



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

**Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу**

Допустити до захисту  
Зав. каф. \_\_\_\_\_ проф. Копитко В.І.  
« \_\_\_\_ » лютого 2026 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Інформаційне забезпечення процесу управління на підприємстві та  
напрямки його удосконалення в приватному акціонерному товаристві  
«ТерА»**

здобувачки другого (магістерського) рівня вищої освіти 2 курсу,  
групи ММОА-21 спеціальності 073 «Менеджмент (Менеджмент організацій і  
адміністрування)»

**Шкрум Наталії Володимирівни**

*(прізвище, ім'я, по-батькові)*

Науковий керівник: \_\_\_\_\_  
*(підпис)*

**Янків Мирон Дмитрович**

*(прізвище, ім'я, по-батькові)*

**доктор економічних наук, професор**

*(науковий ступінь, вчене звання)*

Рецензент: \_\_\_\_\_  
*(підпис)*

**Барабань Остап Мирославович**

*(прізвище, ім'я, по-батькові)*

**Заступник комерційного директора ПрАТ «ТерА»**

*(науковий ступінь, вчене звання або посада)*

**ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу**

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

**на магістерську кваліфікаційну роботу  
Інформаційне забезпечення процесу управління на підприємстві та  
напрямки його удосконалення в приватному акціонерному товаристві  
«ТерА»**

**Здобувачки вищої освіти** \_\_\_\_\_ **Шкрум Н. В.** \_\_\_\_\_ групи ММОА-21  
(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи** \_\_\_\_\_ **Янків М. Д.** \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

**Консультанти** \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

**Рецензент** \_\_\_\_\_ **Барабань О. М.** \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

**Завідувач кафедри** \_\_\_\_\_ **Копитко В. І.** \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

«\_\_\_» грудня 2025 року

## ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	<b>менеджменту та міжнародного бізнесу</b>
Ступінь	<b>магістр</b>
Галузь знань	<b>07 «Управління та адміністрування»</b>
Спеціальність	<b>073 «Менеджмент (Менеджмент організацій і адміністрування)»</b>

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

Копитко В. І.

«\_\_» травня 2025 року

### ЗАВДАННЯ ЗДОБУВАЧЦІ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

**Шкрум Наталії Володимирівні**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **Інформаційне забезпечення процесу управління на підприємстві та напрямки його удосконалення в приватному акціонерному товаристві «ТерА»**

Керівник роботи: **Янків Мирон Дмитрович**

доктор економічних наук, професор

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

затверджені наказом по інституту від 30 травня 2025 року №50

2. Строк подання студентом роботи 12 січня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)  
Рис. 1.1 – 1.7, табл. – теоретико-методичні основи інформаційного забезпечення процесу управління на підприємстві.

Рис. 2.1 – 2.10 і табл. 2.1. – 2.8 – аналіз інформаційного забезпечення процесу управління у ПрАТ «ТерА».

Рис.. 3.1- 3.7, табл. 3.1-3.3 - удосконалення інформаційного забезпечення процесу управління на підприємстві

**6. Консультанти розділів роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 30 травня 2025 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>червень 2025 р.</i>	<i>Остаточне затверджен-ня плану</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень-серпень 2025р.</i>	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень-жовтень 2025 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>листопад 2025 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>грудень січень 2026 р.</i>	<i>Попередній захист на кафедрі</i>

**Здобувачка вищої освіти** Шкрум Н. В.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

**Керівник роботи** Янків М. Д.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Шкрум Н. В. Інформаційне забезпечення процесу управління на підприємстві та напрямки його удосконалення в приватному акціонерному товаристві «ТерА». Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр спеціальності «Менеджмент (менеджмент організацій та адміністрування)». Львів, 2026.

Обсяг роботи становить 117 сторінок, включаючи 11 таблиць, 24\_рисунків.

Розкрито теоретичну суть, властивості та завдання економічної інформації; досліджено роль інформаційного забезпечення в ефективній діяльності підприємства; сформульовано методiku дослідження інформаційного забезпечення процесу управління на підприємстві; здійснено аналіз сучасного стану та перспективи розвитку кондитерського ринку України в умовах військового стану; надано загальну характеристику фінансово - господарської діяльності ПрАТ «ТерА»; визначено стан інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві; розглянуто організаційне та інформаційне забезпечення якості управлінських рішень; дано оцінку формуванню інформаційної безпеки підприємства; запропоновано забезпечення захисту комерційної таємниці підприємства; побудовано автоматизовану систему прийняття управлінських рішень, як інструмент покращення інформаційного забезпечення виробництва продукції.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено пропозиції.

**Ключові слова:** інформаційне забезпечення, системи управління, діяльність підприємства, інформаційна безпека, захист інформації, програмне забезпечення, соціальні мережі, SMM-спеціаліст.

## ANNOTATION

Natalia Shkrum. Information support of the management process at the enterprise and directions of its improvement in the private joint-stock company "TerA". Manuscript.

Research for the degree of Master in the specialty "Management (management of organizations and administration)". Lviv, 2026.

The volume of the work is 117 pages, including 11 tables, 24 figures.

The theoretical essence, properties and tasks of economic information are revealed; the role of information support in the effective activity of the enterprise is investigated; a methodology for studying the information support of the management process at the enterprise is formulated; an analysis of the current state and prospects for the development of the confectionery market of Ukraine under martial law is carried out; a general characteristic of the financial and economic activities of PrJSC "TerA" is provided; the state of information support of the process of making managerial decisions at the enterprise is determined; organizational and information support of the quality of managerial decisions is considered; an assessment is given of the formation of information security of the enterprise; protection of the enterprise's commercial secrets is proposed; an automated system for making managerial decisions is built as a tool for improving the information support of production.

**Keywords:** information support, management systems, enterprise activities, information security, information protection, software, social networks, SMM specialist.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	12
1.1 Теоретична суть, властивості та завдання економічної інформації.....	12
1.2 Роль інформаційного забезпечення в ефективній діяльності підприємства .....	24
1.3 Методика дослідження інформаційного забезпечення процесу управління на підприємстві.....	34
Висновки до I розділу.....	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ У ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «ТЕРА».....	42
2.1 Сучасний стан та перспективи розвитку кондитерського ринку України в умовах військового стану .....	42
2.2 Загальна характеристика фінансово - господарської діяльності ПрАТ «ТерА».....	50
2.3 Стан інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві.....	66
Висновки до II розділу.....	73
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	75
3.1 Організаційне та інформаційне забезпечення якості управлінських рішень.....	75
3.2 Формування інформаційної безпеки підприємства.....	86
3.3 Забезпечення захисту комерційної таємниці підприємства .....	92
3.4 Автоматизована система прийняття управлінських рішень, як інструмент покращення інформаційного забезпечення виробництва продукції.....	96
Висновки до III розділу.....	103
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	108

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Інформація дозволяє приймати обґрунтовані та ефективні рішення, вона дозволяє управляти виробничою діяльністю підприємств. Про те і самою інформацією потрібно управляти: керувати процесом її отримання та використання, управляти інформаційними ресурсами та організацією інформаційного забезпечення. Ці завдання управління схожі для всіх підприємств.

На рівні підприємства потрібно вивчати інформаційні потреби, планувати інформацію і управляти інформаційними ресурсами та їх ефективним використанням. Під впливом динамічного розвитку інформаційного суспільства, інтеграції економіки в світовий простір і глибокого проникнення інформаційних технологій в бізнес-процеси підприємств перед ними постає необхідність обробки великих масивів інформації, формування нових ідей та знань, пошуку ефективних інструментів їх реалізації.

Використання новітніх інформаційних систем і комп'ютерних технологій є вирішальною умовою систематизації інформаційних ресурсів, організації запровадження інтелектуальних систем в управлінську сферу для успішного функціонування підприємств в конкурентному середовищі, пошуку цільової аудиторії споживачів та управління персоналом підприємств.

До завдань організації інформаційного забезпечення менеджменту відносяться: задоволення інформаційних потреб органів управління, надання їм інформації у вигляді документів; формування, розміщення, наповнення, підтримка, актуалізація і використання інформаційних ресурсів організації.

Сьогодні виникає необхідність пошуку нових підходів у формуванні системи інформаційного забезпечення діяльності підприємств та управління їх персоналом обумовлена досвідом загальносвітових тенденцій теорії і практики управління, які визначають як особливу концепцію управління персоналом, виробництвом і збутом, що охоплює всі сфери виробничо-економічної діяльності підприємств, а інформаційна система постає цілісним технологічним комплексом системи управління.

Кожне підприємство має інформаційну систему, успішне функціонування якої значною мірою визначає розвиток і успіх його діяльності, що змушує підприємство постійно вдосконалюватись, займатися проблемами створення та організації все більш ефективних систем, що забезпечують гармонійне зростання виробництва. Інформаційна система існує в кожному підприємстві, оскільки воно не може без неї, а отже, без процедур її формування, обробки і використання.

*Первинне формування і значущість розв'язуваної проблеми.* В умовах функціонування ринкової економіки, при наявності різноманітних форм, способів і методів господарювання, невизначеності зовнішнього середовища зростання конкурентоспроможності підприємств залежить від ефективності прийнятих управлінських рішень та організації управління персоналом. Розробка і вибір оптимального управлінського рішення при управлінні персоналом можливі при наявності якісного інформаційного наповнення процесу управління.

На підприємствах для розробки стратегічних планів розвитку, прийняття ефективних управлінських рішень щодо управління персоналом в процесі їх виконання, підвищення конкурентоспроможності особливо важливе значення має організація інформаційного забезпечення підприємства.

Призначення організації інформаційного забезпечення полягає у своєчасному формуванні і видачі достовірної інформації для потреб управління, тому актуальним є дослідження концептуальних питань побудови інформаційного забезпечення: визначення мети, завдання, функції, принципів побудови і структури.

Однак, глобальні економічні процеси спонукають до стрімкого розвитку інформатизації всіх соціально-економічних систем, що викликає щоденне зростання обсягу інформації в геометричній прогресії, призводить до ускладнень у вирішенні багатьох економічних завдань, і відповідно, вимагає пошуку нових підходів у формуванні інформаційного забезпечення управління персоналом та діяльності підприємства в контексті тенденцій розвитку концепцій управління, інформаційних систем та комп'ютерних технологій для підвищення конкурентоспроможності підприємств, його успішного функціонування в

довгостроковому періоді. Актуальність вирішення окреслених проблем, їх наукова та практична значимість визначили вибір теми магістерської роботи, її мету, завдання й основні напрями дослідження.

*Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі.* Фундаментальний вклад в розвиток інформаційних систем та формування основних положень щодо їх застосування в управлінні підприємством внесли зарубіжні і вітчизняні вчені О.О. Бакаєв, Т.П. Барановська, А.М. Береза, Р.К. Бутова,

М.П.Войнарченко, Г.П. Галузинський, В.М. Геєць, В.А. Грабауров, В.М. Гужва, М. Кастельс, В.І. Лойко, В.В. Лук'янова, В.М. Нижник, В.С. Пономаренко, М.І. Семенов, В.Ф. Ситник, Г.А. Тіторенко, І.Т. Трубілін, С.В. Устенко, С.М. Шкарлет та багато інших. Одержані наукові надбання виступають основою концептуальних положень формування системи інформаційного забезпечення яка включає підсистеми, інформаційні механізми та процеси, що досліджували такі вітчизняні і зарубіжні науковці як Т. Амблер, О.І. Амоша, Х. Анн, Б.М. Андрушків, І.Е. Астахова, Г.Л. Багієв, Л.В. Балабанова, О.В. Виноградова, М.П. Войнарченко, Є.П. Голубков, О.І. Гончар, Ю.А. Дайновський, С.М. Ілляшенко, С.В. Ковальчук, Ф. Котлер, Н.В. Куденко, Ж.-Ж. Ламбен, В.П. Мікловда, Л.А. Мороз, М.А. Окландер, О.М. Полінкевич, І.І. Поліщук, М. Портер, В.В. Стадник, М.Стоун, Л.О. Стрій, В.М. Тарасевич, Г.М. Тарасюк, О.С. Телєтов, О.М. Тридід, Б.І. Холод, Н.А. Хрущ, А.В. Череп, Н.І. Чухрай, М.В. Шарко та інші.

*Мета і завдання дослідження.* Метою роботи є обґрунтування теоретичних основ, науково-методичних і практичних рекомендацій щодо організації системи інформаційного забезпечення процесу управління на підприємстві та надання рекомендації щодо його удосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити теоретичну суть, властивості та завдання економічної інформації;
- дослідити роль інформаційного забезпечення в ефективній діяльності підприємства;

- сформувати методику дослідження інформаційного забезпечення процесу управління на підприємстві;
- здійснити аналіз сучасного стану та перспективи розвитку кондитерського ринку України в умовах військового стану;
- надати загальну характеристику фінансово - господарської діяльності ПрАТ «ТерА»;
- визначити стан інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві;
- розглянути організаційне та інформаційне забезпечення якості управлінських рішень;
- дати оцінку формуванню інформаційної безпеки підприємства;
- запропонувати забезпечення захисту комерційної таємниці підприємства;
- побудувати автоматизовану систему прийняття управлінських рішень, як інструмент покращення інформаційного забезпечення виробництва продукції.

*Об'єктом дослідження* є процеси формування та організації системи інформаційного забезпечення управління ПрАТ «ТерА».

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних положень, науково-методичних основ та практичного інструментарію формування та організації системи інформаційного забезпечення процесом управління на ПрАТ «ТерА».

*Методи дослідження.* Методологічну основу становлять наукові концепції, теоретичні розробки провідних вітчизняних і зарубіжних науковців з проблем формування систем організації інформаційного забезпечення управління персоналом та діяльності підприємства, загальні теорії у сфері інформації, а також методологія та загальносистемні принципи проведення комплексних наукових досліджень.

Для досягнення визначеної мети у роботі використано ряд загальнонаукових і спеціальних методів: порівняльного методу, логічного, узагальнення; системного аналізу, описовий метод, наукової абстракції; фінансового, порівняльного аналізу; графічного.

*Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та закордонних вчених у межах проблемного поля, публікації офіційних і наукових періодичних та спеціалізованих вітчизняних і закордонних видань, звітна інформація підприємства, матеріали на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій.*

*Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні новітніх підходів до управління інформаційним забезпеченням управлінської діяльності ПрАТ «ТерА» спрямованих на підвищення ефективності його роботи.*

*Практичне значення дослідження полягає у тому, що результати роботи можуть, бути використані у практичній діяльності ПрАТ «ТерА».*

*Викладені в роботі положення і практичні рекомендації та пропозиції створюють основу для ефективного інформаційного забезпечення управлінської діяльності підприємства в цілому, і ПрАТ «ТерА», зокрема.*

*Структура магістерської кваліфікаційної роботи. Обсяг магістерської роботи становить 117 сторінок. Робота складається із вступу, трьох розділів, що містять 11 таблиць і 24 рисунка, висновки, перелік джерел посилань з 92 найменувань.*

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1 Теоретична суть, властивості та завдання економічної інформації

Інформація завжди була важливим ресурсом для організації будь-якого процесу, у тому числі і виробництва конкретних видів продукції, робіт чи послуг. Своєї особливої важливості цей ресурс набув із розвитком науково-технічного прогресу, а саме інформаційних технологій та комунікацій. Швидкість поширення інформації у сучасному світі забезпечило налагодження міжнародних інтеграційних зв'язків, оперативне управління якими можна здійснювати в умовах реального часу. За таких обставин між суб'єктами господарювання безперервно триває боротьба за доступ до об'єктивної корисної інформації економічного характеру, знання якої забезпечить раціональну організацію процесу виробництва і мінімізує умови невизначеності в процесі здійснення виробничо-господарської діяльності, а також розробки прийняття та реалізації ефективних управлінських рішень.

Під інформацією розуміють відомості стосовно осіб, предметів, фактів, подій, явищ і процесів незалежно від форми їх подання, тобто це сукупність відомостей (даних), які сприймаються з навколишнього середовища (вхідна інформація), видаються у навколишнє середовище (вихідна інформація) або зберігаються у певній системі. Ключовою характеристикою інформації є те, що вона володіє набором конкретних даних, знання яких може бути корисним для її безпосереднього користувача.

Еволюція вивчення суті інформації дозволила включати в неї такі процеси як: роз'яснення, виклад фактів, подій, витлумачення, представлення, ознайомлення, просвіта та інше. Погляд на інформацію з точки зору її споживачів дещо уточнює та деталізує її зміст. В першу чергу, це пов'язано із місцем виникнення певних відомостей, а також із тим, яка галузь та напрям їх застосування. Інформація – це нові відомості, які прийняті, зрозумілі і

оцінені її користувачами як корисні. Іншими словами, під інформацією можна розуміти нові знання, які отримує споживач (суб'єкт) у результаті сприйняття і переробки певних відомостей [19].

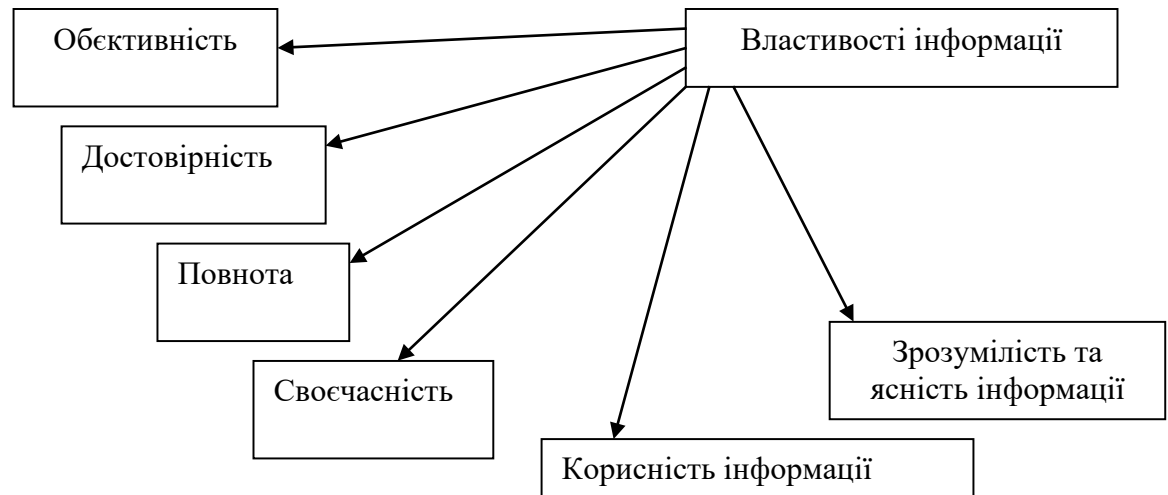
В економічній енциклопедії за редакцією С. Мочерного, інформація розглядається в різних її аспектах, зокрема, як повідомлення, відомості про щось, які передає людина; відомості, втілені у матеріальній структурі; зменшення невизначеності завдяки отриманню повідомлення про щось та інше [19]. Виходячи з цього, можна висловити думку про те, що всі факти, процеси та явища є окремими даними та характеристиками конкретних сфер життя. Інформація відображає процеси, які одночасно є її джерелом та існують самі по собі, незалежно від неї, але в той же час інформація не може існувати без них. Однак, інформація – це не просте відображення реальних процесів, їх копія, а відображення процесів створене і реконструйоване з метою найбільш ефективного управління такими процесами.

На думку М. С. Пушкаря інформація відображає те, що містить в собі повідомлення про будь-що. Продовжуючи вчений зауважує, що більш правильно вважати інформацією тільки дані, на основі яких приймаються рішення. Дані – це повідомлення, зосереджені в розпорядженні особи, яка приймає рішення, однак до настання визначеного моменту їх важливість в конкретній ситуації ще не оцінена [31]. Тобто автор чітко розділяє поняття дані (відомості) та інформація, надаючи останній як теоретичну самостійність, так і функціональну наповненість.

Основними якісними властивостями інформації є такі (див. рис. 1.1):

– об'єктивність (виявляється в тому, що вона відображає зовнішній світ, який існує незалежно від нас. Конкретний користувач сприймає інформацію крізь призму своїх думок та суджень, знань і досвіду, пристрастей та емоційного стану і, як наслідок, може привнести суб'єктивність у відбиття дійсності;

– достовірність (полягає у тому, що інформація відповідає реальності. Якщо інформація об'єктивна, то вона й достовірна. Суб'єктивна інформація не завжди є достовірною) Інформація може втратити достовірність через її нависне спотворення (у такому разі маємо дезінформацію);



**Рис. 1.1. Класифікація основних якісних властивостей інформації\***

\*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [11]

– повнота (достатність інформації для розробки та прийняття на її основі конкретного рішення Недостатність інформації може призвести до неадекватної оцінки ситуації і мати не передбачувані наслідки.);

– своєчасність інформації (означає, що вона є саме тією, яка потрібна на даний момент, суттєвою, важливою на цей час. Цю властивість інформації називають також її актуальністю);

– корисність інформації (визначається з огляду на ті завдання, які можна розв'язати за її допомогою. Часто разом з корисною подається некорисна інформація, тобто така, яка є зайвою або надлишковою, в таких умовах перед користувачем інформації постає завдання усунення зайвих даних, що мають конкретної цінності);

– зрозумілість та ясність інформації (для цього інформацію слід викладати ясно, однозначно і подавати так, щоб споживач міг її розпізнати та зрозуміти.

Залежно від того, для кого призначається інформація, вибирають ту чи іншу форму її подання. У свою чергу економічна інформація – це сукупність відомостей про соціально-економічні процеси, що слугують для управління цими процесами та колективом людей у виробничій і невиробничій сферах.

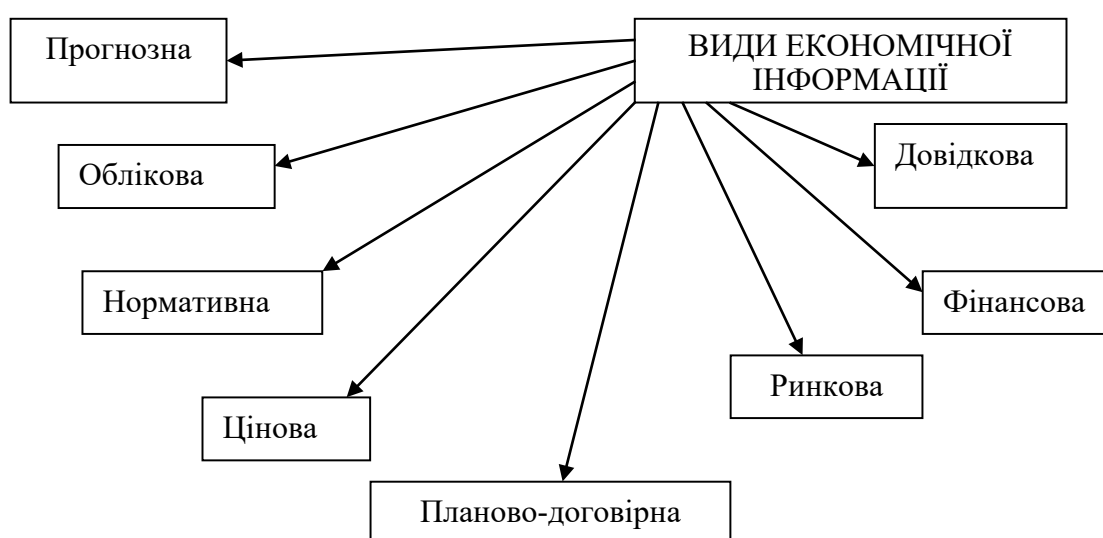
Економічна інформація кількісно характеризує стан виробничо-господарської та фінансової діяльності суб'єкта господарювання через систему

натуральних і вартісних показників, циркулюючи у виробничій та невиробничій сферах, органах управління.

За допомогою економічної інформації можна простежити взаємозв'язки між ланками, напрями розвитку та прийняття управлінських рішень. Іншими словами, економічна інформація – це дані, що використовуються в процесі управління суб'єктом господарювання.

Економічна інформація нараховує багато різновидів.

Відповідно до виконуваних функцій управління виокремлюють такі види інформації (див. рис. 1.2):



**Рис. 1.2. Класифікація економічної інформації\***

\* Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [19]

– прогнозна – пов'язана з функцією прогнозування, відображає ймовірне твердження про майбутній стан господарських процесів. Наприклад, прогнозований розмір прибутку;

– планово-договірна – пов'язана з функцією планування та описує господарські процеси, що мають відбутися в заданому часовому періоді. Наприклад, обсяг випуску конкретного найменування продукції, кількість матеріалів конкретного найменування за договором;

– облікова – пов'язана з функціями оперативного, бухгалтерського, статистичного обліку та відбиває господарські процеси, які вже здійснилися, а також фактичний стан;

– нормативна – пов’язана з функцією підготовки виробництва. Вона регламентує витрати матеріальних та трудових ресурсів, рівень запасів і заділів. Наприклад, норми витрати матеріалу на виріб;

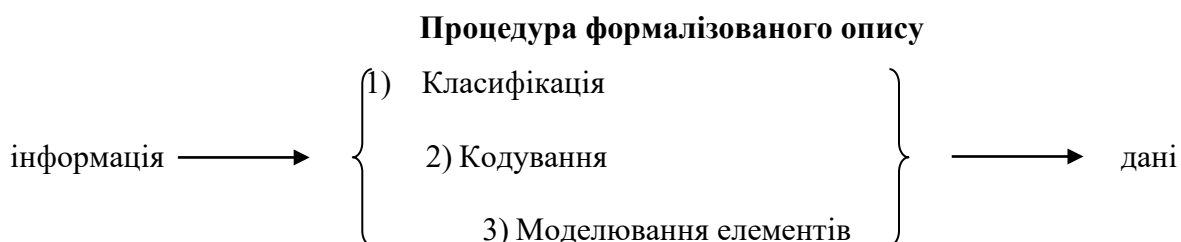
– цінова – охоплює ціни, тарифи, розцінки;

– довідкова – призначена для деталізації процесів, розшифрування та доповнення різними відомостями. Наприклад, найменування та адреса підприємства;

– ринкова – характеризує ситуацію, що склалася в конкретний період часу на ринку;

– фінансова – містить відомості стосовно фінансового стану суб’єкта господарювання.

Доцільно зазначити, що економічна інформація є корисною лише після її логічно-структурного опрацювання та представленні у вигляді даних, що є цінними керівництва підприємства (див. рис. 1.3).



**Рис. 1.3 Логічно-структурна схема перетворення інформації в дані\***

\*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [35]

Важливою особливістю економічної інформації є те, що вона відображає діяльність економічного об’єкта через систему числових показників, має дискретну форму подання, розташовується на матеріальних носіях. Їй притаманні повторюваність й циклічність виникнення та обробки. Характерним для економічної інформації є й те, що її тривалий час доводиться зберігати й нагромаджувати у великих обсягах. З огляду на це, постає питання раціональної систематизації економічної інформації для можливості зручного користування нею у перспективі.

Економічна інформація відіграє важливу роль в процесі організації виробничо-господарської діяльності підприємств, від неї залежить рівень його

економічної безпеки; правильність управлінського рішення (залежить насамперед від точної і вчасної економічної інформації); якість складених угод та договорів; стабільність розвитку підприємства та розробка можливих альтернативних шляхів підвищення рівня ефективності результатів його господарювання на перспективу.

Економічна інформація має першочергове значення у всіх сферах виробничої діяльності оскільки вона є передумовою для здійснення оперативного, тактичного і стратегічного планування. Кожен з показників економічної інформації є окремим фактором при аналізі економічного стану як окремих підрозділів, так і в цілому підприємства. Ключове значення має інформація і для захисту економічних інтересів підприємства в ході виробництва продукції.

Серед ключових завдань економічної інформації доцільно виділити такі:

- забезпечення керівника підприємства правдивими даними стосовно ситуації на ринку;
- слугувати основою для здійснення бізнес-планування;
- зменшувати ризики та умови невизначеності у ході здійснення виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання;
- бути базою для розробки ефективних управлінських рішень;
- є інструментом проведення ділових переговорів та складання господарських договорів.

