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	488 587	449608	534639	46052	9,43	85031	18,91
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	69 740	66760	78626	8886	12,74	11866	17,77
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	7310,27	8074,50	9105,5	1795,23	24,56	1031	12,77

Продовження додатку А

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток	тис. грн.	92 891	80 285	52222	-40669	-43,78	-28063	-34,95
4.2. Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	19 858	31914	-24502	-44360	-223,39	-56416	-176,78
4.3. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	26407	38050	-24792	-51199	-193,88	-62842	-165,16
4.4 Чистий прибуток	тис. грн.	21215	30503	-21181	-42396	-199,84	-51684	-169,44
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./ особу	746,46	517	759,45	12,99	1,74	242,45	46,90
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,514	0,596	0,611	0,097	18,87	0,015	2,52
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів		0,046	0,025	0,02	-0,026	-56,52	-0,005	-20,00
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів		0,006	0,010	0,02	0,014	233,33	0,01	100,00
5.5. Фондовіддача	грн./ грн.	4,25	2,38	2,73	-1,52	-35,76	0,35	14,71
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	1,89	0,99	1,93	0,04	2,12	0,94	94,95
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	191	363,6	186,5	-4,5	-2,36	-177,1	-48,71
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	0,23	0,18	0,12	-0,11	-47,83	-0,06	-33,33
5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	82,33	123,1	113,91	31,58	38,36	-9,19	-7,47
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	6,50	8,69	-5,57	-12,07	x	-14,26	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	5,72	7,68	-5,28	-11	x	-12,96	X
6.3. Рентабельність продукції	%	4,06	7,27	-4,58	-8,64	x	-11,85	X