Не можна не визнавати, що у структурі традиційного трактування ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових), що використовуються суб'єктами господарювання для реалізації своєї діяльності та досягнення стратегічних цілей, відбувається зрушення у бік тих ресурсів, що мають переважно інформаційну природу – інтелектуальні здібності персоналу, клієнтські бази, управлінські технології (у т.ч. на ІТ-платформі), ділова репутація тощо. Інформація перетворюється на важливий ресурс, що дозволяє підприємству зміцнювати свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. За таких умов прийняття стратегічних рішень вимагає усвідомлення ролі та місця інформації у забезпеченні довгострокового успіху господарюючих суб'єктів, і головне – розроблення та впровадження в управлінську практику адекватних інформаційній

парадигмі методів та інструментів перетворення інформації на реальні конкурентні переваги.

Володіння повною, достовірною, актуальною та оперативною інформацією дає можливість господарюючому суб'єкту отримати конкурентні переваги, знижувати фінансові ризики, ефективно підтримувати та супроводжувати процес прийняття зважених, обґрунтованих управлінських рішень [39]. Крім того, ефективність використання інформаційних ресурсів в системі управління дозволяє визначити здатність підприємства ефективно взаємодіяти з навколишнім середовищем і реалізовувати поставлені завдання для досягнення стратегічних цілей.

Для підприємства, що прагне до завоювати міцні позиції на ринку стає важливим не просто нагромадити інформацію, а ефективно її використати у власній господарській діяльності. Тому виникає проблема виокремлення стратегічно важливої інформації в контексті цілей та завдань розвитку господарюючого суб'єкта. Така інформація, безперечно, є ресурсною основою розробки та прийняття ефективних управлінських рішень.

Управлінське рішення – це вибір однієї з можливих альтернатив впливу на керовану систему, тобто це модель, в якій із певного числа варіантів вибирається кращий. На рівні підприємства і об'єднань число документально оформлених рішень досягає в середньому трьохсот в рік, на більш високих рівнях їх значно більше. Суть розробки прийняття управлінських рішень полягає в діяльності людини, яка виконує керівні функції. Основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий (регулюючий) вплив на систему керування, що реалізує рішення управлінських задач персоналом по досягненню цілей підприємства. Досягнення цих цілей передбачає вирішення задач, що складають зміст і послідовність дій прийняття рішень при виконанні безпосередніх обов'язків.

Серед основних завдань є створення інформаційної бази для прийняття своєчасних рішень, визначення обмежень і критеріїв управлінських рішень, організація діяльності персоналу управління. Слід відзначити, що якість рішень

багато в чому залежить від злагодженості колективу, властивої йому організаційної культури, соціально-психологічних відносин між керівниками і виконавцями.

Прийняття рішень в підприємстві забезпечує створення вибору для зміни певного існуючого стану, вибір однієї лінії поведінки з кількох можливих, мобілізацію певних організаційних та індивідуальних (технічних, фінансових) ресурсів на виконання рішень і діяльність, спрямовану на досягнення бажаних результатів.

Рішення як процес містить в собі комплекс взаємопов'язаних елементів: постановку мети і планування діяльності за кращою з альтернатив її досягнення; розподіл часу, ресурсів і дій, необхідних для вирішення задачі; мотивацію спонукання до дії; координацію та регулювання процесу; здійснення обліку і контролю. За рівнем інформаційного забезпечення, що є в розпорядженні людини при прийнятті рішень, рішення поділяють на визначені, які приймається в умовах володіння повною інформацією; ймовірні – такі, що приймаються в умовах ризику; невизначені – рішення, які приймаються в умовах невизначеності, тобто при відсутності необхідної інформації з проблеми.

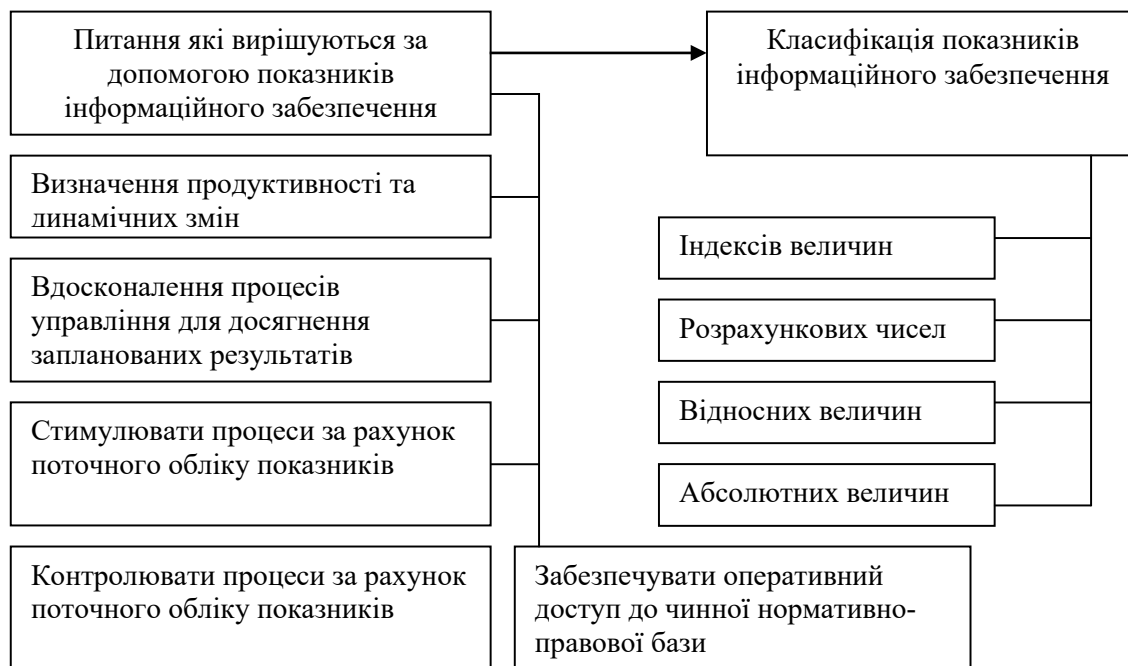
Інформаційне забезпечення є «наріжним каменем» не тільки в процесі управління продуктивністю підприємства, але й на всіх інших етапах його економіко-господарської діяльності.

Виділяють чотири основні складові в системі інформаційного забезпечення управління підприємством: інформаційні ресурси, інформаційні технології, технічні засоби та програмне забезпечення [31].

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. Вони дозволяють дати повну характеристику всім видам діяльності та ефективності роботи всіх складових частин підприємств. Наприклад, за допомогою фінансових показників здійснюється фінансовий контроль, а за необхідності оцінки

продуктивності підприємства використовуються якісні показники результативності.

Розглядаючи показники інформаційного забезпечення в аспекті управління продуктивністю підприємства можна вирішити наступні питання (див. рис. 1.4).



**Рис. 1.4. Питання які вирішуються за допомогою показників інформаційного забезпечення\***

\* Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [40]

Визначати продуктивність підприємства, динамічні зміни за відповідними показниками. 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 підприємств за рахунок переведення цілей на операційний рівень та визначення показників, необхідних для досягнення запланованих результатів. 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. Так, при зміні рівня продуктивності праці можуть змінюватись показники результативності.

Забезпечувати оперативний доступ до чинної нормативно-правової бази. 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. За відхиленнями показників товарообороту вдається визначити відношення фактичного товарообороту до встановленого планом значення та відхилення цього показника від запланованої цифри.

Також слід враховувати при створенні інформаційного забезпечення. 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 можуть виступати у таких якостях:

– абсолютних величин : використовуються для оцінки обсягу виробництва (товарообороту) та витрат на виробництво (забезпечення) або досягнення результату. Такі величини легко визначаються, але є недостатньо змістовними. Проводити їх аналіз можна лише за умови використання критеріїв для порівняння у вигляді затрат за минулий період. При цьому маємо можливість визначати позитивні та негативні тенденції змін в кожному визначеному періоді витрат по відношенню до обсягу виробленої продукції (товарообороті) [19];

– відносних величин: складається відношення більшості показників. Такі дані можна використовувати як в порівнянні з іншими величинами, так і самотійно

– (при цьому вони стають більш інформативними). 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 [31];

– розрахункових чисел: подаються у вигляді різнорівневих величин, що зіставляються одна з одною [11];

– індексів величин: показники змін, які відбулись протягом певного часу [11].

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.

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

Також, можна говорити про обмеженість показників при взаємній компенсації деяких об'єктів або їх врівноваженості один з одним. Враховуючи такі особливості, слід використовувати систему показників, побудовану при дотриманні ієрархічного принципу піраміди. Для різних підприємств слід розробити різноманітні системи показників з врахуванням особливостей галузі та підприємства, основне завдання яких допомагати здійснювати систематичний аналіз та вивчати причини змін, що відбулись в внутрішньому середовищі підприємств. 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.

Завданням інформаційної діяльності підприємства є отримання, систематизація та використання максимально достовірної, точної інформації і про стан зовнішнього середовища. 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.

Підсумовуючи викладене вище можна зробити висновок, що інформаційне забезпечення – це, насамперед, динамічний процес, за допомогою якого інформація циркулює в системі управління. Основою цього процесу є інформаційні потоки, які складають цю систему.

Базовими етапами циркуляції інформаційних потоків в управлінні підприємствами слід визначити такі основні етапи: підготовчий; обчислювальний; споживання.

Із накопиченням значної кількості інформації та чинників, що впливають на діяльність господарства ускладнюють процес прийняття управлінських рішень. Тому логічним є те, що виникла система для підтримки прийняття управлінських рішень. Системи підтримки прийняття рішень виникли завдяки розвитку управлінських інформаційних систем і являють собою системи, розроблені для підтримки процесів прийняття рішень керівниками в складних і слабо структурованих ситуаціях, пов'язаних з розробкою і прийняттям рішень.

Ефективне поєднання всіх елементів системи підтримки прийняття рішень дає змогу уникнути ряду труднощів щодо побудови системи підтримки прийняття рішень і підвищити продуктивність комп'ютерної системи за рахунок: особливої інтеграції бази даних системи підтримки прийняття рішень з іншими внутрішніми і зовнішніми базами даних; скорочення тривалості очікування відповіді на запит користувача; ефективного використання великих математичних моделей; вдалішої координації діалогу з базою моделей та базою даних;

поліпшення розуміння програмістами окремих аспектів системи; зниження витрат на створення та експлуатацію системи; мінімізування вартості підтримки та збільшення продуктивності користувачів, включаючи уникнення збоїв системи та інших проблем щодо продуктивності; зменшення інфраструктурних перешкод, які затримують розгортання нових додатків інформаційних систем і технологій, особливо систем підтримки прийняття рішень.

Серед чинників, які впливають на вибір конкретної архітектури систем підтримки прийняття рішень, можна виокремити такі: необхідність подальшого розвитку комп'ютерної системи та адаптації, зокрема, за рахунок включення в неї наявних програмних засобів; застосування еволюційного підходу до розвитку систем підтримки прийняття рішень в господарстві.

Засоби підтримки прийняття рішень мають бути так розподілені на мережах, щоб досягати до творців рішень і забезпечувати необхідний захист інформації.

Таким чином, на сьогодні економічна інформація є одним із визначальних чинників розвитку суб'єктів господарювання. Вона є основою для розробки та прийняття ефективних управлінських рішень, проведення планування діяльності господарства, зниження рівня умов його невизначеності, створенні цінності для користувачів інформації та забезпечення розробки стратегічних напрямів розвитку господарюючого суб'єкта на перспективу.

## **1.2 Роль інформаційного забезпечення в ефективній діяльності підприємства**

Зростання масштабів інформації та ускладнення структури інформаційного простору зумовлюють потребу в оптимізації інформаційних потоків для забезпечення ефективності розвитку підприємств. Активізація наукового пошуку у сфері інформаційного забезпечення управління розвитком підприємства відбувається у таких напрямках: уточнення ролі економічної інформації у забезпеченні конкурентоспроможності, принципів і методів управління

інформаційними потоками на різних етапах життєвого циклу підприємства, а також створення інформаційних систем управління.

Пошук ефективних принципів та механізмів інформаційного забезпечення управління господарюючими суб'єктами досить плідно ведуть зарубіжні й вітчизняні науковці [39]. Можна вважати, що прагнення фахівців знайти ефективні управлінські підходи до перетворення інформації в інтелектуальні активи сприятиме становленню концепції управління знаннями, що на сьогодні є однією з найбільш інноваційних напрямів розвитку у всіх сферах та галузях національної економіки.

Підвищення економічної ефективності забезпечує зростання доходів підприємств, що є основою розширення і вдосконалення виробництва, підвищення оплати праці та поліпшення культурно-побутових умов працівників галузі. Проблема піднесення ефективності виробництва полягає в тому, щоб на кожну одиницю витрат (матеріальних, трудових і фінансових) досягти суттєвого збільшення обсягу виробництва продукції, необхідної для задоволення матеріальних і культурних потреб суспільства.

Інформаційне забезпечення – це рівень поінформованості керівництва працівників підприємства даними, що необхідні для прийняття ефективного управлінського рішення, вирішення поточних та стратегічних завдань, організації процесу виробництва продукції чи надання послуг тощо.

Прийняття ефективних управлінських рішень неможливе без відповідної інформаційної підтримки, створення ефективної інформаційно-аналітичної системи, яка здатна своєчасно забезпечити менеджмент актуальними, достовірними даними. Поява та активний розвиток інформаційного менеджменту в підприємствах стало практикою сучасного підприємництва. Ураховуючи важливість інформаційної підтримки управлінських рішень довгий час серед найголовніших завдань інформаційного забезпечення визначалося забезпечення чіткої регламентації якості та часу надходження інформації до менеджерів і фахівців у межах підприємства [11]; забезпечення безпеки інформації, селекція та

управління інформаційними потоками для посилення конкурентної переваги підприємства.

Проте доведено, що для забезпечення ефективного розвитку господарюючого суб'єкту цей перелік завдань не є вичерпаним. Сьогодні недостатньо вміти збирати, обробляти, використовувати, зберігати бізнес-інформацію та підтримувати в актуальному стані бази даних. Необхідно мати певну економічну політику відносно управління інформацією та інформаційного середовища, у якому перебуває підприємство, для забезпечення результативного якісного покращення його діяльності.

Тому основними завданнями інформаційного забезпечення слід визнати: формування, обробка, використання, зберігання та підтримку в актуальному режимі інформації та знань; забезпечення менеджменту нормативно-правовою, довідково-аналітичною, методичною, прогнозною та поточною інформацією, а також комплексом програмних засобів, необхідних для їх аналізу при формуванні управлінських рішень та організації виробництва.

Останнім часом існує думка стосовно необхідності виокремлення в групи управлінських рішень підприємства з питань управління інформаційними ресурсами в інформаційну стратегію, яка є «частиною бізнес-стратегії і регламентує спосіб використання підприємством інформації для створення вартості у динамічному середовищі» [19]. Розробка інформаційної стратегії передбачає необхідність чіткого окреслення інформаційного середовища (простору) підприємства, формування принципів поведінки підприємства у ньому та механізмів інформаційного забезпечення управління розвитком.

Наголошуючи на необхідності задоволення інформаційних потреб суспільства та кожного його суб'єкта для підвищення ефективності соціально-економічних процесів, вчені наполягають на необхідності створення єдиного інформаційного простору, під яким пропонують розуміти «єдине інформаційно-технологічне середовище, яке містить у собі обчислювальні, інформаційні, телекомунікаційні засоби, продукти, послуги, фахівців, користувачів,

документообіг, бази даних та ін.». Підкреслюючи глобальність інформаційного простору, дослідники віднесли до нього як його об'єктів, так і суб'єктів. Проте для мезо- та мікрорівнів змістовне наповнення інформаційного простору потребує відповідного уточнення на макрорівні.

З необхідністю визначення дефініції інформаційного простору як предмету своєї діяльності, зіткнулись інжинирингові компанії, інтегратори інформаційних систем та технологій, які запропонували визначати інформаційний простір як «сукупність банків і баз даних, технологій їх супроводження та використання, телекомунікаційних систем, що функціонують на основі загальних принципів та забезпечують інформаційну взаємодію підприємств, а також задовольняють їх інформаційні потреби» [11]. Такий підхід до ідентифікації інформаційного простору відображає потребу у визначенні об'єктів управління та напрями інформаційного впливу.

Формування та формалізація інформаційного простору управління виробництва продукції відбувається у таких напрямках:

- створення єдиної інформаційної бази об'єктів та підрозділів підприємства;
- забезпечення швидкої передачі по каналам зв'язку будь-яких видів інформації;
- технічна підтримка обробки, аналізу отриманої інформації;
- забезпечення необхідного рівня безпеки та захисту інформаційних ресурсів господарюючого суб'єкту.

Розробка системи інформаційної забезпечення виробництва продукції передбачає окреслення інформаційного простору, як зони, в якій утворюються різноманітні інформаційні потоки, що забезпечують актуальною, повною і достовірною інформацією процес цілеспрямованих, незворотних, якісних за характером змін складу і зв'язків (тобто структури), а також функції (призначення) підприємства як системи задля подолання протиріч, що виникають у його зовнішньому та внутрішньому середовищі, та забезпечення довгострокового успіху на ринку.

Традиційно формалізацію інформаційних потоків здійснюють за критерієм джерел утворення інформації. Поділ інформаційних потоків на вхідні та вихідні, на наш погляд, є досить умовний. Відповідно до принципів та стандартів управління до вхідних інформаційних потоків прийнято відносити інформацію про середовище, у якому функціонує та розвивається підприємство. Ця інформація є досить різноманітною, може включати фінансові та нефінансові, формальні та неформальні, кількісні та якісні показники.

До вхідної інформації, яка надходить із зовнішніх джерел, відносять законодавчі та нормативні акти, інформацію загальноекономічного та галузевого характеру, інформацію про діяльність партнерів та конкурентів підприємства, статистичну звітність.

Для формування інформаційного простору підприємства важливим моментом є визначення змісту вихідних інформаційних потоків, які мають забезпечити всіх контрагентів необхідними даними відносно підприємства для прийняття відповідних рішень щодо можливої потенційної співпраці. Традиційно до таких інформаційних потоків відносять стратегічні плани підприємства, прогнозні та звітні показники діяльності за напрямками діяльності, географічними та продуктовими сегментами, документами про облікову політику, фінансову звітність тощо.

Разом з тим, інформаційне забезпечення процесу виробництва продукції обов'язково включає не тільки модель відбору та ідентифікації інформаційних потоків, але й принципи і механізми їх обробки, інтерпретації, перевірки та напрями використання. З метою упорядкування і структуризації елементів інформаційного простору для прийняття управлінських рішень пропонуємо виділяти джерела інформації, її споживачів, функціональні підсистемні блоки, а також відповідні зовнішні та внутрішні інформаційні потоки.

У процесі формування інформаційного забезпечення виробництва продукції у підприємстві необхідно врахувати такі аспекти:

- стратегічну орієнтацію створення інформаційного забезпечення через визначення мети і формування потреби у відповідній інформації, яка сприяє створенню нової цінності за допомогою нових знань;

- необхідність активізації інноваційних процесів виявлення інформації, перетворення її у знання, генерування нових знань та їх обмін з метою створення інноваційних рішень;

- виявлення комунікаційних розривів, що заважає обміну інформацією на організаційному рівні, пошуку причин, виявленню проблемних зон і діагностування управлінських проблем, забезпеченню прискорення процесу розкриття наявних знань в підприємств.

Інформаційне забезпечення управління передбачає зв'язок інформації з системою управління підприємства й управлінським процесом. Воно може розглядатися не лише в цілому, охоплюючи всі функції управління, але й за окремими функціональними управлінськими процесами. Це дає можливість виокремити специфічні моменти і розглянути загальні якості, що дозволяє дослідити інформаційне забезпечення функціонального управління значно глибше.

Процес управління виробничими системами можна представити як сукупність послідовних дій управлінського персоналу щодо визначення цілей для об'єктів управління та їх фактичного стану на основі реєстрації й обробки відповідної інформації, формування і затвердження економічно обґрунтованих виробничих програм та оперативних завдань.

Розробка виробничих програм і виконання функцій з управління виробництвом базується на використанні менеджментом підприємства інформації про хід виробництва, стан техніко-технологічної бази та її окремих елементів, поточний попит на продукцію тощо. За сучасних умов інформаційне забезпечення стало важливим напрямом роботи, що полягає в зборі й обробці інформації, яка необхідна для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Передача інформації про положення і діяльність підприємства на вищій рівень управління та взаємний обмін інформацією між всіма взаємопов'язаними підрозділами

підприємства здійснюється на базі сучасної електронно-обчислювальної техніки та інших технічних засобів. Становлення якісного інформаційного забезпечення підрозділів всіх рівнів є основою ефективного управління підприємством.

Для покращення ефективності управління складними виробничими процесами слід враховувати особливості інформаційних ресурсів, які полягають у наступному: обсяги інформації постійно зростають та займають ключове положення серед ресурсів; інформація впливає на використання інших ресурсів; потенціал інформаційних ресурсів може використовуватися неодноразово; у процесі використання інформаційний потенціал постійно збільшується і збагачується.

Важливим чинником підвищення ефективності виробництва є поліпшення управління, удосконалення форм і методів управління, що здійснюється на основі досягнень науково-технічного процесу та поступального розвитку інформаційного забезпечення, інформаційних потоків і інформатики.

Інформаційно-технічні нововведення є передумовою скорочення і здешевлення апарату управління. Важливу роль відіграє інформація і в організаційному управлінні підприємством, що обумовлено змінами соціально-економічного характеру, появою новітніх досягнень у галузі техніки й технології. Інформаційне забезпечення є необхідним чинником підвищення якості робочої сили, передумовою ефективної організації процесу виробництва.

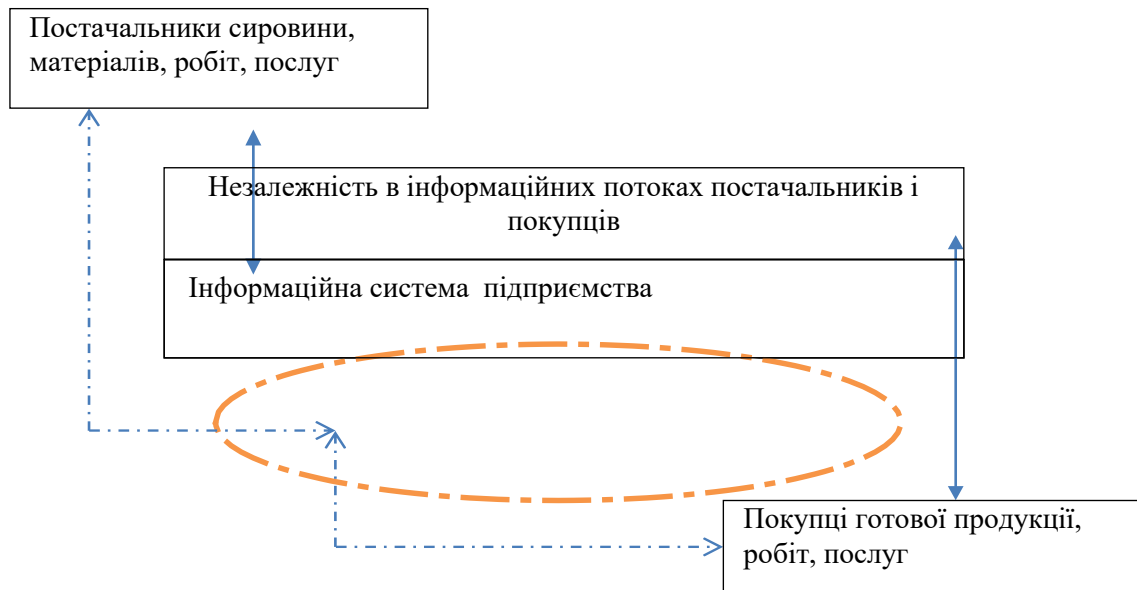
Переваги подальшого вдосконалення інформаційного забезпечення підприємства полягають у: економії витрат виробництва (за рахунок фонду заробітної платні, вартості програмного забезпечення, витрат на перерозподіл сировини, оформлення договорів тощо); запобіганні витрат у майбутньому (зниження вартості обслуговування, зменшення вимог до обробки даних, стала чисельність персоналу); можливого поліпшенню показників діяльності (підвищення продуктивності, покращення контролю, використання інноваційного програмного забезпечення, освоєння нових потужностей, покращення і прискорення обслуговування).

Використання інформаційного забезпечення та інформаційних технологій у сфері управління дає можливість більш економічної й раціональної організації інформаційних процесів, підвищення їх динамічності, розширення системи чинників, що аналізуються для прийняття рішень і чинників, що їх обґрунтовують, а як наслідок, виникає можливість підвищення рівня ефективності виробництва.

Застосування інформаційної системи дозволяє значно знизити управлінські витрати, шляхом підвищення ефективності проектно-конструкторських робіт щодо інформаційного забезпечення; покращення планування в підприємстві; полегшення процесу складання письмових фінансових документів.

Використання в підприємстві дієвої інформаційної системи забезпечує узгодженість діяльності усіх його підрозділів і окремих працівників на підставі синхронізації їх виробничих та управлінських процесів. Загальна інформаційна система підприємства здійснює узгодженість усіх важливих фінансово-економічних процесів: забезпечення потреби виробничого процесу в усіх видах ресурсів (трудових, технічних, фінансових, інформаційних); забезпечення оновлення техніко-технологічної бази (впровадження техніки та технологій, нових видів продукції); запровадження фінансування інвестиційної діяльності підприємства (вибір напряму інвестування коштів, вибір конкретних інвестиційних проектів і забезпечення їх необхідним фінансуванням).

Система інформаційного забезпечення повинна бути безпосередньо пов'язана із системою менеджменту, центральним завданням якої є завдання регулювання. У той же час важливим завданням інформаційного забезпечення є умови для структуризації даних, де ключовою позицією є розробка рішень із концентрації та розподілу інформації на рівні всього підприємства, в межах якого вирішальної ролі набуває інформація стратегічного і прогностного характеру. Тут особливого значення набувають інформації, які залежать від функціонування підприємства як мережевої складової, із виділенням потоків інформаційної взаємодії із постачальниками і покупцями (див. рис. 1. 5).



**Рис. 1.5. Інтеграція інформаційних потоків в інформаційній системі підприємства\***

\*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [9]

Отже, важливим завданням в організації проведення інформаційних досліджень є визначення режиму функціонування системи інформаційного забезпечення виробничої діяльності, координація потоків даних та спрямування зусиль всіх учасників процесу досліджень на досягнення поставлених цілей.

Таким чином, якісне інформаційне забезпечення визначає якість та чіткість реалізації механізмів управління підприємством, де економічна інформація виступає підсистемою в системі управління підприємством, і утворює функціональний блок, який характеризується чітко визначеними завданнями, особливостями процесу функціонування та самостійним управлінським механізмом, що дозволяє розглядати його як автономний об'єкт управління, який забезпечує необхідною інформацією всі сфери діяльності підприємства та проведення інформаційних досліджень.

Виділення такої окремої складової системи інформаційного забезпечення підприємства, дозволяє здійснити акцент на інформаційному забезпеченні формування взаємовідносин із покупцями продукції підприємств, що ґрунтується на дослідженні багатьох внутрішніх і зовнішніх чинників, із оцінкою подальших тенденцій і розвитку взаємовідносин із постачальниками

сировини, матеріалів, напівфабрикатів, робіт та послуг.

Інформаційне забезпечення діяльності формується інформаційною системою підприємства з використанням формалізованої і неформалізованої інформації за допомогою спеціальних технологій збору, передачі, обробки і надання відомостей користувачам для прийняття обґрунтованих рішень, що в сукупності визначає інформаційне середовище підприємства (див. рис. 1.6).



**Рис. 1.6. Інтегрований інформаційний простір підприємства \***

\* Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [9]

Оскільки якість економічних досліджень забезпечується багатьма елементами, в тому числі формуванням плану, програми виробництва, а також вимагає структуризації інформаційних потоків, і набуває нових характерних ознак постійності із використанням Інтернет-системи, то можна зробити висновок, що економічні дослідження виступають одним із важливих елементів узгодження та координації інформаційних потоків в інтегрованому просторі, приведення їх у відповідність з поставленою метою.

Інтегрований інформаційний простір включає такі основні компоненти як:

- інформаційні ресурси, що включають дані, відомості і знання, зафіксовані на відповідних носіях інформації;
- відділи та служби підприємства, що забезпечують функціонування і розвиток інформаційного простору;
- засоби інформаційної взаємодії користувачів;
- програмно-технічні комплекси, комунікації та обслуговуючий і управлінський персонал.

Отже, проведення досліджень базується на таких ключових принципах як:

- цілеспрямованість, тобто забезпечення взаємозв'язку, ефективного змістовного обміну з функціональними підрозділами, його відповідності реальним фактам і подіям, достовірності даних за напрямом проведення досліджень;
- раціональність, яка обумовлює гнучкість, швидкість обробки, фільтрації і структуризації даних з метою максимального використання масиву інформації та приведення їх у відповідність до запланованих витрат [41].

Таким чином, можемо підсумувати, що належна організація інформаційного забезпечення процесу виробництва продукції є одним із ключових інструментів нарощення ефективної діяльності господарюючого суб'єкта, зниження рівня умов невизначеності економічного середовища, зменшення ризиків господарської діяльності та реалізації дієвих управлінських рішень у підприємстві.

### **1.3 Методика дослідження інформаційного забезпечення процесу управління на підприємстві**

З метою проведення об'єктивного наукового дослідження з вибраного напрямку, необхідно правильно методично його побудувати. Метод науки це сукупність засобів, способів і прийомів дослідження, властивий для неї спосіб проникнення у зміст предмета, що вивчається.

Складність явищ, що їх вивчають в процесі організації інформаційного забезпечення виробництва продукції передбачає використання не одного, а

сукупності методів, основою яких є конкретно-історичний, плановий, оптимізаційний, структурно-функціональний, комплексний та інші підходи. Найбільш поширений системний підхід для дослідження закономірностей імовірних процесів в економічних системах, які мають кількісне і якісне вираження.

Характерною особливістю системного підходу є широке використання у дослідженнях проблем інформаційного забезпечення математичних методів формалізації (лінійне і динамічне програмування, теорія масового обслуговування, теорія ігор та ін.) з одночасним використанням досвіду, інтуїції і міркувань експертів.

Системний підхід передбачає комплексне вивчення соціально-економічних явищ як єдиного цілого, що включає аналіз принципів будови і функціонування системи у цілому, розгляд особливостей усіх компонентів системи, їх взаємозалежностей і зв'язків по горизонталі з іншими системами такого самого рівня і по вертикалі з системами вищого порядку.

За допомогою системного підходу здійснюється глибокий логічний аналіз об'єкта дослідження, встановлюються закономірності розвитку і функціонування систем на різних ієрархічних рівнях, удосконалюються методи і процедура опрацювання, прийняття і реалізації управлінських рішень.

В основу дослідження покладено діалектичний метод. Це означає, що досліджуючи економічні явища та процеси, використовуються діалектичні принципи, категорії й закони, згідно з котрими всі сторони життя суспільства як єдиного організму розглядаються у взаємодії, взаємозв'язку і в розвитку.

Застосування принципу взаємозв'язку та розвитку явищ об'єктивної дійсності означає, що економічні явища треба розглядати не ізольовано, у відриві від конкретно-історичних обставин, а всебічно – у взаємозв'язку та розвитку. Аналізуючи економічні відносини та явища, треба зауважувати і те, що вони перебувають у взаємозв'язку з політичними, юридичними, демографічними, ідеологічними та соціальними відносинами, явищами природи і технікою.

Явища варто розглядати не в стані спокою, а в стані безперервного руху, і цей процес розуміти як поступовий по висхідній лінії від нижчого до вищого, в переході від кількості до нової якості, від заперечення одного явища до заперечення іншого.

У процесі дослідження інформаційного забезпечення виробництва продукції на рівні підприємства доцільно застосовувати такі елементи діалектичного методу – індукції, дедукції, аналізу і синтезу, порівняння, міркування, асоціації, інтуїції тощо. Аналіз – це розчленування об'єкта, предмета або економічних відносин між ними на складові частини й елементи, вивчення їх у відокремленому стані та з'ясування зв'язків між ними.

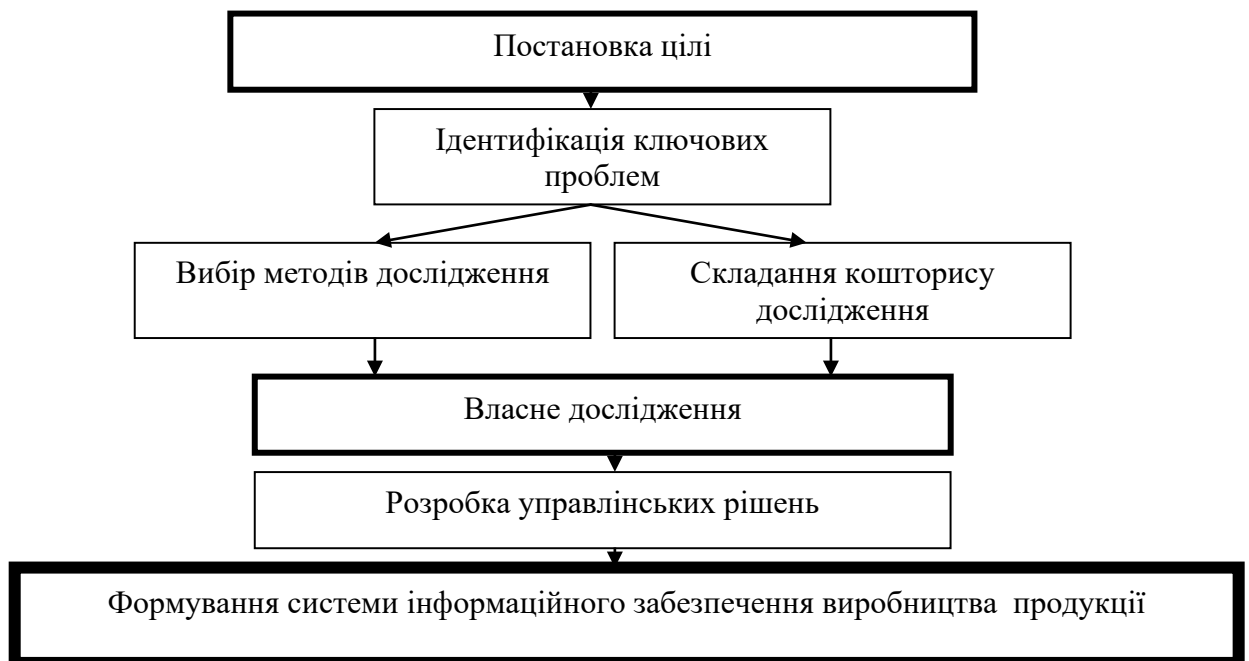
Синтез – об'єднання (подумки), окремих елементів воедино. Аналіз і синтез широко застосовується у вивченні структури явищ, які спостерігаються, витрат на організацію інформаційне забезпечення, виробництво продукції, розрахунку економічної ефективності запропонованих заходів.

Індукція – це одержання загального висновку на основі одиничних фактів, тобто від фактів дослідних – до природи об'єктів. Індукції належить важлива роль у використанні такого елемента діалектичного методу дослідження, як сходження від конкретного до абстрактного. Так, під час обміну одного товару на інший з'ясовується, що вони мають дещо спільне; а необхідно звести до чогось третього. Цим спільним є затрати праці на виробництво товарів. Використання такого елемента не потребує вивчення всієї сукупності окремих фактів і явищ, оскільки цей процес нескінченний.

Дедукція передбачає рух дослідження від загального до окремого й одиничного. Вона відіграє важливу роль у використанні такого елемента діалектичного методу дослідження, як сходження від абстрактного до конкретного. Індукція та дедукція як елементи діалектичного методу дослідження взаємодоповнювальні. Результати їх застосування – теорії, економічні принципи й узагальнення, методики, рекомендації – використовуються для вироблення економічної політики.

Історичний елемент діалектичного методу пізнання передбачає дослідження конкретного процесу розвитку, реальних явищ в їх історичній послідовності, а логічний – спосіб пізнання економічної системи, окремих її елементів у період досягнення повної зрілості найрозвинутіших форм. Ці два елементи використовуються в певних історичних дослідженнях і можуть слугувати підставою для глибоких теоретичних висновків.

Алгоритм дослідження організації інформаційного забезпечення виробництва продукції представлено на рисунку 1.7.



**Рис. 1.7. Алгоритм дослідження процесу формування системи інформаційного забезпечення виробництва продукції \***

\*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [31]

При дослідженні конкретних явищ і процесів, окрім описаних елементів діалектичного методу пізнання, в економіці підприємств поширені й інші методи та прийоми.

Метод порівняння – найпростіший метод пізнання. За його допомогою порівнюють економічну ефективність різних заходів, технологію виробництва. Такі розрахунки можна використовувати для порівняння нормативних і фактичних витрат на організацію інформаційного забезпечення із подальшим. Метод порівняння застосовують для економічної оцінки в динаміці показників – рівня виробництва продукції, рівня рентабельності, продуктивності праці тощо.

Вивчаючи масові явища, процеси, факти і виявляючи тенденції та закономірності їхнього розвитку, використовують економіко-статистичний метод. Він дає змогу з'ясувати кількісний вплив окремих чинників на зміну досліджуваного результату.

Балансовий метод широко використовують для балансів матеріальних, вартісних і трудових ресурсів в управлінні економікою підприємства. Він дає змогу забезпечувати кількісні пропорції стосовно потреби і наявності ресурсів, а також пов'язати наявні ресурси з їх використанням, виявити пропорції, взаємозв'язки, що утворюються в процесі виробництва.

Монографічний метод дає змогу вивчити передовий досвід, виявити передові й прогресивні методи і діяльності підприємства, проаналізувати причини його занепаду обґрунтувати заходи, спрямовані на подальший його розвиток. Монографічне вивчення та опис окремих питань, явищ, передового досвіду і його узагальнення сприяє виявленню всього нового й прогресивного в економіці підприємства.

Розрахунково-конструктивний метод поширений у прогнозуванні та плануванні виробництва й економічних процесів розвитку. Він передбачає розроблення кількох варіантів розв'язання певної економічної проблеми підприємства, їх оцінку з подальшим вибором найкращого з них.

Експериментальний метод дає змогу перевірити на практиці правильність теоретичних положень, ступінь ефективності нових важелів економічного регулювання економіки підприємства. Використання цього методу розглядається як практичний крок до перевірки теоретично осмислених проблем. З його допомогою можна підтвердити правильність теоретичних розроблень, уточнити їх або ж спростувати. Обмеженість застосування цього методу пов'язана зі складністю створення умов для порівняння, небезпекою завдати шкоду, тому теоретичні розроблення повинні бути точними та реальними в передбаченні.

Абстрактно-логічний метод використовують на всіх стадіях розв'язання економічних проблем. За його допомогою формулюються категорії, поняття,

економічні теорії та гіпотези, висновки і рекомендації. Тут на першому плані постають абстракція та логіка мислення.

Для дослідження причинних зв'язків використовуються методи традиційної логіки: метод подібностей; метод різниць; поєднаний метод подібностей і різниць; метод супутніх змін; метод залишків.

Отже, на практиці слід використовувати різні методи й прийоми дослідження, оскільки жоден з них не є універсальним. Тільки їх поєднання при дослідженні може принести бажаний результат. Таким чином, сукупність вище наведених методів наукового пізнання забезпечило дослідженню повноту, комплексність та достовірність отриманих результатів.

### **Висновки до I розділу**

Під інформацією розуміють відомості стосовно осіб, предметів, фактів, подій, явищ і процесів незалежно від форми їх подання, тобто це сукупність відомостей (даних), які сприймаються з навколишнього середовища (вхідна інформація), видаються у навколишнє середовище (вихідна інформація) або зберігаються у певній системі. Ключовою характеристикою інформації є те, що вона володіє набором конкретних даних, знання яких може бути корисним для її безпосереднього користувача.

Еволюція вивчення суті інформації дозволила включати в неї такі процеси як: роз'яснення, виклад фактів, подій, витлумачення, представлення, ознайомлення, просвіта та інше. Погляд на інформацію з точки зору її споживачів дещо уточнює та деталізує її зміст. В першу чергу, це пов'язано із місцем виникнення певних відомостей, а також із тим, яка галузь та напрям їх застосування. Інформація – це нові відомості, які прийняті, зрозумілі і оцінені її користувачами як корисні. Економічна інформація кількісно характеризує стан виробничо-господарської та фінансової діяльності суб'єкта господарювання через систему натуральних і вартісних показників, циркулюючи у виробничій та невиробничій сферах, органах управління. За допомогою економічної інформації можна простежити взаємозв'язки між ланками, напрями розвитку та прийняття

управлінських рішень. Іншими словами, економічна інформація – це дані, що використовуються в процесі управління суб'єктом господарювання.

Серед ключових завдань економічної інформації доцільно виділити такі:

- забезпечення керівника підприємства правдивими даними стосовно ситуації на ринку;
- слугувати основою для здійснення бізнес-планування;
- зменшувати ризики та умови невизначеності у ході здійснення виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання;
- бути базою для розробки ефективних управлінських рішень;
- є інструментом проведення ділових переговорів та складання господарських договорів.

Інформаційне забезпечення управління – це сукупність реалізованих рішень щодо обсягів інформації, її якісного та кількісного складу, розміщення і форм організації. При цьому метою інформаційного забезпечення управління є своєчасне надання необхідної і достатньої інформації для прийняття управлінських рішень, що забезпечують ефективну діяльність як підприємства в цілому, так і його структурних підрозділів.

Завданням інформаційної діяльності підприємства є отримання, систематизація та використання максимально достовірної, точної інформації і про стан зовнішнього середовища. 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.

Прийняття ефективних управлінських рішень неможливе без відповідної інформаційної підтримки, створення ефективної інформаційно-аналітичної системи, яка здатна своєчасно забезпечити менеджмент актуальними, достовірними даними.

Поява та активний розвиток інформаційного менеджменту в підприємствах стало практикою сучасного підприємництва. Ураховуючи важливість

інформаційної підтримки управлінських рішень довгий час серед найголовніших завдань інформаційного забезпечення визначалося забезпечення чіткої регламентації якості та часу надходження інформації до менеджерів і фахівців у межах підприємства [11]; забезпечення безпеки інформації, селекція та управління інформаційними потоками для посилення конкурентної переваги підприємства.

Формування та формалізація інформаційного простору управління виробництва продукції відбувається у таких напрямках:

- створення єдиної інформаційної бази об'єктів та підрозділів підприємства;
- забезпечення швидкої передачі по каналам зв'язку будь-яких видів інформації;
- технічна підтримка обробки, аналізу отриманої інформації;
- забезпечення необхідного рівня безпеки та захисту інформаційних ресурсів господарюючого суб'єкту.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ У ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «ТЕРА»

#### 2.1 Сучасний стан та перспективи розвитку кондитерського ринку України в умовах військового стану

Кондитерська галузь є однією з ключових складових харчової промисловості України, яка має багату історію та відіграє важливу роль у формуванні внутрішнього ринку продовольчих товарів і експортного потенціалу країни. Ця галузь характеризується високим рівнем конкуренції, постійними інноваціями та динамічним розвитком, що робить її особливо цікавою для аналізу в контексті сучасних економічних та геополітичних викликів.

Історично кондитерська промисловість України сягає своїм корінням XIX-XX століть, коли були засновані багато підприємств, що стали флагманами галузі. За роки незалежності сектор пережив значні трансформації, включаючи приватизацію, модернізацію виробництва та активний вихід на міжнародні ринки. Українські кондитерські вироби здобули визнання не лише на внутрішньому ринку, але й далеко за межами країни, що свідчить про їх високу якість та конкурентоспроможність [37].

Структура кондитерського ринку України є досить різноманітною і включає в себе виробництво шоколаду та шоколадних виробів, цукрових кондитерських виробів, печива, вафель, тортів та тістечок. На ринку представлені як великі міжнародні корпорації, так і локальні виробники, що створює здорову конкуренцію та стимулює постійне вдосконалення продукції.

Однак, найбільш серйозним викликом для галузі стала повномасштабна війна, розпочата Росією проти України в лютому 2022 року. Військові дії призвели до руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів, втрати традиційних ринків збуту та зміни структури споживання. Ці фактори кардинально змінили умови функціонування галузі та змусили виробників шукати нові шляхи для виживання та розвитку.

Незважаючи на складні умови, кондитерська галузь України демонструє значну стійкість та здатність до адаптації. Багато підприємств змогли оперативно перебудувати свої виробничі процеси, знайти нові логістичні маршрути та ринки збуту. Особливого значення набув експорт кондитерських виробів як важливе джерело валютних надходжень для підтримки економіки країни в умовах війни.

Інновації стали ключовим фактором виживання та розвитку галузі. Виробники активно впроваджують нові технології, розробляють продукти з урахуванням змінених споживчих уподобань, зокрема, зростає попит на здорові та функціональні кондитерські вироби. Також спостерігається тенденція до диверсифікації продуктового портфеля та пошуку нових ніш на ринку.

Соціально-економічна роль кондитерської галузі в умовах війни також зростає. Підприємства галузі не лише забезпечують робочі місця та підтримують економічну активність в регіонах, але й часто беруть участь у благодійних ініціативах, підтримці військових та внутрішньо переміщених осіб.

Перспективи розвитку кондитерської галузі України тісно пов'язані з загальним процесом відновлення економіки країни. Очікується, що післявоєнний період відкриє нові можливості для модернізації виробництва, залучення інвестицій та розширення присутності на міжнародних ринках. Важливим фактором успіху стане здатність галузі адаптуватися до нових реалій глобального ринку, зокрема, до змін у споживчих уподобаннях та посилення вимог до якості та безпеки продукції [9].

За даними Державної служби статистики, частка кондитерської галузі у загальному обсязі харчової промисловості України становить близько 15%. Станом на 2024 рік в Україні функціонує близько 1,5 тисяч підприємств у кондитерській галузі. Це число включає як великі промислові компанії, так і дрібні крафтові виробництва, які займаються виготовленням кондитерських виробів. Основні сегменти ринку включають шоколад, борошняні вироби, цукрові кондитерські вироби та інші.

Важливою особливістю українського кондитерського ринку є значна частка малих та середніх підприємств:

– 87% виробників цукрових і шоколадних виробів є малими підприємствами;

– 92% виробників борошняних виробів також відносяться до категорії малих підприємств.

Цікаво, що серед виробників цукрових кондитерських виробів 56% становлять ФОПи, а серед виробників борошняних кондитерських виробів цей показник сягає 69%. Це свідчить про значний потенціал для розвитку малого бізнесу в галузі.

Проте, незважаючи на велику кількість малих виробників, ринок характеризується високою концентрацією: індекс концентрації п'яти найбільших підприємств становить 87%. Це наближає галузь до олігополістичної структури, де кілька великих компаній мають значний вплив на ринок.

Відповідно до даних Державної служби статистики України, структура ринку представлена наступним чином (див. табл. 2.1):

Таблиця 2.1

### Структура ринку за типами продукції у 2025 році\*

Тип продукції	Частка (%)
Шоколад та шоколадні вироби	25
Борошняні кондитерські вироби	35
Цукрові кондитерські вироби	20
Інші (жувальна гумка, зефір, мармелад тощо)	20

\*Джерело: Державна служба статистики України [69]

Ця структура свідчить про те, що борошняні кондитерські вироби домінують на ринку, в той час як шоколадні продукти займають значну частку. Цей тренд можна пояснити зростанням попиту на продукцію, що споживається під час святкових подій та особливих випадків.

Експорт кондитерських виробів завжди був важливою складовою галузі. Однак війна суттєво вплинула на зовнішньоторговельну діяльність:

1. Зміна географії експорту. Втрата російського ринку та ускладнення доступу до ринків країн СНД змусили виробників переорієнтуватися на ринки ЄС, США, країн Близького Сходу та Азії.

2. Логістичні виклики. Блокада морських портів змусила компанії шукати альтернативні маршрути доставки продукції, що призвело до збільшення логістичних витрат.

3. Імпортозаміщення. Ускладнення імпорту деяких видів сировини стимулювало розвиток локального виробництва інгредієнтів.

Динаміку експорту кондитерських виробів України за 2020-2024 рр. представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка експорту кондитерських виробів України за 2020-2024 рр.\***

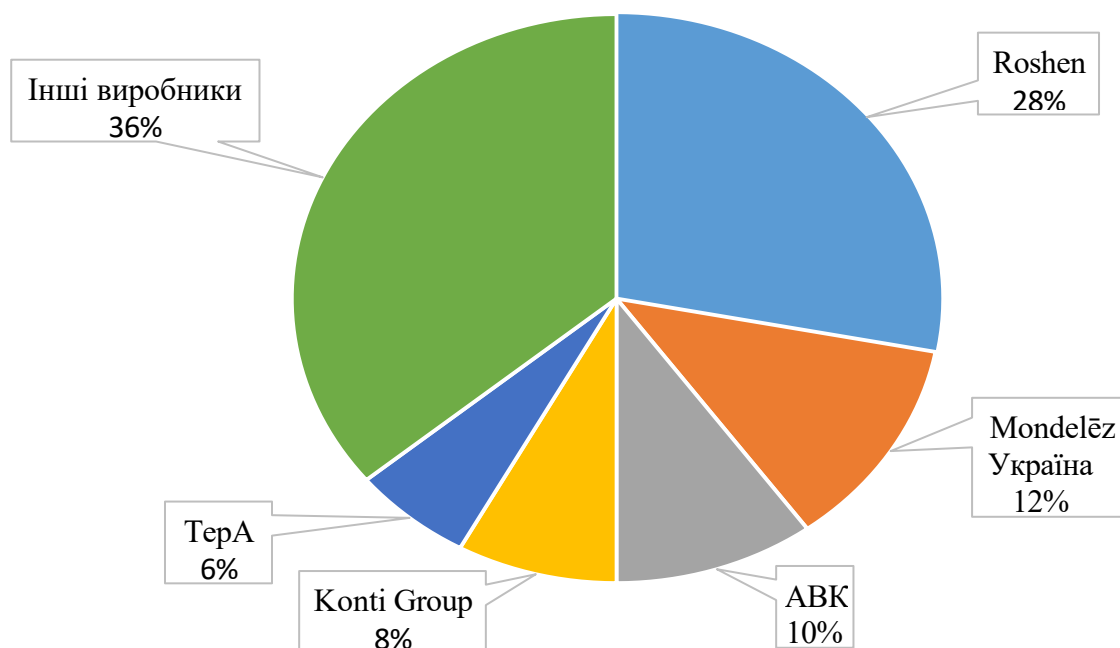
Рік	Обсяг експорту (тис. тонн)	Дохід від експорту (млн. дол. США)	Основні ринки збуту
2020	115	220	ЄС, Молдова, Казахстан
2021	110	210	ЄС, Китай, Грузія
2022	120	290	ЄС, Саудівська Аравія, США
2023	69	152	Польща, Румунія, Німеччина
2024	89	213	Польща, Румунія, Молдова

\*Джерело: Державна служба статистики України [69]

У 2024 році експорт виріс на 29% у натуральному вираженні та на 40% у грошовому порівняно з 2023 роком. Основними споживачами українських солодоців залишаються країни ЄС, серед яких найбільше закупів здійснювали Польща та Румунія. Основна продукція – хлібобулочні кондитерські вироби.

Потрібно зазначити, що до початку повномасштабної війни у 2022 році ринок характеризувався високою конкуренцією та присутністю як великих міжнародних корпорацій, так і локальних виробників. На ринку кондитерських виробів України домінують кілька ключових гравців, які мають значний вплив на формування цін, асортименту продукції та споживчих уподобань. Розглянемо детальніше основних учасників ринку (див. рис. 2.1).

Зазначимо, що дані рис. 2.1 базуються на аналітичних оглядах та експертних оцінках розвитку кондитерського ринку України у 2024 році. Частки ринку відображають значний вплив локальних та міжнародних компаній, таких як Roshen, Mondelez та Nestlé, які продовжують адаптовуватися до викликів ринку.



**Рис. 2.1. Лідери кондитерського ринку України за 2024 рік\***

\*Джерело: Державна служба статистики України [69]

Пропонуємо коротко охарактеризувати основні аспекти діяльності найбільших учасників ринку кондитерських виробів в Україні:

1. Roshen – один з найбільших виробників кондитерських виробів в Україні, заснований у 1996 році. Компанія пропонує широкий асортимент продукції, включаючи шоколад, печиво, цукерки та інші кондитерські вироби. Вона також активно експортує продукцію до різних країн, зокрема до Європи та Азії. Успішна маркетингова стратегія та постійні інновації допомагають підтримувати лідерство на ринку.

2. АВК – була заснована в 1991 році і є одним з провідних виробників цукерок і шоколаду в Україні. Компанія відома своєю продукцією, що включає як традиційні, так і інноваційні кондитерські вироби. АВК активно працює над підвищенням якості продукції та впровадженням нових технологій.

3. Mondelez Україна (Kraft Foods) – є міжнародною компанією, яка володіє кількома відомими брендами, такими як Oreo, Milka та Toblerone. В Україні Mondelez має значний вплив на ринок, завдяки своїй потужній дистрибуційній мережі та різноманіттю продуктів. Компанія фокусується на інноваціях і постійному вдосконаленні асортименту.

4. Konti Group – є одним із найбільших виробників кондитерських виробів в Україні. Компанія спеціалізується на виробництві печива, шоколадних цукерок та інших продуктів. Konti активно розвиває експортні напрямки, пропонуючи свою продукцію на міжнародних ринках.

5. Nestlé – міжнародний гігант у виробництві продуктів харчування, має потужну присутність на українському ринку кондитерських виробів. Компанія пропонує широкий асортимент продукції, включаючи шоколад, снеки та інші кондитерські вироби. Nestlé акцентує увагу на інноваціях та здоровому харчуванні, адаптуючи свою продукцію до змінюваних споживчих уподобань.

Ці компанії володіють потужними виробничими потужностями, розвиненими дистрибуційними мережами та відомими брендами, що дозволяє їм утримувати лідерські позиції. Аналіз показує, що Roshen є лідером ринку, що можна пояснити успішною маркетинговою стратегією та широким асортиментом продукції.

Конкуренція на ринку кондитерських виробів в Україні стимулює інновації та покращення якості продукції, що позитивно впливає на споживачів. Однак, з огляду на виклики, з якими стикається галузь, компанії повинні бути готовими адаптувати свої стратегії та впроваджувати нові рішення для збереження конкурентних переваг.

Інновації та технологічні тренди відіграють важливу роль у розвитку кондитерської галузі України, дозволяючи виробникам адаптуватися до нових реалій ринку, підвищувати ефективність виробництва та задовольняти мінливі потреби споживачів. Незважаючи на складні економічні умови, українські кондитерські підприємства продовжують інвестувати в інновації, розуміючи їх критичну важливість для довгострокового успіху та конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Розглянемо особливості інноваційної політики на вітчизняному кондитерському ринку.

Продуктові інновації відіграють ключову роль у розвитку підприємств кондитерської галузі, оскільки вони є основою для створення конкурентних

переваг, задоволення потреб споживачів та адаптації до змін ринку. Зараз спостерігаються наступні тренди у продуктових інноваціях:

- виробництво функціональних кондитерських виробів (розробка продуктів з додаванням вітамінів, мінералів, пробіотиків та інших функціональних інгредієнтів);

- виробництво низькокалорійних та безцукрових продуктів (використання натуральних цукрозамінників та нових технологій для створення «здорових» солодошів);

- виробництво веганських та органічних кондитерських виробів (розширення асортименту для задоволення потреб споживачів, які дотримуються специфічних дієт);

- виробництво продуктів з подовженим терміном зберігання (впровадження технологій, що дозволяють збільшити термін придатності без втрати якості та смаку);

- виробництво персоналізованих продуктів (впровадження технологій для створення індивідуалізованих кондитерських виробів, наприклад, 3D-друк шоколаду).

Інновації у виробничих процесах. Оптимізація виробництва стала ключовим фактором виживання в умовах економічної кризи та енергетичних викликів:

- автоматизація та роботизація – впровадження автоматизованих ліній виробництва для підвищення ефективності та зниження залежності від людського фактору;

- енергоефективні технології – використання енергозберігаючого обладнання та оптимізація енергоспоживання у виробничих процесах;

- технології безвідходного виробництва – впровадження систем переробки відходів та повторного використання сировини;

- системи контролю якості – використання сучасних технологій для забезпечення високої якості продукції на всіх етапах виробництва.

Інновації в упаковці. Упаковка стає все більш важливим елементом продукту, виконуючи не лише захисну, але й маркетингову функцію:

- екологічна упаковка – розробка біорозкладних та перероблених матеріалів для упаковки;
- смарт-упаковка – впровадження упаковки з QR-кодами для надання додаткової інформації про продукт;
- активна упаковка – розробка упаковки, яка взаємодіє з продуктом для подовження терміну зберігання;
- порційна упаковка – розвиток форматів упаковки для індивідуального споживання.

Інновації в діджиталізації. Цифрові технології стають невід'ємною частиною всіх аспектів діяльності провідних кондитерських підприємств. Основними трендами є:

- Інтернет речей (IoT) – впровадження систем моніторингу та управління виробничими процесами в реальному часі;
- великі дані та аналітика – використання аналізу даних для оптимізації виробництва, логістики та маркетингу.
- штучний інтелект – застосування AI для прогнозування попиту, оптимізації рецептур та контролю якості;
- доповнена реальність (AR) – використання AR-технологій у маркетингу та навчанні персоналу.

Незважаючи на активне впровадження інновацій, галузь стикається з рядом викликів:

1. Обмежені фінансові ресурси для інвестицій в умовах економічної кризи.
2. Складнощі з імпортом інноваційного обладнання та технологій через логістичні проблеми.
3. Нестача кваліфікованих кадрів, здатних працювати з новітніми технологіями.
4. Регуляторні обмеження, що можуть сповільнювати впровадження деяких інновацій.

Українська кондитерська галузь, незважаючи на значні виклики, продовжує демонструвати свою життєздатність та потенціал для розвитку. Здатність

підприємств адаптуватися до складних умов, впроваджувати інновації та шукати нові можливості для росту свідчить про високу конкурентоспроможність галузі.

Експерти прогнозують, що за умови стабілізації ситуації в країні, галузь може відновити докризові показники протягом 2-3 років. Очікується, що основними драйверами зростання стануть інновації у продуктах, розвиток експорту та підвищення ефективності виробництва.

За умови реалізації цих стратегій, українська кондитерська промисловість має всі шанси не лише відновити свої позиції, але й стати одним з лідерів харчової індустрії країни, забезпечуючи значний внесок в економічне зростання та експортний потенціал України.

## **2.2 Загальна характеристика фінансово - господарської діяльності ПрАТ «ТерА»**

Досліджуване підприємство засноване ще у 1945 р. як «Артіль Харчокомбінат», на той момент до його складу входили кондитерський та безалкогольний цехи та 3 млини. На сьогоднішній день – це кондитерська фабрика (КФ), яка добре відома в Тернопільській області та за її межами якісною продукцією та доволі широким асортиментом. Загальна площа території, на якій розміщено виробничі потужності та об'єкти спеціального побутового призначення займає 0,8 га.

За формою організації – приватне акціонерне товариство (ПрАТ) від 29.22.2017 р. за рішенням Позачергових Загальних зборів акціонерів, вищий орган управління – Загальні збори акціонерів, керівні обов'язки між зборами покладено на Правління на чолі з Головою Правління.

Керівник підприємства (директор) – Мамай Олександр Васильович. Здійснює оперативне керівництво поточною діяльністю підприємства, представляє його інтереси в усіх установах, організаціях, підприємствах та інших органах, затверджує поточні плани діяльності підприємства. Статутний капітал товариства поділено на 6998546 акцій, загальною номінальною вартістю 1749636, 5 грн, вартість однієї акції 0,25 грн.

Основні види діяльності ПрАТ «ТерА» відповідно до класифікатора КВЕД: «виробництво сухарів і сухого печива; виробництво БКВ, тістечок тривалого зберігання; виробництво какао, шоколаду та ЦКВ. Всього асортимент продукції досліджуваного промислового підприємства налічує 77 позицій.

Виробничі потужності досліджуваного підприємства знаходяться у м. Тернополі, віддалений склад – м. Хмельницький, філія – м. Київ (від 22.06.2005 р.).

Функціями Київської філії ПрАТ «ТерА» є:

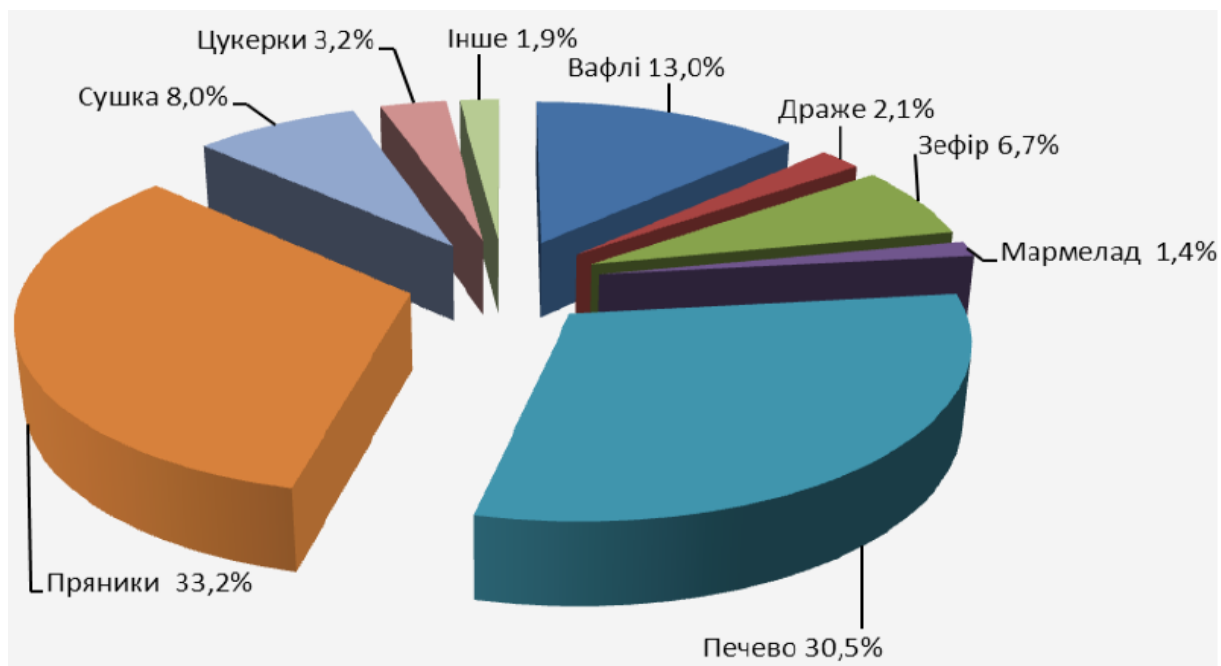
- оптова торгівля КВ та БКВ;
- роздрібна торгівля продукцією підприємства в спеціалізованих магазинах;
- забезпечення вантажних перевезень продукції.

Відповідно до впровадженої системи управління безпечністю харчових продуктів ПрАТ «ТерА» взяло на себе наступні зобов'язання:

- виробляти і постачати споживачам якісну продукцію;
- дбати щоб продукція відповідала очікуванням споживачів;
- дотримуватися вимог чинного законодавства щодо безпеки харчових продуктів;
- забезпечити обізнаність персоналу щодо безпечності харчових продуктів;
- систематично вдосконалювати систему управління безпечністю харчових продуктів відповідно до ДСТУ ISO22000.

Сфера діяльності та продукція ПрАТ «ТерА» – виробництво широкого асортименту кондитерських виробів. До основних видів продукції належать:

- шоколадні вироби (плитковий шоколад, цукерки, праліне);
- печиво та вафлі;
- торти та тістечка;
- карамель,
- льодяники;
- мармелад, пастила, желейні цукерки; дієтичні та органічні солодощі, (див. рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Структура виробництва продукції ПрАТ «ТерА»\***

\*Джерело: за даними річної звітності ПрАТ «ТерА» [70]

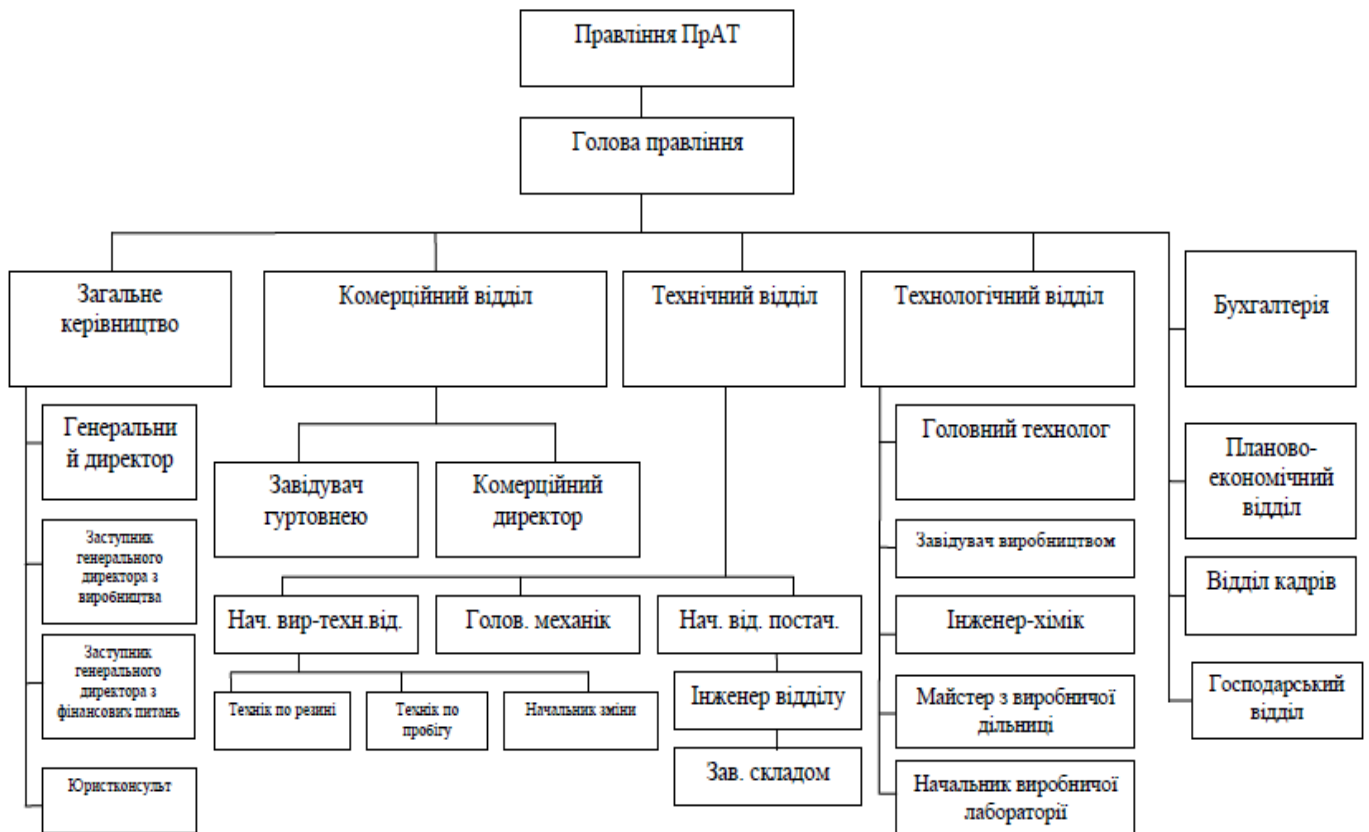
Підприємство ПрАТ «ТерА» використовує сучасні технологічні лінії для забезпечення високої якості продукції та оптимізації виробничого процесу. Зокрема: автоматизовані конвеєри для пакування та фасування; обладнання для темперування шоколаду; інноваційні системи контролю якості сировини та готової продукції.

Для виробництва кондитерських виробів фабрика використовує натуральну сировину: какао-боби та какао-масло; цукор та мед; молочні продукти; горіхи сухофрукти, ароматизатори природного походження. ПрАТ «ТерА» також співпрацює з місцевими постачальниками, підтримуючи регіональне виробництво.

Продукція фабрики реалізується через: роздрібні торговельні мережі по всій Україні; експорт до інших країн, власні брендові магазини або онлайн-платформи. Кондитерська фабрика приділяє увагу брендингу, створенню впізнаваного іміджу продукції та акціям для залучення споживачів. ПрАТ «ТерА» зосереджуються на: впровадженні екологічно чистих технологій виробництва; зменшенні використання пластику в пакуванні; створенні інноваційних продуктів, таких як солодощі без цукру чи глютену.

Фабрика конкурує з іншими українськими виробниками (наприклад, «Рошен», «АВК») та імпортерами. Її конкурентні переваги можуть включати: високу якість продукції; помірну ціну; використання унікальних рецептур.

Сьогодні ПрАТ «ТерА» спеціалізується на виробництві і реалізації кондитерських виробів, має організаційну структуру, яку подано на рисунку 2.3.



**Рис. 2.3. Організаційна структура ПрАТ «ТерА»\***

\*Джерело: складено автором на основі [70]

Підприємство очолюють учасники, котрі мають визначений пай в частці і, відповідно, призначають директора даного підприємства [70].

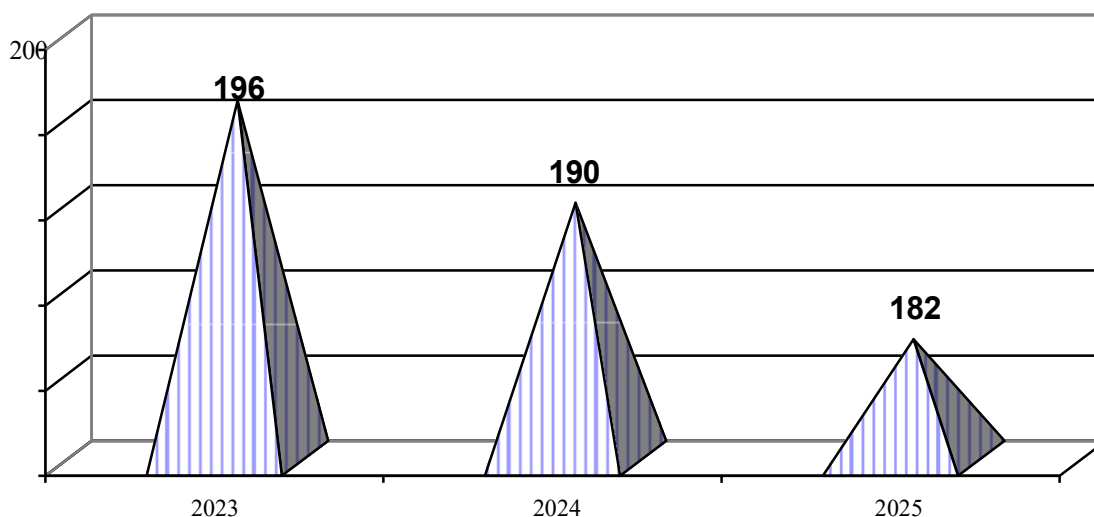
Директор підприємства має значні повноваження, зокрема він призначає і звільняє управлінський персонал, а також в його повноваження входить визначення стратегії розвитку підприємства. Існують різноманітні відділи: виробничий відділ, відділ постачання та збуту, бухгалтерія, планово-економічний відділ, відділ кадрів, автотранспортний відділ та ін. Досліджуючи роботу даних відділів, слід відзначити те, що відділ кадрів оформляє на роботу працівників, і також слідкує за їх професійною підготовкою, щороку проводить атестації кадрів. На підприємстві функціонує бухгалтерія, котру очолює головний бухгалтер, крім

нього також працюють два бухгалтеря, один - слідує за складанням звітності, інший - проводить нарахування на оплату праці.

Збутову політику реалізовує відділ постачання та збуту, а також забезпечує постачання матеріалів і сировини на підприємство. Відділ очолює начальник, котрий має в розпорядженні маркетологів і працівників служби постачання.

На досліджуваному підприємстві функціонує планово-економічний відділ, який забезпечує моніторинг і контроль фінансової роботи, що здійснюється підприємством. У його компетенцію також входить складання фінансових планів та звітів, реалізація процедури фінансового контролю та аналізу діяльності підприємства, планування показників розвитку підприємства. Щоквартально складають фінансові плани головним економістом та включають у себе планові обсяги виробництва та реалізації продукції, обсяг транспортних перевезень за визначений період. В подальшому фінансові плани узгоджуються із директором при значній та безпосередній участі головного бухгалтера підприємства.

На ПрАТ «ТерА» відбувається певне скорочення працівників, що передусім зумовлено економічною кризою та вимогами заощадження споживачами коштів. Так на початок 2023 р. на підприємстві працювало 196 осіб, 2024 р. – 190 осіб, 2025 р. – 182 особи, це видно з діаграми на рис. 2.4.



**Рис. 2.4. Діаграма кількості працівників на ПрАТ «ТерА»\***

\*Джерело: розробка автора

На досліджуваному підприємстві розроблено кадрову програму, яка спрямована на систематичне підвищення кваліфікації працівників. Досліджуване підприємство до 2022 р. не здійснювало експорту продукції.

Основні ринки збуту: однією з проблем реалізації кондитерської продукції в Україні є складні відносини кондитерів з роздрібними мережами. Враховуючи дефіцит торгових площ та невелику кількість великих торгівельних мереж, останні здатні диктувати кондитерам свої умови. При цьому, платіжна дисципліна контрагентів є низькою, і кондитери, кондитерська фабрика «ТерА» зокрема, вимушені співпрацювати з ритейлерами в умовах постійного товарного безвідсоткового довгострокового кредитування. Виходячи з цієї особливості збуту кондитерських виробів, збутові канали ТерА мають такий вигляд:

- продаж офіційним дистриб'юторам (за територіальною ознакою: Вінницька, Івано-Франківська, Чернівецька, Одеська області);
- прями продажі гуртовим та роздрібним посередникам (Хмельницька, Київська області);
- продаж кінцевому споживачу (Тернопільська область);
- продаж через локальні торгівельні мережі (Тернопільська, Київська області).

Основними клієнтами фабрик є ТОВ «Тера-Ів», Класік і Ко. Триває пошук для дистрибуції продукції в Закарпатській та Житомирській областях (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Дистриб'ютори ПрАТ «ТерА» станом на початок 2025 р.\*

№ з/п	Підприємство / область	Адреса підприємства
1.	ТОВ «Тера-Ів» / Івано-Франківська обл.	м. Івано-Франківськ, вул. Чорновола, 157
2.	ТОВ «Класік» / Чернівецька обл.	м. Чернівці, вул. Гагаріна, 78
3.	Віддалений склад ПАТ «ТерА» / Хмельницька обл.	м. Хмельницький, вул. Заводська, 46
4.	ПП «ТБК «Вікторія» / Вінницька обл.	м. Вінниця, вул. Порика, 7
5.	Київська філія ПАТ «ТерА» / Київська обл.	М. Київ, вул. Дегтярівська, 31 (офіс); м. Київ, вул. Сирецька, 25а (склад)
6.	ПП «Доброслав» / Одеська обл.	м. Одеса, вул. Грушевського, 41

\*Джерело: розроблено автором на основі [70].

Відтак, основними тактичними і стратегічними ризиками підприємства є кредитний ризик, ризики ліквідності й валютний ризик.

Підприємство, окрім самостійного продажу своєї продукції у фірмових магазинах, уклала низку партнерських угод з керівниками роздрібних магазинів м. Тернополя, розширюючи, таким чином, частку своєї присутності на ринку кондитерських виробів міста (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

### Партнери ПрАТ «ТерА» у м.Тернопіль на початок 2025 р.\*

з/п	Мікрорайони Тернополя	Партнери – роздрібні торгівельні об'єкти
1.	«Дружба»	Магазин «Остер», ПП Головата Є.Я., вул. Карпенка, 22 А
2.	«Новий світ»	1. Магазин «Дукат», ПП Дідух В.П., вул. Гнатюка, 1; 2. Магазин «Поляна», ПП Кутний В.Б., вул. Крушельницької, 1
3.	«БAM»	Магазин «Універсам», ТОВ Продлюкс плюс, вул. Злуки, 25
4.	«Східний»	1. Магазин «Левас», ПП Лемішка В.В., бульв. Д. Галицького, 5; 2. Магазин «Прогрес», ТОВ «Прогрес», вул. Слівенська, 15; 3. Магазин «Хмельничанка»
5.	«Загребелля»	Магазин «Теко», вул. Гетьмана, І. Мазепи, 1
6.	«Канада»	Магазин «Універсам», ТОВ Продлюкс плюс, вул. Коновальця, 4

\*Джерело: розроблено автором на основі [70].

Згідно із стратегією просування на кондитерському ринку ПрАТ «ТерА» планує втримати у 2025 р. та збільшити обсяги реалізації продукції в кількісному та вартісному вимірах у таких областях: Волинська, Івано-Франківська, Рівненська, Чернівецька. Крім цього передбачено збільшити частку реалізації продукції підприємства на Київській філії ПрАТ «ТерА» в м. Києві до 40% від сукупного обсягу.

Аналіз даних фінансової звітності – Балансу та Звіту про фінансові результати ПрАТ «ТерА» (див.: табл. 2.5-2.8) вказує, що підприємство, хоч і зазнає сьогодні погіршення окремих фінансових показників, намагається вирівнювати ситуацію, використовуючи наявні конкурентні переваги і працюючи над створенням нових. Це, зокрема, стосується різних аспектів як продукції кондитерського підприємства, так і його діяльності. Динаміка основних фінансових показників ПрАТ «ТерА» переконує у тому, що діяльність підприємства є задовільно стабільною.

Коефіцієнти рентабельності сукупного і власного капіталу відображають рівень прибутковості відповідно сукупного і власного капіталу. Коефіцієнт рентабельності продажу показує частку прибутку, яку підприємство отримує з 1 грн виручки від реалізації продукції [82].

Як видно з наведених обчислень, рівень рентабельності за трьома групами показників засвідчує негативну тенденцію у зниженні прибутковості діяльності підприємства. Так, за групою аналізованих показників рентабельність ПрАТ «ТерА» на початок 2023 р. перебувала в межах від 15,0% до 27,0%. Проте, зазнавши збитків наприкінці 2024 р. підприємство увійшло у 2025 нерентабельним за показниками рентабельності сукупного капіталу і рентабельності власного капіталу.

Таблиця 2.5

### Рентабельність діяльності ПрАТ «ТерА»\*

Показник	2023		2024 рік		На початок 2025 р.	Відхилення показника на початок 2025 і 2023 рр.
	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року		
1. Коефіцієнт рентабельності сукупного капіталу	0,15	0,11	0,11	0,00	0,00	- 0,15
2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,27	0,22	0,22	0,00	0,00	- 0,27
3. Коефіцієнт рентабельності продажу	0,198	0,185	0,185	0,198	0,196	- 0,002

\*Джерело: розроблено автором за даними [70].

При цьому майже незмінним залишився рівень рентабельності продажу, величина якого коливалася від 19,8% на початок 2023 р. до 19,6% на початок 2025 р.

Важливою складовою аналізу фінансової стійкості підприємства є оцінка низки інших фінансових показників, що характеризують результативність його фінансової діяльності, яка чи то у прямий, чи непрямий спосіб пов'язана з ефективністю формування і утримання конкурентних переваг. Серед основних показників: оборотність активів, ліквідність і платоспроможність, які теж слід розглядати у динаміці. Це дозволяє виявити не лише тенденції змін, але також і причини цих змін.

Фінансова стійкість – це стан майна суб'єкта господарювання, що гарантує йому платоспроможність. Фінансова стійкість підприємства передбачає, що ресурси, вкладені у господарську діяльність, повинні окупитись за рахунок грошових надходжень від реалізації продукції, а отриманий прибуток забезпечувати самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування активів [80].

Так, коефіцієнт фінансової автономії є одним з найважливіших коефіцієнтів фінансової стійкості та визначається як відношення загальної суми власних коштів до підсумку балансу (всіх його фінансових ресурсів). Чим більше значення коефіцієнта, тим менша залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Як видно з наведених обчислень (табл. 2.6 і рис. 2.5) зазначений коефіцієнт перебуває у межах допустимих значень і на початок 2025 р. ледь перевищує нормативне значення, а отже засвідчує фінансову стійкість ПрАТ «ТерА».

Таблиця 2.6

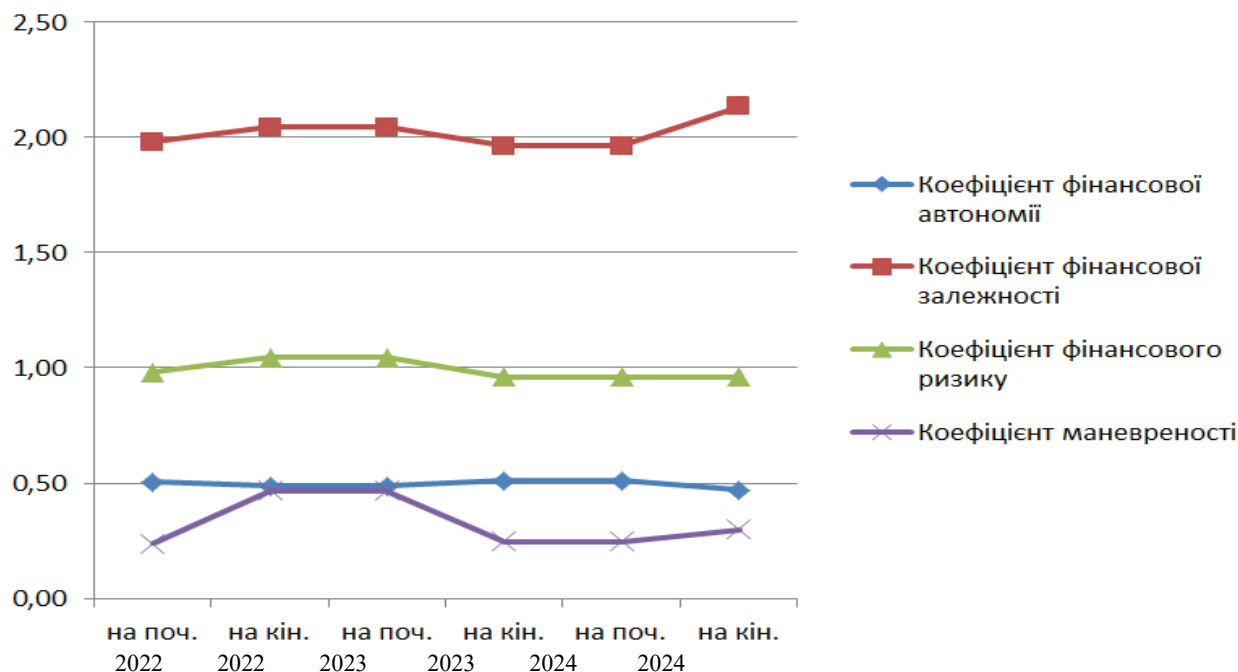
#### Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «ТерА»\*

Показники	Оптимальне значення	2023 рік		2024 рік		На початок 2025 року	Відхилення значень на поч. 2025 і 2023 рр.
		на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року		
1. Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності)	> 0,5	0,50	0,49	0,49	0,51	0,51	+ 0,01
2. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0,1	0,24	0,47	0,47	0,25	0,25	+ 0,01
3. Коефіцієнт фінансової залежності	–	1,98	2,05	2,05	1,96	1,96	– 0,02
4. Коефіцієнт фінансового ризику	< 1,0	0,98	1,05	1,05	0,96	0,96	– 0,02

\*Джерело: розроблено автором за даними [70].

Значення цього показника говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. На ПрАТ «ТерА» значення коефіцієнта на початок 2025 р. дорівнює 0,51. Це означає, що підприємство здатне профінансувати 51% активів за рахунок власного капіталу.

Проте динаміка цього показника протягом останніх трьох років характеризується хвилеподібною тенденцією: спершу зниження на 0,01 пункти впродовж 2023-2024 рр. і наступне вирівнювання ситуації – зростання на 0,02 пункти протягом 2024-2025 рр.



**Рис. 2.5. Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «ТерА»\***

\*Джерело: розроблено автором за даними [70].

Коефіцієнт маневреності обчислюється як відношення вартості робочого капіталу (власних оборотних коштів) до суми джерел власних коштів (власного капіталу підприємства) і характеризує ступінь мобільності використання власних коштів підприємством [80].

Величина цього показника сигналізує про те, яку частину власного капіталу можна використати для фінансування оборотних активів, а яку частину спрямувати на фінансування необоротних активів. Нормативним вважається значення не менше 0,1 і вище. Обчислення величини коефіцієнта маневреності власного капіталу ПрАТ «ТерА» засвідчує, що воно є позитивним, а отже підприємство володіє достатніми власними фінансовими ресурсами для фінансування необоротних активів і частини оборотних.

Значення показника відображає незначне коливання мобільності використання власних коштів, яке, проте вказує на рівень маневреності вищий за середній рівень, а, відтак, є позитивною характеристикою. Якщо на початок 2023

р. коефіцієнт маневреності становив 0,24 (перевищуючи нормативну величину на 0,14 пункти), то на початок 2024 р. склав 0,47 (перевищуючи нормативну величину на 0,37 пункта), а на початок 2025 р. – 0,25.

Коефіцієнт фінансової залежності тісно пов'язаний із попереднім показником. Відтак, зменшення його величини протягом 2023-2025 рр. засвідчує зниження фінансової залежності кондитерського підприємства.

Коефіцієнт фінансового ризику визначається як співвідношення позикового і власного капіталу. Показник дає найбільш загальну оцінку фінансової стійкості кондитерського підприємства і має досить просту інтерпретацію: його значення, що дорівнює 0,96 (на початок 2025 р.), означає, що на кожну 1 грн власних коштів, вкладених в активи підприємства, припадає 96 коп. позикових коштів.

Зниження показника у динаміці свідчить про послаблення залежності підприємства від інвесторів і кредиторів, тобто про підвищення фінансової стійкості, і навпаки [56, с. 71]. Саме це ми спостерігаємо на основі обчислень показника для ПрАТ «ТерА». Значення коефіцієнта на початок 2025 р. зменшилось на 0,02 пункти, порівняно з початком 2023 р. і засвідчує зростання фінансової стійкості досліджуваного підприємства.

Наступним етапом аналізу фінансового стану кондитерського підприємства є оцінка оборотності активів ПрАТ «ТерА». Кілька показників застосовується для аналізу і характеристики ефективності використання активів підприємства (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

### Аналіз оборотності активів ПрАТ «ТерА»\*

1. Коефіцієнт оборотності активів	5,48	4,17	4,17	4,79	4,79	- 0,69
2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	25,30	22,89	22,89	22,71	22,71	- 2,59
3. Коефіцієнт оборотності запасів	9,02	9,02	8,39	8,01	9,39	+ 0,37
4. Тривалість обороту	40,45	40,45	43,52	45,55	38,88	- 1,57

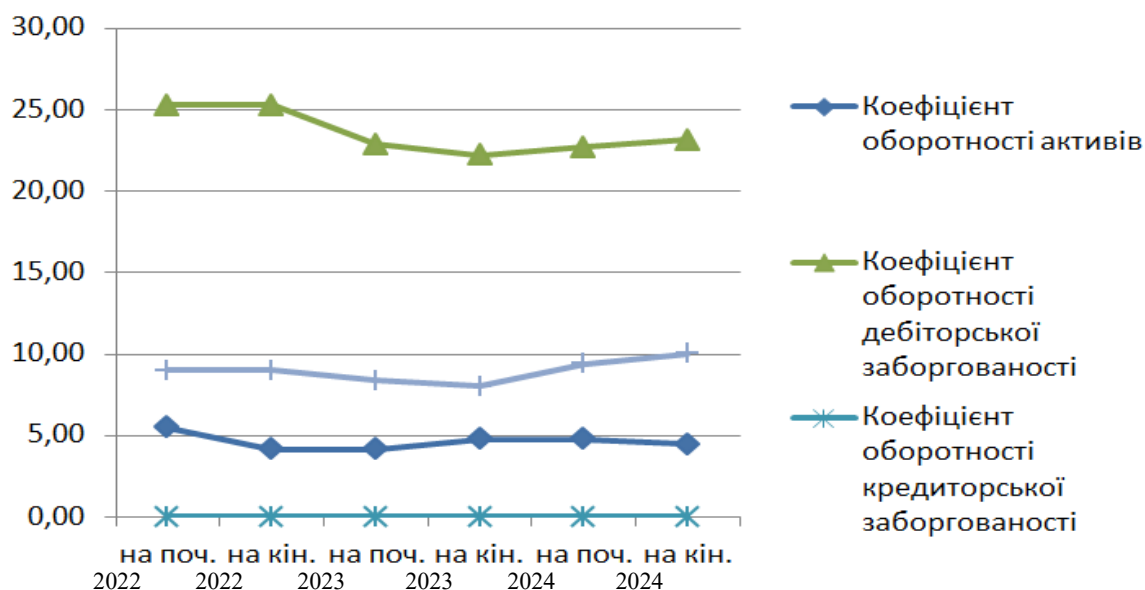
\*Джерело: розроблено автором за даними [70].

Як видно з таблиці і рис. 2.6 ефективність використання капіталу протягом аналізованого періоду характеризується двоякою динамікою: і негативною, і позитивною. Так, можна говорити про хвилеподібне зниження коефіцієнта

оборотності активів ПрАТ «ТерА», де розрив між найвищим значенням показника у 2023 р. сягнув 1,31 пункту у 2024 р. і дещо зрісши на початок 2025 р., скоротивши відставання до 0,69 пункта. Тобто, якщо на початок 2023 р. на кожну гривню залучених коштів було реалізовано продукції на суму 5,48 грн, то на початок 2025 р. – лише на 4,79 грн.

Негативна тенденція спостерігається й щодо зниження оборотності дебіторської заборгованості з 25,3 об/рік на початок 2023 р. до 22,71 об/рік на початок 2025 р.

Проте, позитивні зміни спостерігаються у величині коефіцієнта оборотності запасів та тривалості обороту. Зокрема, коефіцієнт оборотності запасів протягом 2023 – поч. 2025 рр. зріс на 0,37 об/рік з 9,02 до 9,39. Такі зміни у динаміці аналізованих показників відбулися, з одного боку, внаслідок змін у структурі капіталу кондитерського підприємства, з іншого – за рахунок пришвидшення обіговості оборотного капіталу.



**Рис. 2.6. Динаміка показників оборотності активів ПрАТ «ТерА»\***

\*Джерело: розроблено автором за даними [70].

Швидкість обігу запасів продукції цілком залежить від обсягів їх реалізації і середньої величини запасів. Збільшення суми реалізації відзначається позитивним впливом на оборотність запасів підприємства, а наявність понаднормових товарних запасів призводить до сповільнення оборотності товарів [37].

Наступна група показників, що характеризує фінансову стійкість ПрАТ «ТерА», є коефіцієнти ліквідності та платоспроможності (див. табл. 2.8, рис. 2.7).

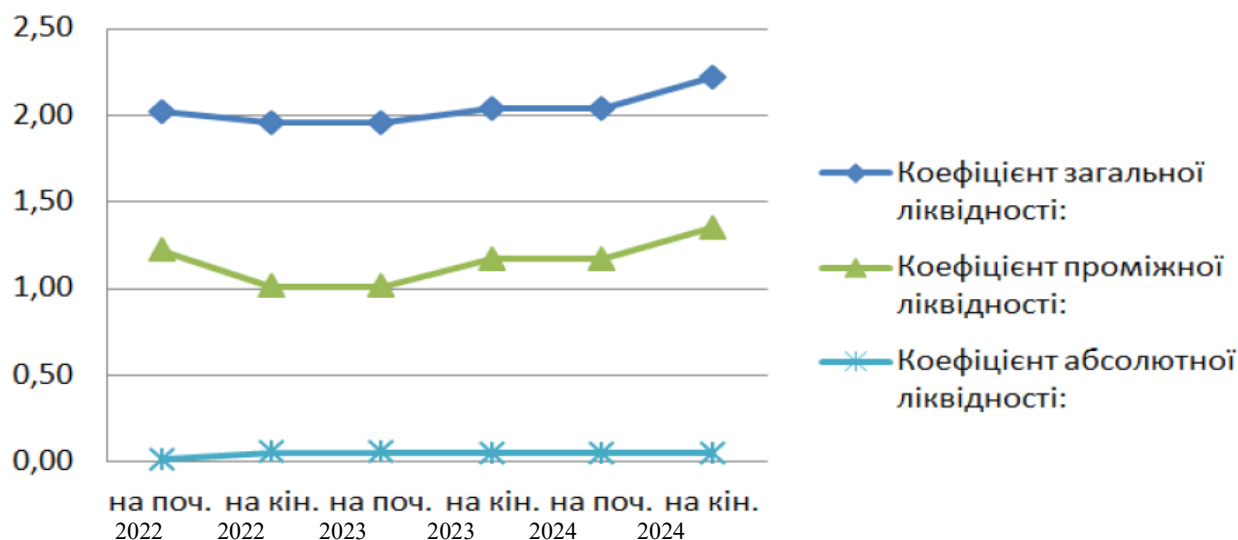
Таблиця 2.8

### Динаміка показників ліквідності ПрАТ «ТерА»\*

Показники	2023 рік		2024 рік		На початок 2025 року	Відхилення значень на поч. 2025 і 2023 рр.
	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року		
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	2,02	1,96	1,96	2,04	2,04	+ 0,02
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,06	0,06	0,05	0,05	+ 0,03
3. Коефіцієнт поточної ліквідності	1,22	1,01	1,01	1,17	1,17	- 0,05

\*Джерело: розроблено автором за даними [70].

Під ліквідністю підприємства слід розуміти його здатність погашувати свої зобов'язання у ситуації, якщо усі кредитори одночасно виставлять свої вимоги. Підприємство вважається ліквідним за наявності у нього оборотних активів у розмірі, який є теоретично достатнім для покриття короткотермінових зобов'язань. Під ліквідністю активів розуміють їх здатність перетворюватися на грошові кошти без відчутних втрат у їх ринковій вартості.



**Рис. 2.7. Динаміка показників ліквідності ПрАТ «ТерА»\***

\*Джерело: розроблено автором за даними [70].

При цьому рівень ліквідності визначається тривалістю часу, впродовж якого це перетворення можливе. Тобто, чим коротшим є цей період, тим вищою ліквідність активу. Залежно від того, які види обігових активів беруться для

розрахунку і оцінки ліквідності підприємства, виділяють показники абсолютної, проміжної та загальної ліквідності [80].

«Коефіцієнт загальної ліквідності дає характеристику ліквідності підприємства, показуючи, наскільки оборотні активи покривають поточні зобов'язання. Щодо загального коефіцієнта ліквідності, то чисельник цього показника повинен значно перевищувати знаменник. У нинішніх умовах вважається, що значення цього показника повинно дорівнювати 1,5-2,0» [80]. Оскільки значення коефіцієнта загальної ліквідності ПрАТ «ТерА» в середньому впродовж аналізованого періоду перебуває у вказаних межах, то це свідчить про те, що у кондитерського підприємства є достатньо оборотних активів на покриття своїх зобов'язань. Відтак, відзначаємо таку ситуацію як позитивну і таку, що характеризує практично оптимальне співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань кондитерського підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку частину поточної заборгованості суб'єкт господарювання може покрити негайно. Вважається, що його значення не повинно бути нижчим від таких меж: 0,2-0,25 [80]. Значення показника, що є нижчим за нормативне може вказувати на те, що підприємство не зможе вчасно покрити борги у випадку, якщо термін платежів настане невдовзі. Значення, які є вищими за нормативні можуть вказувати на фінансові проблеми підприємства та засвідчувати неефективне управління фінансовими ресурсами. Грошові засоби (на противагу іншим активам), не беручи участі у виробничому та збутовому процесах, а, отже, не генерують дохід підприємства. Відтак, доволі високе значення показника абсолютної ліквідності може сигналізувати про те, що значна частина капіталу підприємства відволікається на формування непродуктивних активів [41].

Згідно з отриманими обчисленнями цього показника для ПрАТ «ТерА», його значення на початок 2025 р. не перетнуло нижню граничну межу, склавши 0,05. Це означає, що на початок 2025 р. на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 0,05 гривні грошових коштів та їх еквівалентів. Така ситуація може бути

свідченням негативних змін, зумовлених відсутністю коштів на розрахунковому рахунку кондитерського підприємства.

Сьогодні «при визначенні показників ліквідності слід враховувати те, що на багатьох вітчизняних підприємствах коефіцієнт абсолютної ліквідності вимірюється сотими частками одиниці через відсутність грошей на розрахунковому рахунку. Коефіцієнт поточної ліквідності формується залежно від сум дебіторської заборгованості. Якщо підприємство не може, або вважає недоцільним продавати свої матеріальні оборотні активи для погашення поточних зобов'язань, то значення цього коефіцієнта повинно дорівнювати одиниці. Тобто, поточні зобов'язання повинні покриватися грошовими активами і дебіторською заборгованістю. В реальних умовах господарювання через відсутність грошей на розрахунковому рахунку для підтримання своєї ліквідності дебіторська заборгованість підприємства повинна дорівнювати його поточним зобов'язанням. Якщо сума дебіторської заборгованості є меншою, то підприємству необхідно мати товарно-матеріальні цінності, які можна продати без шкоди для основної діяльності» [80].

Коефіцієнт поточної ліквідності розраховується як частка від ділення величини грошових активів та дебіторської заборгованості на поточні зобов'язання. Показник відображає, яку частину заборгованості підприємство покриє без продажу запасів [80]. Коефіцієнт поточної ліквідності є фінансовим індикатором, який характеризує здатність підприємства відповідати за своїми поточними зобов'язаннями за допомогою власних оборотних активів. Коефіцієнт поточної ліквідності демонструє, скільки у підприємства є гривень обігових коштів на кожну гривню поточних зобов'язань. Теоретично вивірені оцінки аналізованого коефіцієнта лежать у діапазоні 1-2, проте бажаним є діапазон значень у межах 2-3. Як засвідчують результати обчислень з табл. 2.6 і рис. 2.3 величина коефіцієнта проміжної ліквідності протягом аналізованого періоду коливалось, дещо перевищуючи 1,01 і сягнула на початок 2025 р. рівня 1,17.

Підсумовуючи, необхідно зазначити, що у результаті здійсненого аналізу фінансового стану ПрАТ «ТерА» встановлено: 1) протягом 2023 – початку 2025

років спостерігається суперечлива динаміка фінансових показників кондитерського підприємства.

ПрАТ «ГерА» станом на початок 2023 р. є прибутковим за показником рентабельності продажу, проте нерентабельним за показниками рентабельності сукупного і власного капіталу. І це попри те, що у 2024 р. показники відображали рентабельність на рівні відповідно 11% і 22%; 2) показники фінансової стійкості протягом аналізованого періоду відображають незначні коливання у напрямку зниження, проте перебуваючи за своїми величинами у межах оптимальних значень; 3) динаміка оборотності активів підприємства характеризується незначним зниженням оборотності активів (-0,69 пункта) та відчутним зниженням оборотності дебіторської заборгованості (-2,59 пункта) підприємства. Інша група показників цього блоку відзначається позитивними тенденціями. Зокрема, зростанням оборотності запасів (+0,37 пункта) та скороченням тривалості обороту (1,57 дня); 4) значення коефіцієнта загальної ліквідності ПрАТ «ГерА» в середньому впродовж аналізованого періоду перебуває у нормативних межах, що свідчить про достатню величину оборотних активів для покриття підприємством своїх зобов'язань.

Відтак, відзначаємо таку ситуацію як позитивну і таку, що характеризує практично оптимальне співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань кондитерського підприємства. Значення показників поточної і абсолютної ліквідності є дещо низькими. Така ситуація може бути свідченням негативних змін, зумовлених відсутністю коштів на розрахунковому рахунку кондитерського підприємства.

Результати аналізу фінансових показників підприємства є задовільними, а отже, потреба у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю ПрАТ «ГерА» є назрілою необхідністю.

На даний час ПрАТ «ГерА» є стабільно функціонуюче підприємство м. Тернополя: річний валовий дохід від реалізації своєї продукції за останні роки складає близько 50-55 млн. грн, середньооблікова чисельність працюючих – 182

особи. ПрАТ «ТерА» (щомісяця) більше 528 тис грн податків, різних зборів та обов'язкових платежів до державного бюджету та різних фондів.

Перед менеджментом підприємства ПрАТ «ТерА» поставлено ряд цілей для забезпечення інноваційного розвитку: розширення ринку збуту готової продукції; та впровадження нових методів роботи із потенційними споживачами товару підприємства; та більш вигідно покращити споживчі характеристики кондитерських виробів «ТерА» та удосконалити асортиментну політику.

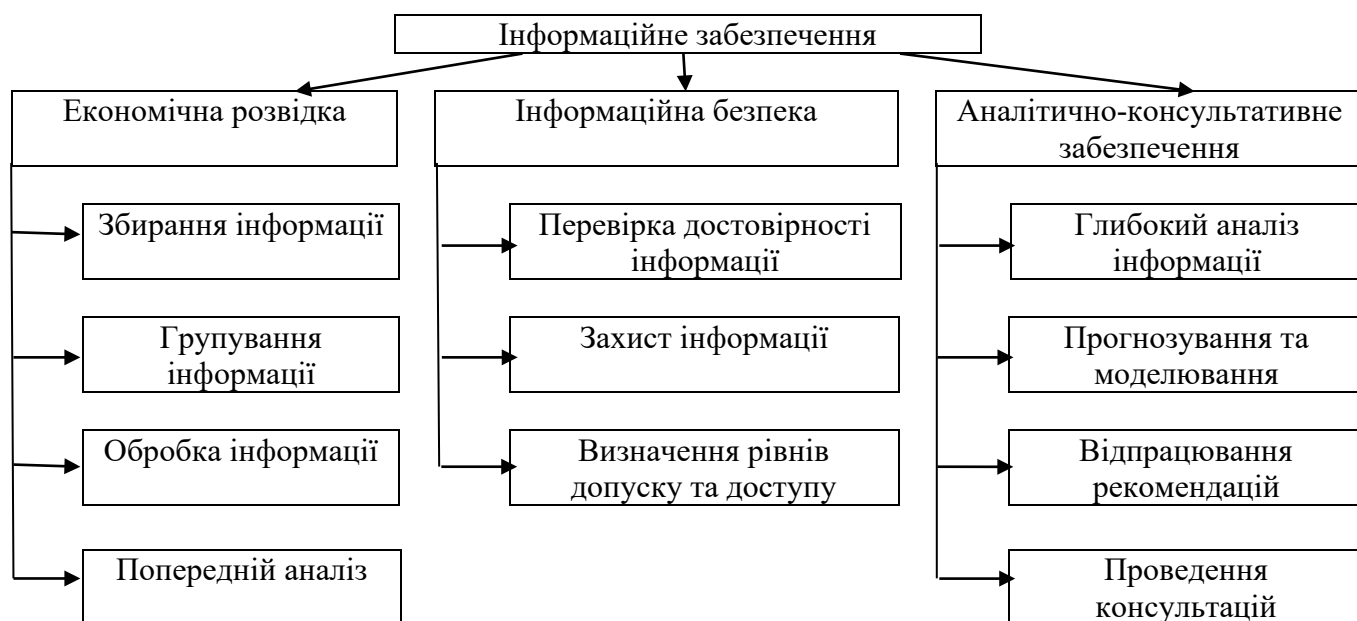
### **2.3 Стан інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві**

Без інформації неможливо виробити оптимальні стратегічні управлінські рішення, а отже, і здійснити комплекс організаційно-економічних заходів у межах господарського процесу виробництва та реалізації продукції. Саме інформацію слід вважати первинною ланкою у функціональній системі “інформація – стратегічне рішення – дія”, оскільки вона є організуючим початком виробничо-реалізаційної діяльності. Своєю чергою, прийняття рішення – це процес цілеспрямованого перетворення вихідної інформації про стан та умови функціонування об'єкта управління в інформацію про найбільш раціональні шляхи досягнення цим об'єктом бажаного стану в майбутньому.

Інформаційний аспект виділяється у зв'язку з тим, що він складає основу системної концепції прийняття стратегічних рішень в складних ієрархічних організаційних системах, якими і є господарюючі суб'єкти. Забезпечення процесу прийняття рішень повною та надійною інформацією в потрібний час є однією з найбільш актуальних проблем, що потребують свого нагального вирішення. Кількість, зміст та своєчасність отримання інформації визначають якість рішень, які приймаються, а також, в кінцевому рахунку, і ефективність діяльності підприємства.

Інформаційне забезпечення ПрАТ «ТерА» є основою послідовного ланцюга етапів підготовки, прийняття та реалізації управлінського рішення, то вважаємо за доцільне виявити складові в системі інформаційного забезпечення прийняття

управлінських рішень: економічна розвідка, інформаційна безпека, аналітично-консультативне забезпечення (див. рис. 2.8).



**Рис. 2.8. Система інформаційного забезпечення ПрАТ «ТерА»\***

\* Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [63]

Система інформаційного забезпечення ПрАТ «ТерА» забезпечує надходження інформації на підприємство, особливо це стосується відомостей про зовнішнє оточення, оскільки інформацію про діяльність підприємства отримати набагато легше та швидше, окрім того вона найчастіше знаходиться в первинно обробленому стані (звіти, відомості, плани, схеми тощо) у керівників відповідних підрозділів. Що стосується зовнішнього середовища, то збирання інформації та її первинну обробку необхідно організувати. Збирання та первинну обробку інформації як зовнішньої так і внутрішньої забезпечує економічна розвідка, яка є однією із складових інформаційного забезпечення.

Але інформація, яку надає економічна розвідка, не завжди може повно відображати певні явища, враховувати всі фактори, та взаємозв'язки між подіями. Тому найбільш важливим в інформаційному забезпеченні ПрАТ «ТерА» є аналітично-консультативне забезпечення, на яке покладене завдання розроблення всіх можливих варіантів розвитку подій, знаходження взаємозв'язків, відпрацювання варіантів впливу. Саме цей підрозділ повинен стати основною опорою керівника підприємства в процесі прийняття управлінських рішень.

В процесі роботи з інформацією може виникнути питання необхідності збереження певних відомостей в таємниці. Це стосується як отриманої первинної інформації, яка не знаходиться у вільному доступі, або не є загальновідомою, та результатів її оброблення, так і висновків аналізу, прогнозування та моделювання, здійснених на основі загальнодоступної інформації. Особливо уважно необхідно ставитись до секретності в процесі відпрацювання рекомендацій щодо дій та змісту прийнятих управлінських рішень. Така вимога надзвичайно важлива, оскільки в умовах жорсткої конкуренції та боротьби за споживача, конкуренти намагаються використати всі можливі засоби для здобуття більш вигідних позицій на ринку. В такій ситуації часто застосовується перехоплення чужих ідей, прийняття аналогічних управлінських рішень, більш швидке впровадження розробок конкурента тощо.

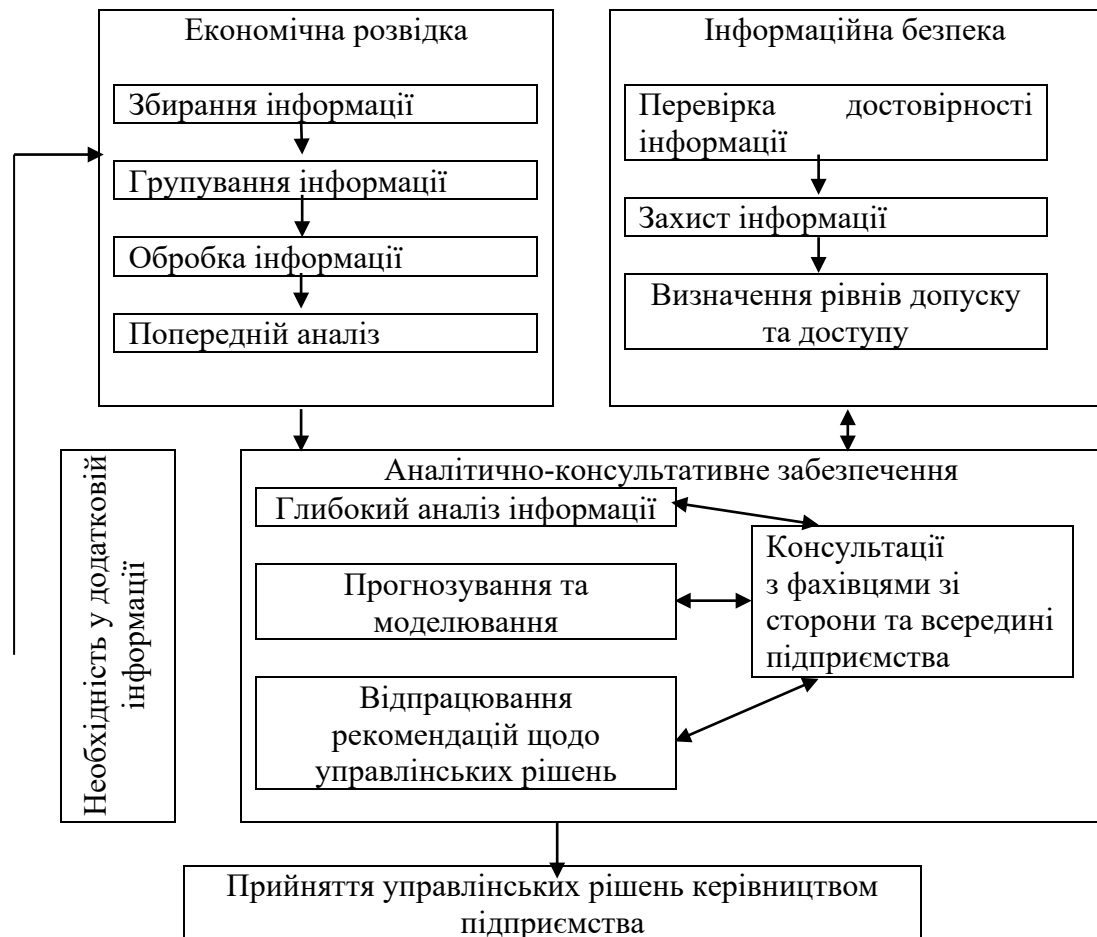
Для ефективного функціонування підприємства, використання конкурентами вищенаведених методів боротьби є недопустимим, оскільки даний господарюючий суб'єкт дуже швидко буде витіснений з ринку. Тому, в сучасних умовах значної важливості набуває інформаційна безпека, яка забезпечується підрозділом економічної безпеки ПрАТ «ТерА» та входить як складова частина в систему інформаційного забезпечення.

На основі запропонованої системи інформаційного забезпечення ПрАТ «ТерА» стає можливим розроблення схеми інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень (див. рис. 2.9).

Оскільки потік інформації надзвичайно великий, саме економічна розвідка в процесі групування та обробки виділяє ту інформацію, яка стосується підприємства та може вплинути на його діяльність, та відокремлює неважливу, тобто «шум».

Згідно запропонованої нами схеми паралельно зі збиранням інформації проводиться перевірка джерел на надійність та інформації щодо ступеню довіри до неї. Після цього визначається ступінь важливості та секретності інформації, яка була зібрана, а також тієї інформації, що отримана в результаті попереднього аналізу зібраних даних здійсненого економічною розвідкою. Для відомостей,

яким наданий статус важливих та секретних, визначається ступінь допуску та доступу. Такий захід дозволить уникнути зайвого розголошення інформації, якою володіє підприємство, та довести до відома лише тим особам, для роботи яких вона є важливою та необхідною.



**Рис. 2.9. Схема інформаційного забезпечення прийняття управлінського рішення\***

\* Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [39]

Зібрана та попередньо проаналізована інформація передається до аналітично-консультативного забезпечення, співробітники якого повинні мати повний доступ до всієї інформації, що стосується підприємства. Це необхідно для врахування всіх можливих факторів в конкретній ситуації та відпрацювання ефективних варіантів дій. Саме на етапі глибокого аналізу, прогнозування та вироблення рекомендацій щодо управлінських рішень можуть залучатись фахівці зі сторони для консультацій з певних питань, якщо це необхідно. Також

доцільним буде проведення консультацій з керівниками підрозділів та фахівцями всередині підприємства для визначення резервів та варіантів вирішення відповідних завдань.

На будь-якому етапі аналітично-консультативного забезпечення може виникнути потреба в додатковій інформації для уточнення результатів аналізу або корегування розроблених рекомендацій. Запит на додаткову інформацію з певного питання направляється до економічної розвідки, яка здійснює збирання та обробку відомостей із зазначеного питання.

Для того, щоб інформація могла слугувати необхідною передумовою пошуку та реалізації резервів підвищення ефективності виробництва та реалізації продукції, вона повинна відповідати сучасним вимогам стратегічного управління.

Головна ж відмінність сучасних умов управління від тих, які діяли раніше, полягає в неухильному розширенні самостійності виробничих структур при вирішенні всіх питань функціонування та розвитку, що приводять до перерозподілу навантаження в інформаційних потоках. Це відображається, насамперед, у суттєвому зниженні обсягу зовнішньої інформації адміністративного характеру.

Одночасно, спостерігається зростання обсягів інформації, яка формується в результаті розширення зовнішніх зв'язків з контрагентами виробничо-реалізаційної діяльності.

Суттєві зміни в склад інформації та порядок її формування вносять процеси впровадження принципів господарського і комерційного розрахунку. При цьому змінюються критерії оцінки корисності інформації.

Інформаційне забезпечення ПрАТ «ТерА» є основою послідовного ланцюга етапів підготовки, прийняття та реалізації управлінського рішення.

Автоматизація процесу розробки управлінського рішення – комплексний процес, в якому задіяні людські та матеріальні ресурси, програмне і технічне забезпечення, методи і процедури пошуку, обробки, передачі даних. Така адекватна інформаційна база є передумовою формалізації ефективного

стратегічного управління в сфері виробництва та реалізації продукції в підприємстві (див. рис. 2.10).



**Рис. 2.10. Алгоритм формалізації системи стратегічного управління в підприємстві\***

\* Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [40]

Інформаційна система ПрАТ «ТерА» – це набір процедур, таких як процес, збирання й переробка інформації для підтримки планування, прийняття рішень, координації та контролю. Вона включає вхідну (дані, інструкції тощо) й вихідну інформацію (звіти, розрахунки і т. д.), а також може містити механізм зворотного зв'язку, що контролює операції.

Основними функціями управлінської інформаційної системи ПрАТ «ТерА» виступають збирання, зберігання, накопичення, пошук і передача даних, що використовуються для підтримки прийняття управлінських рішень.

Інформаційна система управління ПрАТ «ТерА» – це сукупність засобів для формування, обробки та використання інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Існують різноманітні підходи до класифікації інформаційних систем. Головна мета її полягає у вирішенні інформаційно-аналітичними засобами не лише проблем захисту від загроз, що виникають, а, насамперед, завчасному викритті і попередженні суб'єкта управління про причини та умови, що можуть сприяти виникненню ранніх ознак цих загроз, а саме: ризиків, небезпек і викликів.

Із соціальної користі діяльності в сфері інформаційно-аналітичного забезпечення формується саме той очікуваний суспільно значущий кінцевий результат – мета (ціль) інформаційно-аналітичного забезпечення як елемента управлінської діяльності. Ціль його полягає в тому, щоб особа, яка приймає рішення, мала у своєму розпорядженні необхідний і достатній обсяг інформації у вигляді інформаційних одиниць (повідомлень, довідок, розрахунків, схем, діаграм тощо) та максимально можливих варіантів вирішення проблеми (пропозицій, порад чи рекомендацій) з оцінкою реально прогнозованих як позитивних, так і негативних наслідків.

Оскільки керівник і аналітик завжди поруч, аналітик своїми рекомендаціями суттєво, а часом і визначально впливає на процеси управління.

Результати праці співробітників інформаційних підрозділів та фахівців-аналітиків ПрАТ «ТерА» складають основу, підґрунтя, для практичної

повсякденної управлінської роботи осіб, які приймають відповідальні рішення в державних органах, господарських структурах.

Під час інформаційно-аналітичного забезпечення і науково-дослідної діяльності ПрАТ «ТерА» відбувається процес вивчення різного роду явищ, подій, процесів, дій і фактів, то можна констатувати, що – це є два різновиди пізнання об'єктивної реальності, пошук істини, проте з різним рівнем:

Об'єкт і предмет дослідження як категорії наукового процесу співвідносяться між собою як загальне і часткове в об'єкті виділяється та його частина, котра слугує предметом, основним проблемним матеріалом дослідження.

Інформаційно-аналітична робота ПрАТ «ТерА» щодо інформаційного забезпечення – це збір (придбання, добування), накопичення, обробка, аналіз і передача необхідної інформації її споживачам для обслуговування всіх видів діяльності держави чи суб'єктів господарювання.

## **Висновки до II розділу**

Структура кондитерського ринку України є досить різноманітною і включає в себе виробництво шоколаду та шоколадних виробів, цукрових кондитерських виробів, печива, вафель, тортів та тістечок. На ринку представлені як великі міжнародні корпорації, так і локальні виробники, що створює здорову конкуренцію та стимулює постійне вдосконалення продукції.

Однак, найбільш серйозним викликом для галузі стала повномасштабна війна, розпочата Росією проти України в лютому 2022 року. Військові дії призвели до руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів, втрати традиційних ринків збуту та зміни структури споживання.

Українська кондитерська галузь, незважаючи на значні виклики, продовжує демонструвати свою життєздатність та потенціал для розвитку.

ПрАТ «ТЕРА» - це українське підприємство з багаторічною історією, що спеціалізується на виробництві кондитерських виробів. Засноване у 1982 році як державне підприємство, воно пройшло шлях приватизації та реорганізації, ставши

сучасним виробником з потужною технологічною базою та широким асортиментом продукції.

Сфера діяльності та продукція ПрАТ «ТерА» – виробництво широкого асортименту кондитерських виробів.

Підприємство очолюють учасники, котрі мають визначений пай в частці і, відповідно, призначають директора даного підприємства.

На ПрАТ «ТерА» відбувається певне скорочення працівників, що передусім зумовлено економічною кризою та вимогами заощадження споживачами коштів.

Аналіз даних фінансової звітності – Балансу та Звіту про фінансові результати ПрАТ «ТерА» вказує, що підприємство, хоч і зазнає сьогодні погіршення окремих фінансових показників, намагається вирівнювати ситуацію, використовуючи наявні конкурентні переваги і працюючи над створенням нових.

На даний час ПрАТ «ТерА» є стабільно функціонуюче підприємство м. Тернополя: річний валовий дохід від реалізації своєї продукції за останні роки складає близько 50-55 млн. грн, середньооблікова чисельність працюючих – 182 особи. ПрАТ «ТерА» (щомісяця) більше 528 тис.грн податків, різних зборів та обов'язкових платежів до державного бюджету та різних фондів.

Інформаційне забезпечення є основою послідовного ланцюга етапів підготовки, прийняття та реалізації управлінського рішення, то вважаємо за доцільне виявити складові в системі інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень: інформаційні ресурси; інформаційне програмне забезпечення; інформаційно-аналітична робота.

Під інформаційним забезпеченням слід розуміти сукупність уявлень, понять, даних, які отримані від внутрішніх і зовнішніх джерел надходження (комплексом взаємопов'язаних методів і заходів), що систематизовані, збережені та поширені в межах компетенції зацікавленим особам у зручному для них вигляді.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### **3.1 Організаційне та інформаційне забезпечення якості управлінських рішень**

Як і будь-який інший продукт людської праці управління може бути ефективним і навпаки. Відповідно до наведеного визначення якості забезпечення процесу управління на підприємстві це міра забезпечення ним досяжності тих результатів, задля яких воно працює. Для цього підприємство повинно отримувати якісне управлінське інформаційне забезпечення всього процесу підготовки і проведення управління.

В цілому до ряду чинників, що визначають якість управління чи забезпечення процесу управління на підприємстві, відносять надійність інформації, швидкість її переробки, організацію комунікаційних мереж, протидію можливим перешкодам в каналах зв'язку, захист конфіденційної інформації і т.д. Однією з основних умов підвищення ефективності інформаційного забезпечення є ведення регулярного, повного і якісного обліку відомостей.

З переробкою інформації пов'язана ще одна проблема, яка пов'язана із процесом проходження інформації в залежності від кількості рівнів управління. Збереження достовірності інформації при її проходженні в управлінській ієрархії – одне з найважливіших завдань управлінських працівників. Причому це завдання пов'язується з суб'єктивними та об'єктивними причинами.

Безумовно, одним з найважливіших чинників високої якості прийняття управлінських рішень є хороша організаційна структура управління, оцінювання якої рекомендується проводити за її здатністю забезпечувати досягнення високого результату, стратегічний розвиток, зокрема, інтенсивне впровадження результатів науково-технічного прогресу, своєчасне реагування на зміну ситуації та здійснювати відповідні дії, необхідне оперативне управління і необхідний

контроль, гармонізувати виробничі і соціальні процеси, ефективність витрат, пов'язаних з функціонуванням організаційної структури.

Соціально-економічні процеси в системі управління регулюються на основі інформаційного, організаційного, матеріально-технічного, математичного, методичного та інших видів забезпечення. Серед них особливе місце посідає інформаційне й організаційне забезпечення.

Для прийняття виважених управлінських рішень важливе значення має достовірність і повна інформація, яка має відповідати таким вимогам, як повнота, достатність, адекватність, своєчасність і достовірність.

Інформація в управлінні та економіці проявляється в різних аспектах:

– ринковому – інформація є елементом ринкового механізму, що поряд з ціною й корисністю впливає на визначення оптимального й рівноважного стану економічної системи;

– ресурсному – інформація є чинником виробництва, одним фундаментальних ресурсів будь-якої економічної системи;

– конкурентному – інформація в сучасних умовах стає одним з найважливіших факторів конкурентної боротьби;

– товарному – інформація є об'єктом купівлі-продажу, тобто виступає як товар;

– суспільному – деяка частина інформації є суспільним благом, яке споживається всіма членами суспільства;

– виробничому – виробництво інформації є специфічною галуззю, тобто одним з видів економічної діяльності;

– управлінському – інформація стає резервом ділових кіл цей аспект використовується при прийнятті рішень і формуванні суспільної думки

Всю інформацію, що збирається, формується, зберігається, передається, можна розділити на: планову, нормативно-довідкову, узагальнену певною мірою, первинну облікову, та ін. Цю інформацію, в свою чергу, можна розділити на інформацію для всіх (найчастіше – це нормативно-довідкова інформація) і

інформацію, що має надаватися лише конкретним суб'єктам управління в силу їхніх повноважень і обов'язків.

При організації забезпечення процесу управління на підприємстві використовується значний обсяг інформації. В залежності від їх використання її можна розділити на наступні типи:

– корисна інформація – інформація, необхідна в процесі забезпечення процесу управління на підприємстві (її відсутність не може кардинально позначатися на результаті управління, а наявність може підвищити його якість). Однак, при цьому необхідно брати до уваги, що ентропія при одержанні нової інформації зумовлює зростання рівня невизначеності (при цьому важливо знайти оптимальне співвідношення кількості нової корисної інформації й зростаючого в ході її накопичення рівня невизначеності);

– необхідна інформація – інформація, без якої неможливо забезпечити процес управління на підприємстві результатом якого буде досягнення визначеної на першому етапі процесу його прийняття мети;

– надлишкова інформація – інформація, що не потрібна для забезпечення процесу управління на підприємстві.

Для управлінської практики велике значення має з'ясування взаємозв'язків характеристик і типів інформації, які виділяються відповідно до сучасних умов (див табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Взаємозв'язок характеристик і типів інформації

Типи інформації	Вимоги до інформації				
	достатність	повнота	адекватність	своєчасність	вірогідність
Необхідна	1	1	1	1	1
Корисна	-	1	1	1	1
Надлишкова	-	-	1	1	1

\* Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [2]

Основною умовою для забезпечення процесу управління на підприємстві є одержання всієї необхідної інформації. При цьому збір тільки її частини є необхідною, але недостатньою умовою якісного забезпечення процесу управління на підприємстві. Зібрана інформація вважається достатньою, якщо вона

характеризується досить високим ступенем імовірності. Однак вона не буде повною, якщо не буде зібрана корисна інформація (при виконанні умови достатності).

Вся інформація (особливо необхідна та корисна) повинна відповідати критеріям адекватності, своєчасності і вірогідності. Надлишкова для вирішення конкретної проблеми інформація також може відповідати цим вимогам, але невідповідність хоча б одній з цих вимог автоматично переводить інформацію до типу надлишкової.

Таким чином, в якості причин порушення властивостей інформації можуть виступати наступні:

- недостатній аналіз (у цьому випадку є потреба в більш детальному і ретельному аналізі існуючої інформації);
- викривлене розуміння відомостей (інформація надмірно агрегована й дає загальне уявлення про питання, що аналізуються, отже, необхідна консультація спеціаліста з даного питання, можливо, зовнішнього консультанта);
- недостатність інформації та навіть не вчасно отримана інформація (необхідна додаткова, по можливості, корисна інформація, налагодження документообігу, визначення відповідальних осіб, що надають необхідну інформацію у встановлений термін);
- надлишок інформації (виокремлення тільки тієї інформації, що необхідна для прийняття рішення).

Оперативність одержання необхідної інформації, її адекватність і вірогідність залежать від кількості осіб, які брали участь у формуванні відповідної інформації та її обробці. Тому для досягнення економії (як прямої, так і непрямої) необхідно визначати оптимальну кількість етапів одержання інформації (осіб, через які проходить інформація), тобто необхідні комунікації. Для цього має бути визначена інформація, необхідна для забезпечення процесу управління на підприємстві із врахуванням її вартості.

Для забезпечення процесу управління на підприємстві використовується значний обсяг різноманітної інформації, що формується на основі первинної й

узагальненої за наступними напрямками: одержання нової інформації, необхідної для управління й прийняття управлінських рішень на основі використання існуючої інформації; одержання нової інформації на основі використання існуючої й додатково отриманої інформації (первинної облікової інформації або менш узагальненої); формування масиву нової інформації на основі узагальнення існуючої.

При аналізі формування інформаційного забезпечення процесу управління на підприємстві пропонується розглядати структуру інформаційного забезпечення управління, що складається з основного інформаційного забезпечення й керуючого інформаційного забезпечення.

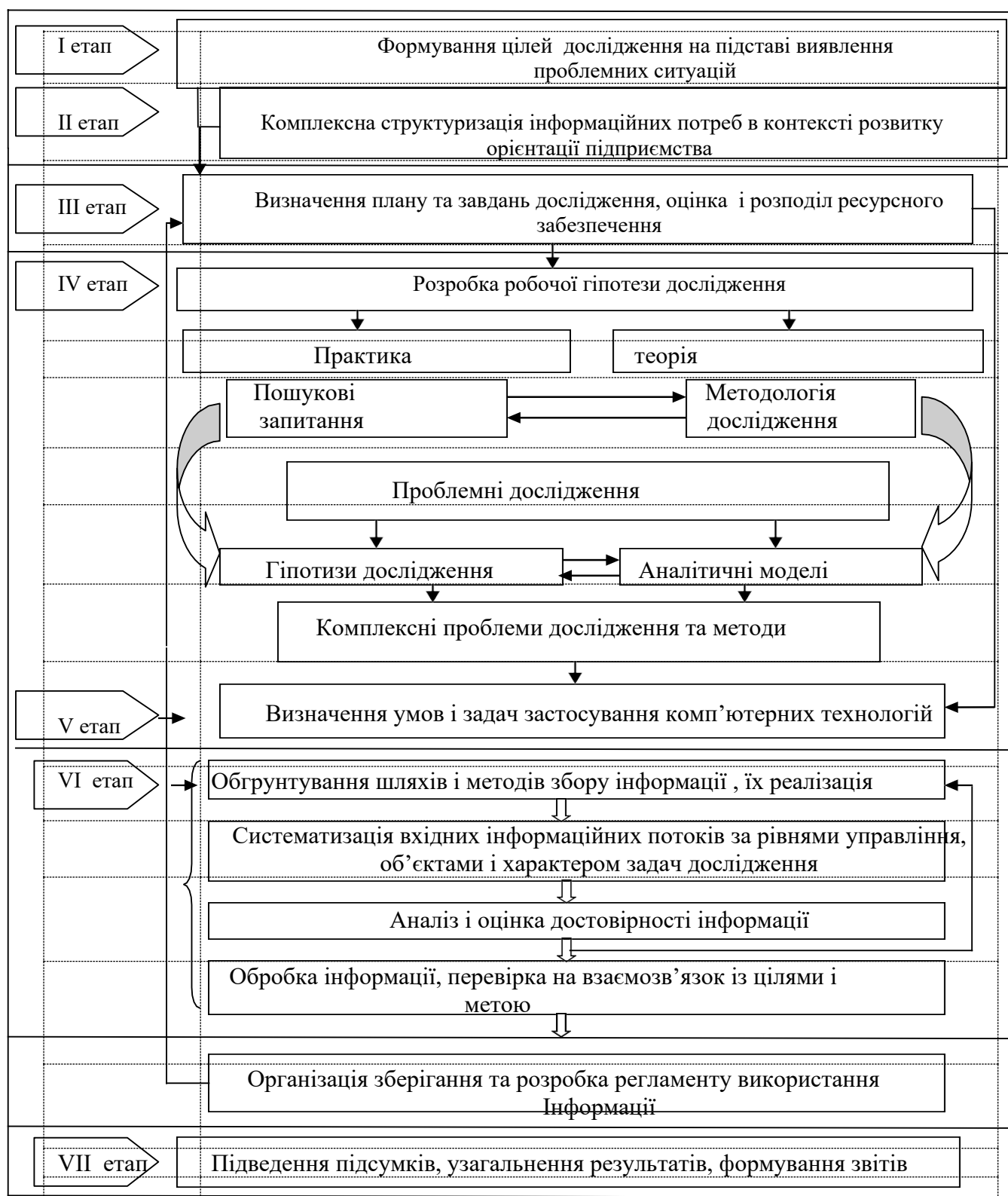
Основними завданнями формування інформаційного забезпечення, зокрема забезпечення процесу управління на підприємстві, є збір необхідної інформації й розробка специфікацій, які визначають процесну організацію органів управління, що вимагає, в свою чергу, зміни організаційного забезпечення процесів управління, методів дослідження інформації.

Методи інформаційних досліджень також добре опрацьовані і широко поширені, однак в практиці підприємств переважають методи обробки в напрямі узагальнення показників для порівняння і об'єднання інформації. Виняткову важливість має також використання результатів досліджень даного напрямку різними категоріями управлінського персоналу, і що особливо важливо, як про внутрішнє, так і про зовнішнє середовище. На основі цієї інформації формується компетентність підприємств.

Проте, глобалізаційні і інтеграційні процеси, які мають суттєвий вплив на діяльність підприємств, розширюють їх можливості для участі в нових економічних проектах, а також у виборі варіантів інтеграції у світовий економічний простір, із впровадженням сучасних досягнень розвитку науки і техніки.

За результатами виділення ролі досліджень у перспективах розвитку економічних процесів на підприємстві, і висновків вчених за даною проблематикою процес організації дослідження підприємства може бути

представлений наступною послідовністю (див.рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Послідовність проведення дослідження підприємства\***

\*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вітчизняних вчених

На першому етапі відбувається формування цілей дослідження на підставі

виявлення проблемних ситуацій, їх комплексного дослідження із оцінкою впливів на діяльність підприємства, в залежності від варіантів розвитку подій. На цьому ж етапі визначається рівень значимості отримуваної інформації та визначаються можливі способи її обробки, виходячи із особливостей функціонування інформаційної системи, а також проводиться комплексна структуризація інформаційної потреби для цілей формування орієнтації підприємства.

На другому етапі обумовлюються критерії кількості і якості інформації, вибір джерел формування інформації із використанням сучасних інформаційних технологій, визначаються учасники процесу.

Третій етап присвячується формуванню робочої гіпотези дослідження, виділенню окремих компонент проблеми дослідження, на основі поєднання теоретичного і практичного підходів, а також визначення методології проведення дослідження для можливостей формування ефективних взаємозв'язків підприємства з оточуючим середовищем та використанням його технічних можливостей.

Четвертий етап передбачає визначення умов використання комп'ютерних технологій для вирішення функціональних завдань дослідження, процедур обробки інформації, систематизації інформаційних потоків за рівнями управління, визначення механізмів подання результативних звітів. Це сприятиме підвищенню ефективності досліджень, розширенню можливостей використання економіко-математичних методів і моделей в оцінці маркетингових процесів та взаємодій, оперативності формування звітної інформації та її використання в управлінському процесі.

На п'ятому етапі здійснюється обробка інформації, проводиться аналіз та оцінка достовірності інформації, здійснюється формування критеріїв оцінки ефективності дослідження, а також проводиться організація зберігання і розробка регламенту використання отриманих даних.

Шостий етап передбачає узагальнення отриманих результатів, проведення їх аналізу, формування звітів і надання їх управлінському персоналу.

Практична реалізація досліджень за виділеними нами етапами надає

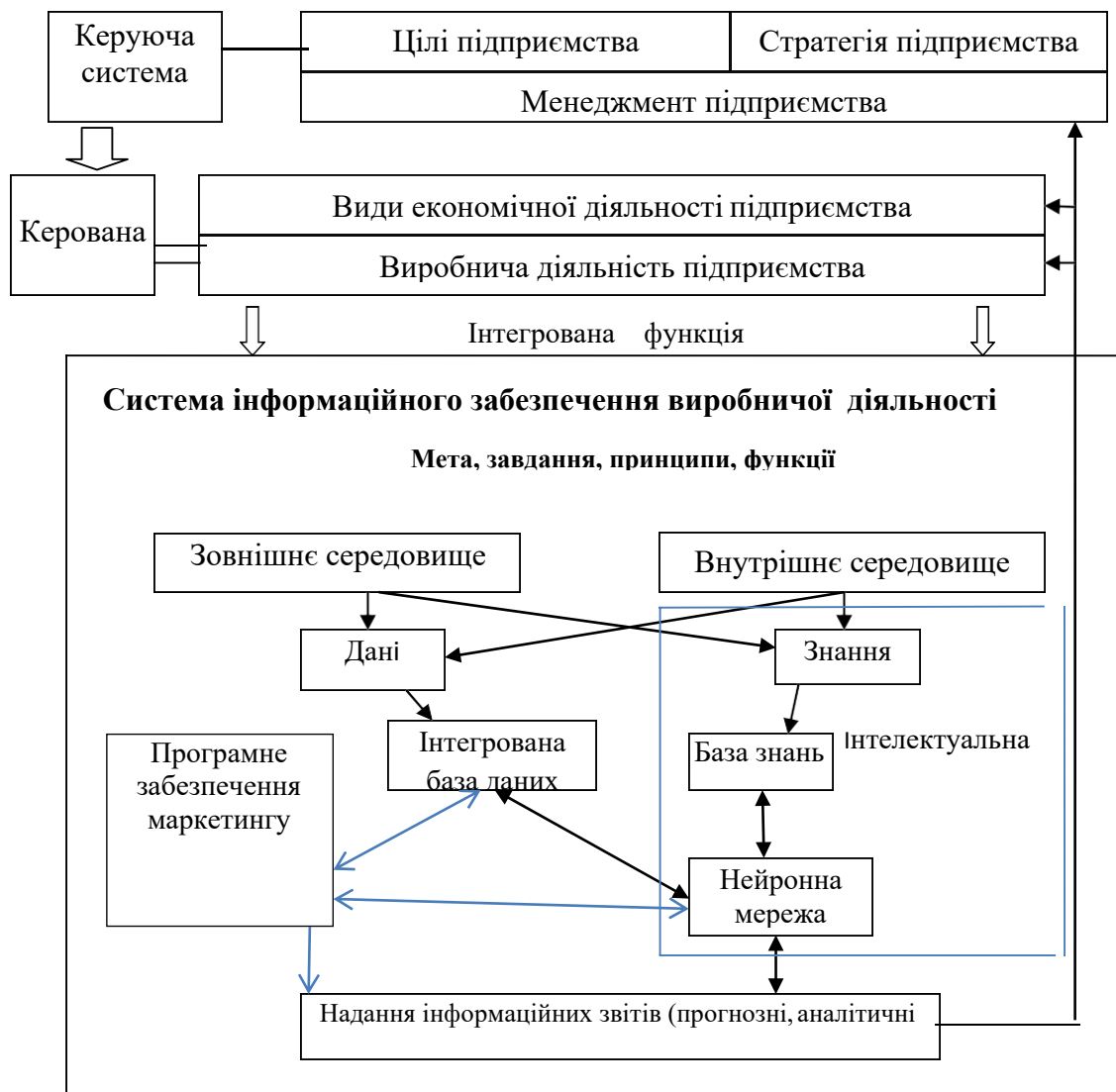
підприємству наступні переваги:

- підприємство матимуть змогу формувати цілі досліджень та вирішення ситуативних проблем за напрямками реалізації основної стратегії;
- використання сучасних комп'ютерних технологій на всіх етапах планування і проведення досліджень дозволить привести у відповідність витрати на дослідження із отриманими результатами, та суттєво їх скоротити;
- планування досліджень із використанням технічних можливостей підприємства забезпечить більш якісне обґрунтування їх доцільності (або недоцільності) проведення та можливості отримання результативної інформації.

Формування структури баз даних, проектування запитів і вихідних документів включає опис типів використовуваних даних, процедур проведення аналізу, форм представлення даних (звіти, записки, графічні форми подання). Формування та ведення баз даних внутрішньої і зовнішньої інформації, а також процедури проведення аналітичних робіт здійснюються на постійній основі. З цією метою розробляється регламент функціонування системи інформаційного забезпечення діяльності, який описує процес оновлення баз даних, цикли оновлення, і регулює інформаційний обмін з позицій інтегрованості та компетентності на кожному рівні управлінської ієрархії.

Важливими елементами та основними джерелами інформації виступають внутрішнє і зовнішнє середовище, інформація із яких надходить як за результатами досліджень, так і за результатами систематичного збору інформації. Ці елементи визначають напрями дослідження, індикатори, завдання та інформаційні канали отримання даних про зовнішню і внутрішню сфери господарської діяльності, інформаційні потоки та критерії їх якості.

Із зовнішнього та внутрішнього середовища надходять дані і знання (правила причинно-наслідкового зв'язку, структура правил, правила введення-виведення інформації), що формують, відповідно, інтегровану і базу знань, роботу яких забезпечує нейронна мережа, що видає рекомендації, інформаційні звіти (прогнози, аналітичні дані), прийняття рішень (див. рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Структурно-логічна схема організації системи інформаційного забезпечення виробничої діяльності підприємства\***

\* Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [66]

Послідовність побудови системи інформаційного забезпечення виробничої діяльності, її структура, мета та функції дозволяють виділити наступні принципи у її функціонуванні, врахування яких забезпечить ефективність функціонування системи:

- системності;
- гнучкості реагування на внутрішні і зовнішні чинники;
- комплексність;
- економічна доцільність;
- безперервність розвитку;
- інтегрованість з іншими комп'ютерними програмами;

- автоматизація документообороту;
- організація інформаційних потоків;
- інтелектуалізація.

Принципових відмінностей між наведеними поняттями виробничої інформації немає, є лише відмінності в деталізації змісту самого поняття.

Проте, визначення інформації свідчать про її здатність забезпечувати інтеграцію взаємозв'язків між складовими елементами системи управління підприємством. За результатами дослідження і узагальнення трактувань вчених сутності інформаційної системи та її інформаційного забезпечення, базуючись на системному підході і розумінні менеджменту як системи підприємства, вважаємо, що система інформаційного забезпечення процесу управління на підприємстві об'єднує в собі систему інформації та інформаційну систему.

Тому під системою інформаційного забезпечення процесу управління на підприємстві слід розуміти сукупність інформації, інформаційних ресурсів, знань, інтелектуальної складової, програмно-технічного, математичного і нормативно-довідкового забезпечення, що дозволяє організувати в паперовій і електронній формі документооборот, систематизувати інформаційні потоки, здійснювати інтелектуальну обробку даних, формувати інформаційні запити, накопичувати і зберігати інформацію та надавати її всім категоріям користувачів, ефективно здійснювати виробничу діяльність та приймати обґрунтовані управлінські рішення менеджментом підприємства.

На підставі зроблених нами вище висновків та праць науковців виділимо основні етапи формування системи інформаційного забезпечення процесу управління на підприємстві (див. рис. 3.3).

Реалізація зазначених етапів не обов'язкова для кожного підприємства, їх вибір залежить від умов його функціонування та особливостей організації діяльності. Творчий підхід до одержаних нами результатів аналізу, їх систематизація дозволили нам запропонувати структурно-логічну модель формування системи інформаційного забезпечення діяльності на підприємстві.

1 етап	Блок 1.1 – дослідження цілей підприємства, його стратегічних намірів; періоду функціонування та позиції на ринку
	Блок 1.2 – дослідження видів діяльності підприємства, його продукції та послуг; кваліфікації та професіоналізму фахівців, оцінка їх знань, вмінь та набутого досвіду
2 етап	Аналіз і оцінка зовнішнього середовища; перспектив розвитку галузі та інтеграційних процесів; взаємодії підприємства з постачальниками, покупцями, його конкурентів
3 етап	Блок 3.1 – дослідження функцій і взаємодій із службою структурних підрозділів підприємства, видів спільних для них завдань
	Блок 3.2 – вивчення організації виробничої діяльності на підприємстві, розподілу обов'язків, прав і завдань
4 етап	Блок 4.1 – дослідження функцій і взаємодій із службою структурних підрозділів підприємства, видів спільних для них завдань
	Блок 4.2 – визначення запитів менеджерів у видах виробничої інформації, у періодичності її надання та видах звітів
5 етап	Блок 5.1 – ідентифікація джерел інформації, визначення процедур і інструментів її аналізу, методів, циклів та засобів обробки
	Блок 5.2 – розробка плану досліджень, проектування формату звітів і системи інформаційного забезпечення користувачів; забезпечення вільного доступу, відкритості та конфіденційності інформації
6 етап	Блок 6.1 – визначення особливостей комп'ютерних технологій, що використовуються для інформаційного забезпечення виробничої діяльності та напрямів їх оновлення чи удосконалення, із врахуванням потенціалу інформатизації підприємства
	Блок 6.2 – розробка заходів по підтримці і створенню бази даних, системи забезпечення програмно-технічних комплексів та їх періодичному оновленні
7 етап	Блок 7.1 – організація інформаційних потоків на кожному з етапів функціонування системи інформаційного забезпечення виробничої діяльності
	Блок 7.2 – використання результатів функціонування системи інформаційного забезпечення виробничої діяльності в процесі прийняття управлінських рішень

**Рис. 3.3. Основні етапи формування системи інформаційного забезпечення процесу управління на підприємстві\***

\* Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [19]

Така модель враховує цикл відтворення інформаційних ресурсів, під якими слід розуміти сукупність накопичених і науково систематизованих знань (інформації), які володіють визначеною споживчою корисністю для підприємства (інформаційні продукти), і в яких відчувають гостру потребу виробничі,

соціально-економічні системи підприємства з метою забезпечення ефективності функціонування (інформаційний фактор розвитку). Це дозволяє більш повно розкрити зміст, роль, етапи трансформації інформаційних ресурсів.

### **3.2 Формування інформаційної безпеки підприємства**

У процесі своєї виробничої діяльності виробничий суб'єкт оперує інформацією як специфічним товаром високої цінності. Володіння інформацією, її оптимальне використання забезпечує ефективне функціонування суб'єкта виробництва як цілісного комплексу. Тому проблема забезпечення інформаційної безпеки є надзвичайно актуальною на сучасному етапі розвитку суб'єктів виробництва, яка супроводжується введенням інформаційних систем у всі сфери діяльності підприємства, постійною його взаємодією в площині інформаційного простору.

Формування належного рівня інформаційної безпеки є ключовою передумовою для нарощення економічної ефективності підприємства, а також раціоналізації його інформаційного забезпечення. Тому виникає необхідність посилення розробки організаційно-економічних заходів у напрямі формування інформаційної безпеки досліджуваного підприємства.

Інформаційна безпека суб'єкта виробництва характеризується конфіденційністю, цілісністю, доступністю та може розглядатися як сукупність таких елементів: безпечні умови функціонування інформаційних технологій, побудова ефективної інфраструктури інформаційного простору, створення оптимальних умов для проходження інформаційних процесів, захист комерційної таємниці підприємства, блокування шляхів витоку конфіденційної інформації, протидія економічній розвідці тощо.

Ключовим завданням формування інформаційної безпеки є збереження цілісності, повноти та точності інформації, мінімізація ризику несанкціонованих змін у інформаційних системах підприємств. У досліджуваному підприємстві пріоритетним напрямом забезпечення інформаційної безпеки є захист інформації фінансово-економічного характеру; запобігання несанкціонованого витоку

інформації стосовно технології виробництва; захист особистої інформації працівників підприємства; захист економічної інформації стосовно підписаних договорів та списку контрагентів підприємства (постачальників, покупців, партнерів тощо).

Забезпечення незмінності існуючого порядку функціонування інформаційних систем має відбуватися на трьох рівнях:

- адміністративному (за допомогою політики безпеки підприємства);
- локальному (шляхом формування специфічних правил та рекомендаційних норм для персоналу);
- об'єктному (використання сертифікованих, легальних засобів програмного та апаратного забезпечення).

Суб'єкти впливу на інформаційну систему виробництва поділяються на дві групи: зовнішні (злочинці, хакери, їх об'єднання тощо); внутрішні (персонал, який має доступ до інформаційних систем та технічних засобів виробництва).

Одним із методів забезпечення інформаційної безпеки є стандартизація інформаційної структури інформаційної системи, елементами якої є форми існування і подання інформації у цілому. Стандартизація цього типу полягає у запровадженні єдиних правил введення, зберігання, аналізу та обробки інформації.

Умовно методи забезпечення інформаційної безпеки підприємства можна об'єднати у три групи: правові, організаційні та програмно-технічні. Правові методи включають сукупність нормативно-правових актів, які регулюють відносини, пов'язані з використанням інформації в діяльності суб'єкта виробництва. Програмно-технічні методи реалізуються за допомогою засобів програмного та апаратного забезпечення. Організаційні методи полягають у забезпеченні збереження конфіденційної інформації підприємства шляхом формування корпоративної системи захисту. Слід відмітити, що забезпечення інформаційної безпеки підприємства на належному рівні можливе лише тоді, коли інформаційна складова економічної безпеки розглядатиметься як невід'ємний елемент процесу управління.

Однією з ключових передумов формування інформаційної безпеки підприємства є розробка заходів у напрямі мінімізації негативної дії чинників його економічного середовища, що вимагає попередньої ідентифікації відповідних загроз. Сутність загроз інформаційної безпеки зводиться, як правило, до нанесення того чи іншого збитку суб'єкту виробництва.

Прояви можливого збитку можуть бути такими:

- моральна і матеріальна шкода діловій репутації підприємства;
- моральний, фізичний чи матеріальний збиток, пов'язаний з розголошенням персональних даних окремих працівників підприємства;
- матеріальний (фінансовий) збиток від розголошення конфіденційної інформації;
- матеріал (фінансовий) збиток від необхідності відновлення порушених інформаційних ресурсів;
- матеріальні збитки (втрати) від неможливості виконання взятих на себе зобов'язань перед третьою стороною (контрагентами);
- моральний і матеріальний збиток від дезорганізації в роботі всього підприємства.

Відповідно, дії, які можуть завдати шкоди інформаційній безпеці підприємства можна також розділити на кілька категорій:

1) дії, які здійснюються авторизованими користувачами. У цю категорію потрапляють: цілеспрямована крадіжка або знищення даних на робочій станції або сервері, пошкодження даних користувачів у результаті необережних дій;

2) “Електронні” методи впливу, суть яких зводиться до несанкціонованого проникнення в комп'ютерні мережі,

3) комп'ютерні віруси. Окрема категорія електронних методів впливу – комп'ютерні віруси та інші шкідливі програми. Проникнення вірусу на вузли корпоративної мережі може призвести до порушення їх функціонування, втрат робочого часу, втрати даних, викраденні конфіденційної інформації і навіть прямим розкраданням грошових коштів. Вірусна програма, яка проникла в

корпоративну мережу, може надати зловмисникам частковий або повний контроль над діяльністю підприємства.

4) “Природні” загрози. На інформаційну безпеку підприємства можуть впливати різноманітні зовнішні фактори. Так, причиною втрати даних може стати неправильне зберігання, крадіжка комп'ютерів і носіїв, форс-мажорні обставини тощо.

Тому формування інформаційної безпеки підприємства повинно передбачати реалізацію чітких організаційних-економічних заходів у напрямі забезпечення нівелювання негативної дії загроз економічного середовища. Пріоритетним напрямом підвищення рівня інформаційної безпеки підприємства є реалізації політики інформаційної безпеки трьох рівнів.

З практичної точки зору політику безпеки доцільно розділити на три рівні. До верхнього рівня можна віднести рішення, що торкаються підприємства в цілому. Вони носять дуже загальний характер і, як правило, виходять від керівництва підприємства. До цього рівня пропонуємо включити таке:

- формування або перегляд самої комплексної програми забезпечення інформаційної безпеки, призначення відповідальних за реалізацію цієї програми;
- формулювання цілей у сфері інформаційної безпеки та визначення загальних напрямів їх досягнення;
- забезпечення технічної бази для дотримання відповідних законів і правил;
- формулювання управлінських рішень з тих питань реалізації програмної безпеки, які повинні розглядатися на рівні підприємства в цілому.

На формування політики верхнього рівня впливають цілі підприємства в галузі інформаційної безпеки: вони формулюються, як правило в термінах цілісності, доступності та конфіденційності. Сюди також відноситься управління ресурсами захисту та координація їх використання, виділення спеціального персоналу для захисту особливо важливих систем, підтримка контактів з іншими підприємствами, що забезпечують чи контролюють режим безпеки.

Сфера політики верхнього рівня повинна бути чітко окреслена. Сюди можна включити організацію комп'ютерних систем та мереж підприємства;

організаційні аспекти використання домашніх комп'ютерів працівників підприємства, а також індивідуальних носіїв інформації в службових приміщеннях. Вироблення програми інформаційної безпеки верхнього рівня та її здійснення – це завдання конкретних посадових осіб підприємства, за та реалізацію якої вони повинні періодично звітувати. Політика інформаційної безпеки верхнього рівня, очевидно, повинна будуватися відповідно до діючих нормативно-правових актів та інституційного середовища розвитку підприємства.

Своєю чергою політика середнього рівня інформаційної безпеки повинна передбачати розробку методів та заходів реалізації програмних положень політики верхнього рівня, а також їх узгодження з політикою інформаційної безпеки нижнього рівня. До неї доцільно включити зокрема таке:

- технологічний опис організаційного заходу формування інформаційної безпеки підприємства;
- сертифікація та стандартизація програмних продуктів;
- чіткий розподіл правил, обов'язків та центрів відповідальності суб'єктів виконання політики середнього рівня;
- розробка та передбачення санкцій за порушення встановлених правил та процедур забезпечення інформаційної безпеки підприємства.

Політика інформаційної безпеки нижнього рівня відноситься до конкретних сервісів. Вона включає в себе два ключових аспекти: мету і правила її досягнення. З огляду на це, цю політику буває важко відокремити від питань реалізації (надання послуг з інформаційного забезпечення). На відміну від двох вищих рівнів, політика нижнього рівня є більше детальною та конкретизованою. Її реалізація повинна здійснювати не стільки в контексті управлінського рівня, а більше у аспекті технічному.

При формулюванні стратегічних цілей, політика нижнього рівня може виходити з міркувань цілісності, доступності та конфіденційності. У більш загальному випадку цілі повинні пов'язувати між собою об'єкти сервісу та логічні з точки зору інформаційної безпеки, осмислені, дії з ними. З цілей зазвичай виводяться правила безпеки, що описують, хто, що і за яких умов може робити.

Чим детальніше правила, чим більш формально вони викладені, тим простіше підтримувати їх виконання програмно-технічними заходами. З іншого боку, занадто жорсткі правила можуть заважати роботі користувачів, і, ймовірно, їх доведеться часто переглядати. Керівництву необхідно знайти розумний компроміс, коли за прийнятну ціну буде забезпечений прийнятний рівень безпеки, а працівники не виявляться надмірно обмежені у своїх діях та повноваженнях.

Реалізація політики інформаційної безпеки підприємства на всіх рівнях повинна мати своїх чітких виконавців. Безперечно, що на вищому рівні – це, передусім, керівництво підприємства, на середньому – керівники структурних підрозділів. Нижчий рівень повинні забезпечувати працівники підприємства. Важливим є організації не лише ефективної політики інформаційної безпеки, але й побудова моніторингу її виконання, що забезпечить оперативне її корегування в просторі та часі, відповідно до змін умов економічного середовища, в якому розвивається підприємство.

Організація комплексної система інформаційної безпеки потребує врахування низки чинників, які можна класифікувати у такі групи:

1) організаційна група (корпоративна культура підприємницьких структур; рівень конфіденційності інформації, що оброблюється; ієрархічність структури управління підприємством);

2) технологічна група (обсяги ресурсного забезпечення технологічного процесу; необхідність мобільного використання обладнання; можливість дистанційного контролю й управління);

3) програмно-технічна група (операційна система, вартість, надійність, споживані ресурси; концепція використання і розвитку сучасних технічних засобів у підприємстві; можливості відновлення техніки, ремонту, нарощування та модернізації систем контролю й управління технологічним процесом і технічними засобами; архітектура системи);

4) інформаційна група – обсяг і структура зовнішньої інформації, що надходить до системи управління і точність вимірюваних величин; процедури обробки внутрішньої інформації (зберігання, аналіз, відображення, доступ);

складність методів обробки інформації; можливість і необхідність передачі інформації;

5) маркетингова група: ієрархія потреб; кваліфікація фахівців на ринку праці; купівельна спроможність населення регіону; рівень розвитку техніки і технології в країні.

Реалізація політики інформаційної безпеки підприємства на всіх рівнях повинна мати своїх чітких виконавців. Безперечно, що на вищому рівні – це, передусім, керівництво підприємства, на середньому – керівники структурних підрозділів. Нижчий рівень повинні забезпечувати працівники підприємства. Важливим є організації не лише ефективної політики інформаційної безпеки, але й побудова моніторингу її виконання, що забезпечить оперативне її корегування в просторі та часі, відповідно до змін умов економічного середовища, в якому розвивається підприємство.

### **3.3 Забезпечення захисту комерційної таємниці підприємства**

У сучасних умовах, що характеризуються інформатизацією суспільства та розвитком комунікаційних технологій, особливе місце займає проблема забезпечення захисту інформації, що містить комерційну таємницю. Досліджуване підприємство не є винятком. Тому одним із ключових напрямів удосконалення інформаційного забезпечення процесу виробництва є розробка заходів у напрямі захисту комерційної таємниці підприємства.

Комерційна таємниця має подвійну сутність: з одного боку, вона є методом захисту конкурентоспроможності підприємства від недобросовісних конкурентів, а з іншого – спричинює брак інформації в економіці і веде до невизначеності ринку. Невизначеність є нормальним станом ринкового середовища, а комерційна таємниця є невід'ємною внутрішньою ознакою успішної діяльності суб'єкта господарювання.

Недобросовісна конкуренція в аспекті порушення комерційної таємниці полягає у такому: неправомірне збирання, розголошення і використання комерційної таємниці; неправомірне збирання інформації, що є комерційною

таємницею (сюди не відноситься інформація, яка була отримана з відкритих джерел або шляхом маркетингових досліджень); розголошення комерційної таємниці; схиляння до розголосу комерційної таємниці; неправомірне використання комерційної таємниці; інше.

Неналежний рівень правового регулювання відносин, пов'язаних з комерційною таємницею суб'єктів господарювання, сприяє поширенню комерційного шпигунства, безперешкодному використанню окремими особами незаконно отриманих наукомістких технологій, програмних продуктів та іншої інформації, що відноситься до комерційної таємниці. Нерозвиненість законодавства, що регулює комерційну таємницю суб'єктів господарювання, стає серйозним стримуючим чинником для розвитку господарської діяльності. У ході виконання дипломної роботи нами було розроблено такий алгоритм формування системи захисту комерційної таємниці підприємства.

Процес збереження інформації в документах, що містять комерційну таємницю повинен здійснюватися у відповідності з основними стадіями “життєвого циклу” документа.

Цими стадіями є:

– отримання (відправлення) документа. Документ, що надходить у підприємство і містить комерційну інформацію повинен бути переданий безпосередньо керівнику. Далі він визначає конкретного користувача інформації;

– зберігання документа. Всі документи, які містять комерційну інформацію, повинні зберігатися у спеціально відведених закритих приміщеннях у замкнених шафах чи столах, обладнаних сигналізацією. Усі приміщення повинні опечатуватися;

– використання документа. Система доступу працівників підприємства, які не мають відповідних прав за посадою, до конфіденційних документів повинна мати дозвільний характер;

– знищення документа. Документи, що містять комерційну таємницю, але втратили свою актуальність і термін зберігання яких минув, підлягають знищенню.

Для цього створюється комісія (не менше трьох осіб), у присутності якої здійснюється знищення. Потім члени комісії підписують акт про знищення.

У цій сфері одним із простих та ефективних методів є застосування системи управління доступом до пристроїв входу/виходу інформації на серверах і робочих станціях.

Основними завданнями цієї системи є розроблення моделі системи захисту інформації; блокування доступу працівників до пристроїв входу/виходу інформації на основі затвердженої матриці доступу; реєстрація випадків копіювання інформації персоналом, який має відповідні повноваження; авторизація носіїв інформації для запобігання підключення невідомих пристроїв; кодування даних на зовнішніх носіях.



**Рис. 3.4. Алгоритм формування системи захисту комерційної таємниці підприємства\***

\* Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [19]

Однак, окрім документів, важливим об'єктом захисту є інформація в комп'ютерних базах даних.

Невід'ємною частиною організації ефективного захисту комерційної таємниці підприємства є робота з персоналом при прийомі працівників на роботу. На цьому етапі пропонуємо укладати (підписувати) такі документи:

- трудовий договір (контракт). Контракт обов'язково повинен містити пункт про обов'язок працівника не розголошувати інформацію, що містить комерційну таємницю і дотримуватися заходів безпеки;

- договір (зобов'язання) про нерозголошення комерційної таємниці, що являє собою правовий документ, в якому кандидат на вакантну посаду дає обіцянку не розголошувати ті відомості, які йому будуть відомі в період його роботи у господарстві, а також про відповідальність за їх розголошення або недотримання правил безпеки.

Ефективним напрямом захисту комерційної таємниці суб'єктів виробництва та підвищення рівня їх економічної безпеки є створення відповідних служб в їх організаційній структурі. Тому найбільш доцільним є, щоб функцію забезпечення захисту комерційної таємниці виконував безпосередньо керівник підприємства. Доцільним є також встановлення відео спостереження на території підприємства, а також засобів сигналізації його офісного приміщення.

Конкретними організаційно-економічними заходами у напрямі забезпечення захисту комерційної таємниці підприємства повинні стати такі: чітка регламентація повноважень, обов'язків та відповідальності посадових осіб, що мають доступ до комерційної таємниці; закупівля та встановлення спеціалізованого програмного забезпечення захисту інформації, що містить комерційну таємницю; встановлення засобів відео спостереження; охорона виробничих приміщень господарства; запровадження пропускної системи на територію підприємства; встановлення відповідальності (дисциплінарно та матеріальної) за порушення посадових обов'язків у сфері охорони комерційної таємниці; інші.

Таким чином, в умовах загострення конкурентної боротьби особливого значення набуває створення комплексної системи збереження та захисту комерційної таємниці підприємства, яка зможе об'єднати існуючі шляхи захисту в єдиний механізм та надасть впевненість в захищеності його інтересів. Основою такої системи є реалізація організаційно-економічних заходів, витрати на впровадження яких є цілком виправданими.

### **3.4 Автоматизована система прийняття управлінських рішень, як інструмент покращення інформаційного забезпечення виробництва продукції**

Проведений аналіз наукових праць останніх років показав, що вивчення проблем інформаційного забезпечення на всіх рівнях управління розглядаються в таких аспектах: технічний вимір та оцінка інформаційних систем; соціальний вимір та оцінка інформаційних систем; нормативно-правове регулювання розвитку інформаційних систем; теоретичні дослідження основних категорій інформаційного забезпечення процесів управління; вирішення протиріч у розвитку управлінського та інформаційного забезпечення організацій.

Інформаційне забезпечення процесу управління передусім повинні відповідати функціям управління і можуть бути реалізовані за допомогою сучасних автоматизованих мережевих платформ.

М.П. Денисенко зі співавторами представляють інформаційне забезпечення як «сукупність даних, організацію їх введення, обробку, збереження і накопичення, пошук, а також поширення в межах компетенції зацікавленим особам у зручному для них вигляді» та «забезпечення системи управління сукупністю інформації».

Е. Тоффлер виявляє соціально-економічні тенденції, що супроводжують розвиток інформаційних технологій, зокрема він передбачає підвищення інтерактивності засобів масової інформації за рахунок упровадження нових мережевих засобів комп'ютерних технологій. Він стверджує, що в суспільстві третьої хвилі відбувається зміна коду цивілізації, створюються нові ритми, що

пронизують діяльність підприємств, життя людини; засоби виробництва змінюють характер праці, викликаючи каскад змін у психіці та мисленні.

О.О. Коваленко говорить про необхідність зменшення протиріч між ІТ-стратегією і загальною стратегією підприємства. Крім того, необхідно чітко відстежувати відповідність виконуваних бізнес-процесів із додержанням визначених цілей та місії підприємства.

До цього необхідно додати доцільність створення та постійного оновлення бази знань організації як структурованого сховища обробленої інформації, яке вирішує питання розкиданості та невизначеності знань підприємства.

Твердження О.О. Коваленко полягає в забезпеченні можливостей відображення постійного розвитку підприємства (та його інформаційного забезпечення) як безперервної послідовності трансформацій, нею сформована концептуальна модель стратегічного розвитку підприємства з урахуванням відчуттів користувачів.

Моделі, представлені можуть бути взяті за основу для формування основних принципів створення та розвитку інформаційного забезпечення управлінських процесів.

По-перше, необхідно враховувати п'ять факторів роботи з інформацією: точність. Інформація не повинна містити помилок (відзначимо, що може настати момент, коли вартість підвищення точності інформації переважатиме вигоду); оперативність. Інформація повинна базуватися на поточних даних; повнота. Рішення приймаються, коли кількість місць, які мають бути заповнені, зведено до мінімуму; стислість. Необхідно дотримуватися балансу між повнотою та стислістю, щоб той, хто приймає рішення, міг уловлювати її швидко та легко; доречність. Необхідно дотримуватися балансу між повнотою та доречністю. Пріоритет має бути відданий інформації, яка дійсно необхідна для прийняття рішень.

Відповідно до змін інформаційних потреб, виникають нові вимоги до систем інформаційного обслуговування процесу прийняття управлінських рішень.

По-друге, інформаційна система повинна бути еластичною, тобто мати

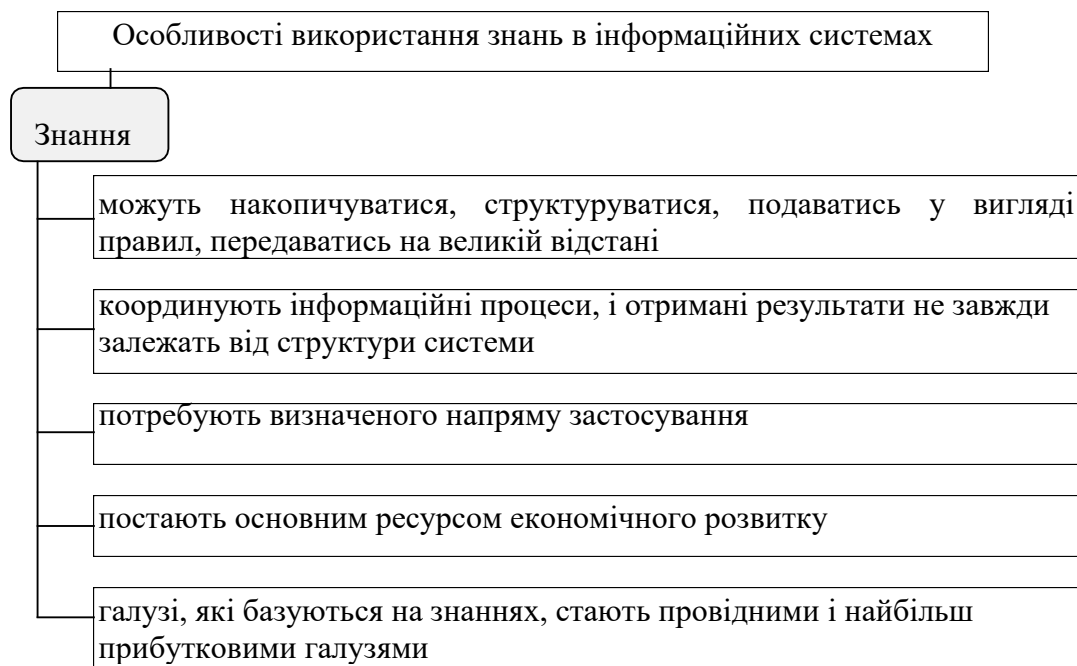
здатність адаптуватися до змін: потреб в інформації; даних, які надходять на вхід системи; методів обробки інформації.

По-третє, кожен працівник підприємства повинен отримувати лише ту інформацію, яка для даної посади необхідна. Надлишок інформації може інколи наносити таку ж шкоду, як і її дефіцит.

По-четверте, необхідна організаційна єдність, тобто інформаційна система повинна бути точно адаптована до організації та управлінських процесів даного виробничого підрозділу, кожного власника процесів відповідати його цілям та інтересам.

По-п'яте, збільшуються потреба та роль аналітичної та прогнозної інформації.

Основними властивостями і перевагами від використання знань в інформаційних системах можна вважати наступні (див. рис. 3.5):



**Рис. 3.5. Переваги і особливості використання знань в інформаційних системах \***

\* Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [11]

Єдине інформаційне середовище підприємства зі структурним розмежуванням доступу та визначення потреб в інформаційному забезпеченні

дасть змогу одержати такі результати: прискорити одержання поточної інформації власникам бізнес-процесів; оперативно забезпечити всі підрозділи необхідною інформацією в задані моменти часу; мінімізувати ризик втрати інформації; запобігти дублюванню функцій окремих робітників і підрозділів; спростити процес формування й обробки інформації відповідно до змін законодавчого характеру; скоротити час на пошук інформації, очікування рішень, погодження робіт; виконати перерозподіл функцій управлінського персоналу, що дасть керівництву змогу більше часу приділяти вирішенню завдань розвитку підприємства; сформувати систему інформаційної прозорості; запровадити ефективний доступ до інформаційних джерел і можливість багаторазового використання даних, що знаходяться в архіві та базі даних служби оперативного управління; здійснювати оперативний та стратегічний постійний контроль головних показників діяльності підприємства; забезпечити достовірність інформації про стан процесів, об'єктів і елементів організаційної структури.

Необхідність формування і розвитку інтегрованих систем інформаційного забезпечення діяльності підприємств обумовлені наступними факторами: управлінський персонал потребує маркетингову інформацію, пов'язану з різними видами діяльності підприємства і різними економічними процесами; фахівці підприємства, що мають різний професійний досвід; функціональні завдання, що потребують взаємодії; неоднорідність складу технічних засобів і програмного забезпечення; відсутність загального підходу до інтеграції інформаційних систем на управлінському і виробничому рівні; розширення спектру управлінських завдань, складність економічних ситуацій.

Інтеграцію в даному випадку необхідно розглядати з функціональної позиції і з позиції формування бази знань та обробки інформації для прийняття виробничих рішень.

Тому інформаційні системи повинні мати здатність вибору засобів інтеграції, щоб забезпечувати їх функціональну, інформаційну, технічну, програмну та організаційну сумісність (див. табл. 3.2).

### Напрями інтеграції в інформаційних системах підприємств\*

Інтеграційні процеси		
В програмно-технічному забезпеченні	В системі менеджменту підприємства	В інформаційному обміні
Інтеграція інформаційних систем маркетингу з іншими видами програмного забезпечення	Інтеграція функцій управління за напрямками діяльності підприємства та комплексністю прийняття рішень	Інтеграція і координація інформаційних потоків
Інтеграція бази даних та інтелектуальної підсистеми	Використання єдиної інформаційної бази різними службами і відділами підприємства	Інтеграція інформаційного забезпечення про внутрішнє і зовнішнє середовище
Розробка комплексу комунікацій, програмно-технічних засобів, засобів автоматизації, локальних мереж, що дозволяють проводити автоматичну реалізацію всіх напрямків інтеграції при розподіленій обробці інформації	Комплексний підхід у використанні інформаційних систем, баз даних для вирішення практичних багаторівневих ситуацій і завдань	Інтеграція інформаційного забезпечення мережевих об'єднань, системи Інтернет

\* Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [63]

На нашу думку, для підприємства важливим напрямом інформаційного забезпечення виробничої діяльності є формування системи її інформаційного забезпечення з позицій інтеграції джерел інформації, методів її отримання та обробки в середовищі єдиної інформаційної системи.

Таким чином, формування системи інформаційного забезпечення підприємства – інформаційне забезпечення управління виробничою діяльністю, яке передбачає інтегрування функцій виробничої діяльності, складових програмного забезпечення, бази даних, інтелектуальної підсистеми.

Як свідчать результати дослідження особливостей функціонування підприємств, їх працівники які приймають участь в пошуку покупців, в процесі ціноутворення на продукцію та визначенні ключових моментів у її реалізації.

Формування інтегрованої системи інформаційного забезпечення виробничої діяльності виступає основою виробничого комплексу, і забезпечує інформацією різні сфери функціонування підприємства (див. табл. 3.3).

**Інформаційна основа інтеграційних процесів на підприємстві\***

Мета функціонування підприємства	Система інформаційного забезпечення виробничої діяльності
Досягнення підприємством стратегічних і тактичних завдань	Інформаційне забезпечення стратегічних і тактичних завдань розвитку виробничого комплексу
Функціонування структурних підрозділів підприємства	Інтегрована основа маркетингової інформації за різними напрямками функціонування підприємства
Розвиток взаємин із партнерами (постачальниками, покупцями, виробниками) в довгостроковому періоді	Повноцінний інформаційний обмін, формування взаємовідносин на довірі і науково-технічному розвитку
Переваги інтеграційних інформаційних процесів: прискорення інформаційного обміну; систематизація інформаційних потоків, запровадження темпів науково-технічного прогресу, підвищення продуктивності праці, соціальних стандартів, скорочення витрат на дослідження і розробки, оперативність вирішення поточних виробничих завдань	

\* Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [19]

Тому, на нашу думку, важливою є умова, що вся інформація, яка формується системою інформаційного забезпечення виробничої діяльності, в сукупності набуває суттєвого впливу на процес планування і управління виробничою програмою підприємства. І хоча такий підхід вимагає високого рівня організації інформаційних потоків, налагодженої системи збору, обробки та зберігання інформації, він є оправданим з позицій підвищення ефективності діяльності підприємства.

Отже, кожне підприємство розробляє систему інформаційного забезпечення виробничої діяльності, визначає напрямки та інтенсивність тих чи інших заходів залежно від масштабів виробництва, продукції, що випускається, цілей діяльності, споживачів, ступеня конкуренції, цільових установок керівництва, досвіду і традицій і т.д.

Однак, на сучасному етапі інформатизації суспільства від виконання окремих функцій переходить в стадію загальної концепції управління, яка об'єднує всі функції, пов'язані з діяльністю підприємства на ринку, її роль і відповідальність.

Конкурентна перевага підприємства, яке забезпечує йому довгострокову прибутковість і стійкий розвиток, має досягатися не тільки за рахунок створення

факторів переваги над конкурентами в сфері споживчих характеристик товару (якості, ціни і ін.), але і за рахунок факторів, що характеризують спрямованість підприємства до найбільш повного задоволення споживачів (див. рис. 3.6).



**Рис. 3.6. Роль системи інформаційного забезпечення виробничої діяльності в розвитку\***

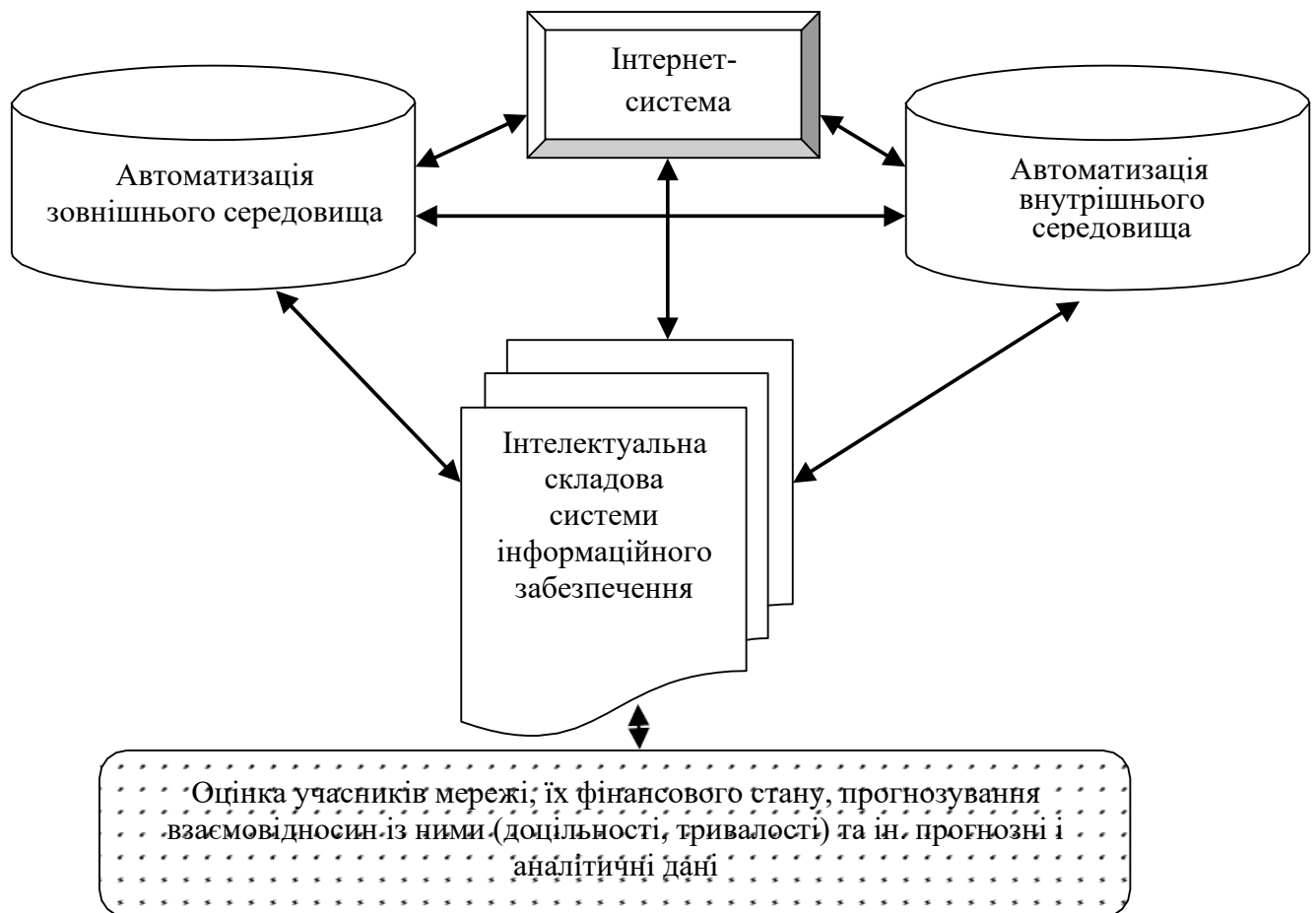
\*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [19]

Виробнича діяльність підприємства відрізняється постійністю зв'язків, тобто зміна покупців і продавців відбувається рідко, повільно і з великими труднощами. Відносини із важливими замовниками, так само як і постачальниками, більш довготривалі, ніж з іншими, ( із термінами тривалості в середньому не менше 10-15 років).

Таким чином, структуру ринку слід вважати більш статичною в порівнянні з динамічним характером споживчих ринків.

Підприємство має мережу, яка включає: постачальників, покупців, консультантів, посередників, органи державного управління, і т.д. Ця спільність інтересів, що призводить до необхідності діяти в мережі, підтримується

технічними можливостями підприємства (див. рис. 3.7).



**Рис. 3.7. Система Інтернет як джерело інформації для оцінювання учасників мережі\***

\*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [55]

Мережеві зв'язки набувають особливого інформаційного характеру та забезпечують виникнення і збереження цілісних властивостей мережі. Вони, з одного боку, обмежують ступінь свободи учасників мережі, оскільки за рахунок довгострокових обмінних операцій і адаптації сторонам стає важче поміняти постачальника або покупця. Мета створення, існування та розвитку мережі полягає в набутті її учасниками додаткових конкурентних переваг за рахунок можливості координації ресурсів всередині мережі. Критерієм оптимізації структури та функціонування мережевої системи є ступінь задоволення інтересів кожного суб'єкта мережі.

**Висновки до III розділу**

Виконані нами дослідження дають змогу зробити висновок щодо необхідності внесення змін до підходів формування інформаційного забезпечення процесів управління на підприємстві. Адаптована концепція з використанням сучасних мобільних технологій дасть змогу підприємству сформувати ефективне інформаційне аналітичне забезпечення управління будь-якого рівня, яке містить функціонально-технологічні, економічні та соціальні складники, відповідає місії та цілям розвитку підприємства та може бути реалізованим за допомогою динамічного інформаційного середовища управлінських процесів.

Використання комп'ютерного забезпечення в проведенні виробничих досліджень є необхідною умовою використання Інтернет-системи, яка надає можливість пошуку і доступу до інформації, незалежно від географічного розташування. Процеси отримання виробничої інформації не обмежені територіально, не обмежуються масиви інформації.

Інтернет-система набуває колосальних переваг у проведенні маркетингових досліджень на постійній основі, характеризується суттєвим скороченням витрат, пов'язаних із рухом товарів, проведенням розрахунків, скороченням паперового документообороту, чітким структуруванням інформаційних потоків, інтеграцією таких складових як технологія, економіка, маркетинг. Під впливом такої інтеграції формується цифровий режим, мережевий підхід, індивідуалізація споживачів.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Необхідність пошуку нових підходів у формуванні системи інформаційного забезпечення діяльності обумовлена досвідом загальносвітових тенденцій теорії і практики управління, які визначають концепцію управління виробництвом і збутом, що охоплює всі сфери виробничо-економічної діяльності підприємств, а інформаційна система постає цілісним технологічним комплексом системи управління.

Під час написання роботи зкласифіковано основні якісні властивості інформації та її різновиди і зображено у вигляді схем. Під інформаційним забезпеченням слід розуміти сукупність уявлень, понять, даних, які отримані від внутрішніх і зовнішніх джерел надходження (комплексом взаємопов'язаних методів і заходів), що систематизовані, збережені та поширені в межах компетенції зацікавленим особам у зручному для них вигляді.

Описано чотири основні складові в системі інформаційного забезпечення управління підприємством: інформаційні ресурси, інформаційні технології, технічні засоби та можливе програмне забезпечення. На сьогодні економічна інформація є одним із визначальних чинників розвитку суб'єктів господарювання. Вона є основою для розробки та прийняття ефективних управлінських рішень, проведення планування діяльності підприємства, зниження рівня умов його невизначеності, створенні цінності для користувачів інформації та забезпечення розробки стратегічних напрямів розвитку господарюючого суб'єкта на перспективу.

Формування та формалізація інформаційного простору управління в підприємстві виробництва продукції відбувається у таких напрямках: створення єдиної інформаційної бази об'єктів та підрозділів підприємства; забезпечення швидкої передачі по каналам зв'язку будь-яких видів інформації; технічна підтримка обробки, аналізу отриманої інформації; забезпечення необхідного рівня безпеки та захисту інформаційних ресурсів господарюючого суб'єкту.

Можемо стверджувати, що в найближчі роки активується процес укрупнення

кондитерського ринку, що диктується не лише нестачею необхідних ресурсів і довготермінових інвестицій у дрібних виробників, а й підвищенням вимог зростаючих торгівельних мереж до продукції постачальників.

ПрАТ «ТЕРА» - це українське підприємство з багаторічною історією, що спеціалізується на виробництві кондитерських виробів. Засноване у 1982 році як державне підприємство, воно пройшло шлях приватизації та реорганізації, ставши сучасним виробником з потужною технологічною базою та широким асортиментом продукції.

Сфера діяльності та продукція ПрАТ «ТерА» – виробництво широкого асортименту кондитерських виробів.

Підприємство очолюють учасники, котрі мають визначений пай в частці і, відповідно, призначають директора даного підприємства.

На ПрАТ «ТерА» відбувається певне скорочення працівників, що передусім зумовлено економічною кризою та вимогами заощадження споживачами коштів.

Аналіз даних фінансової звітності – Балансу та Звіту про фінансові результати ПрАТ «ТерА» вказує, що підприємство, хоч і зазнає сьогодні погіршення окремих фінансових показників, намагається вирівнювати ситуацію, використовуючи наявні конкурентні переваги і працюючи над створенням нових.

На даний час ПрАТ «ТерА» є стабільно функціонуюче підприємство м. Тернополя: річний валовий дохід від реалізації своєї продукції за останні роки складає близько 50-55 млн. грн, середньооблікова чисельність працюючих – 182 особи. ПрАТ «ТерА» (щомісяця) більше 528 тис грн податків, різних зборів та обов'язкових платежів до державного бюджету та різних фондів.

Інформаційне забезпечення є основою послідовного ланцюга етапів підготовки, прийняття та реалізації управлінського рішення, тому вважали за доцільне виявити складові в системі інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень: інформаційні ресурси; інформаційне програмне забезпечення; інформаційно-аналітична робота. Автоматизація процесу розробки управлінського рішення – комплексний процес, в якому задіяні людські та

матеріальні ресурси, програмне і технічне забезпечення, методи і процедури пошуку, обробки, передачі даних.

Для забезпечення процесу управління на підприємстві використовується значний обсяг різноманітної інформації, що формується на основі первинної й узагальненої за наступними напрямками: одержання нової інформації, необхідної для управління й прийняття управлінських рішень на основі використання існуючої інформації; одержання нової інформації на основі використання існуючої й додатково отриманої інформації (первинної облікової інформації або менш узагальненої); формування масиву нової інформації на основі узагальнення існуючої.

Практична реалізація досліджень за виділеними нами етапами надає підприємству наступні переваги: підприємство матимуть змогу формувати цілі досліджень та вирішення ситуативних проблем за напрямами реалізації основної стратегії; використання сучасних комп'ютерних технологій на всіх етапах планування і проведення досліджень дозволить привести у відповідність витрати на дослідження із отриманими результатами, та суттєво їх скоротити; планування досліджень із використанням технічних можливостей підприємства забезпечить більш якісне обґрунтування їх доцільності (або недоцільності) проведення та можливості отримання результативної інформації.

Розроблено структурно-логічну схему організації системи інформаційного забезпечення виробничої діяльності підприємства. На підставі проведених вище досліджень та праць науковців виділено: основні етапи формування системи інформаційного забезпечення процесу управління на підприємстві; розроблено пропозиції щодо забезпечення незмінності існуючого порядку функціонування інформаційних систем - має відбуватися на трьох рівнях: адміністративному (за допомогою політики безпеки підприємства); локальному (шляхом формування специфічних правил та рекомендаційних норм для персоналу); об'єктному (використання сертифікованих, легальних засобів програмного та апаратного забезпечення).

В умовах воєнного стану підприємства стикаються з обмеженим доступом до ресурсів, зростанням ризиків та підвищеною потребою у швидкому прийнятті управлінських рішень.

Для ПрАТ «ТерА» доцільно зосередитись на таких напрямках удосконалення інформаційного забезпечення:

- використання хмарних технологій для збереження та резервного копіювання даних;
- захист інформаційних ресурсів через багаторівневу систему кібербезпеки (VPN, багатофакторна автентифікація, антивірусні системи);
- впровадження єдиної корпоративної платформи для обміну інформацією (Microsoft Teams, Slack, Bitrix24);
- використання мобільних додатків для швидкого доступу працівників до управлінських даних;
- розробка протоколів екстреної комунікації в кризових ситуаціях;
- Використання BI-систем (Power BI, Qlik, Tableau) для моніторингу ключових показників діяльності;
- автоматизація збору й аналізу інформації про ринок, конкурентів та клієнтів;
- перехід на модульні інформаційні системи, які легко адаптувати до нових умов;
- використання Agile- та Scrum-підходів у процесі управління проектами;
- впровадження системи віддаленого контролю й оцінки ефективності персоналу;
- галузеві аналітичні ресурси, міжнародні платформи;
- інтеграція з державними інформаційними системами для полегшення звітності.

Таким чином, удосконалення інформаційного забезпечення в ПрАТ «ТерА» має будуватися на принципах захищеності, оперативності, гнучкості та аналітичності. Це дозволить мінімізувати ризики та підвищити ефективність управління навіть у складних умовах воєнного стану.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Анікін І., Глова В., Нейман Л. Теорія інформаційної безпеки та методологія захисту інформації : навчальний посібник. Київ : Основи, 2018. 358 с.
2. Антонюк Б. П., Антонюк О. П. Технології інформаційного менеджменту : курс лекцій. Луцьк : Вежа-друк, 2022. URL: [https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/21314/1/tekst1\\_2.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/21314/1/tekst1_2.pdf)
3. Апостолук О. Інформаційний менеджмент – основа управлінської діяльності. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доп. II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю.* (Тернопіль, 28 трав. 2021 р.). Тернопіль : ЗУНУ. 2021. Ч. 1. С. 15-18.
4. Ахрамович В. М., Амелькін С. В. Системи захисту інформації приватного підприємства. Організація служби захисту інформації приватного підприємства. *Сучасний захист інформації.* 2019. №1(37). С. 23-27.
5. Балабанова Л. В., Кривенко Г. В., Балабанова І. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2019. 256 с.
6. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371 с.
7. Барабаш Н. С. Аналіз господарської діяльності : посібник. Київ, 2020. 169 с.
8. Бельтюков Є. А., Задорожко Г. І. (2018). Основні шляхи вдосконалення системи інформаційного забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економіка: реалії часу.* № 2. С. 228-234.
9. Бірюкова Т. Л., Спрінсян В. Г. Ресурси та технології інформаційного менеджменту : навч. посіб. 2-ге вид. Одеса : ОНПУ, 2022. 248 с.
10. Бочко О. Ю., Балик У. О., Карпій О. П. Дослідження ринку кондитерських виробів: вплив пандемії та війни. *The actual problems of regional economy development.* No. 2(18). P. 264–273. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/>

aprde/article/view/6124

11. Бутенко Т. А., Сирий В. М. Інформаційні системи та технології : навч. посіб. Харків : ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 2020. 207 с.
12. Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Чернівці : Чернівець. Нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 84 с.
13. Вакуленко В. Л., Мялковський В. А., Сяовой Л. Організація системи інформаційного забезпечення управління витратами сільськогосподарських підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3214> (дата звернення: 07.12.2025).
14. Вашків О. П., Собко О. М., Смерека С. Б. Управління конкурентоспроможністю продукції : навч. посіб. для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272 с.
15. Венглінський О., Федорова Д. Аналіз формування вітчизняного ринку безглютенових борошняних кондитерських виробів. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA»*, (January 26, 2024; Helsinki, Finland), С. 192–194. URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/1571> (дата звернення: 28.12.2025).
16. Верланов Ю. Ю. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. Вид. 2-ге. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 336 с. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/505/1.pdf> (дата звернення 09.11.2025).
17. Волкова Н. А., Подвальна Н. Е., Семенова К. Д. Економічний аналіз : навч. посібник. Одеса : ППЦ «Белка», 2020. 240 с.
18. Вороніна А. В. Менеджмент : навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т (ДДТУ). Кам'янське : ДДТУ, 2019. 352 с.

19. Воронкова В. Г. Інформаційно-комунікаційний менеджмент : навч.-метод. посібник. Запоріжжя : ЗДІА, 2018. 158 с. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/684>
20. Герасименко Т. О. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. Львів : ЛТЕУ, 2022. 336 с.
21. Гончар В. В. Методологія інформаційного забезпечення процесів управління промисловим підприємством. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: зб. наук. праць*. Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2018. Вип.18. С. 12-20.
22. Горбунова Л. М. Інформаційні технології в управлінні бізнес-процесами. *Економіка регіону*. 2019. № 3. С. 85-90.
23. Горященко Ю. Г. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності: аналіз категоріально-понятійного апарату [Електронний ресурс]. URL: <https://goo.gl/YJTx8V>
24. Грицаєнко Г. І., Грицаєнко М. І. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. Мелітополь : Люкс, 2021. 260 с.
25. Гриценко О. В., Петренко О. М. Сучасні інформаційні системи та технології в управлінні підприємствами *Вісник Національного технічного університету "Київський політехнічний інститут"*. 2020. № 1. С. 5-12.
26. Грушева А. А., Вітренко Л. О. Менеджмент : навч. посіб. Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь : УДФСУ, 2020. 308 с.
27. Гудзь О. Є. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в управлінні підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2. С. 4-12. URL: [https://duikt.edu.ua/uploads/p\\_1010\\_70172914.pdf?file=p\\_1010\\_70172914.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/p_1010_70172914.pdf?file=p_1010_70172914.pdf)
28. Гуржій Н. М. Інформаційне забезпечення в логістиці. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2018. Вип. 4(06). С. 111-118 [Електронний ресурс]. URL: <https://management-journal.org.ua/index.php/journal/article/view/81/69>.
29. Данилюк М. О. Метошоп І. М., Войтків Л. С., Паневник Т. М., Буй Ю. В. Економічний аналіз : навч. посіб. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2018. 316 с.

30. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
31. Дронь М. М., Малайчук В. П., Петренко О. М. Основи теорії захисту інформації : навч. посібник. Дніпро : Вид-во Дніпропетр. ун-ту, 2021. 312 с.
32. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
33. Дятлов Є. В. Система інформаційного забезпечення у сфері зовнішньоекономічної діяльності: наукові погляди щодо формування та розвитку. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 1 (100). 101-102.
34. Експорт кондитерських виробів зріс на 30%. Головні покупці українських солодошів. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/06/25/129767138/> (дата звернення: 22.11.2025).
35. Жежнич П. І. Технології інформаційного менеджменту : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2018. 260 с.
36. Жук О. П. Управління людськими ресурсами : навч. посібник. Львів : Видавець ФОП Марченко Т. В., 2021. 338 с.
37. Знахур С. В. Інформаційний менеджмент та маркетинг : конспект лекцій. Харків : Вид. ХНЕУ, 2019. 132 с.
38. Ізюмцева Н. В. Менеджмент : конспект лекцій. Харків : ХІБС УБС НБУ, 2020. 140 с.
39. Інформаційне забезпечення підприємства [Електронний ресурс]. URL: <https://goo.gl/BbzzEZ>
40. Інформаційні системи в менеджменті : навчальний посібник / О. В. Гриценко, О. М. Петренко. Київ : Видавництво "Лібра", 2020. 384 с.
41. Кавун С. В. Інформаційна безпека : навчальний посібник. Ч.1/С.В. Харків : Вид. ХНЕУ, 2018. 352 с.

42. Кареліна, О., 2019. Особливості використання технології RFID в інформаційному забезпеченні промислових підприємств. *Соціально-економічні проблеми і держава*, [online] Вип. 1 (20), С. 46-51.
43. Карий О. І. Менеджмент та інновації: теорія і практикум : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Растр-7, 2020. 297 с.
44. Козирева О. В., Зоїдзе Д. Р. Менеджмент підприємства (за видами економічної діяльності) : навч. посіб. Нац. фармацевт. ун-т, каф. менеджменту і адміністрування. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2019. 162 с.
45. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник / І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк. Харків : ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
46. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Одеса : ОДЕУ, 2019. 152 с.
47. Краснокутська Н. С. Менеджмент : навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.
48. Кужда Т. І., Юрик Н. Є., Шведа Н. М. Застосування інформаційних технологій при бізнес-аналізі діяльності організації в кризових умовах. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 81. № 2. С. 96-105.
49. Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія. Львів : Видавництво Нац. університету «Львівська політехніка», 2023. 368 с.
50. Кундицький О. О. Менеджмент : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім І. Франка, 2021. 316 с.
51. Лепейко Т. І. Визначення факторів забезпечення ефективності формування інформаційного процесу управління промисловим підприємством. *Управління розвитком*. 2018. № 4 (4). С. 88-97.
52. Лепейко Т. І. Формування системи показників оцінювання ефективності інформаційного процесу управління промисловим. *Бізнес Інформ*. 2018. № 11. С. 161-167.

53. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
54. Лисенко О. В. Інформаційні технології та автоматизація бізнес-процесів. *Економічний часопис XXI*. 2018. № 7-8. С. 16-19.
55. Лізунов П. П., Мінаєва Ю. І., Васильєва Г. Л., Філімонова О. Ю. Інформаційні системи в менеджменті. URL: <http://knuba.wcms.in.ua/wloads/86load.pdf>
56. Лісовий А. В. Стратегічний аналіз : навчальний посібник, Ірпінь : УДФСУ, 2021. С. 234. URL: <https://api-ir.dpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1f0087be-489d-4a2d-8acf-8b66ae424fda/content> (дата звернення: 21.10.2025).
57. Лозиченко О. М. та Крилов Д. В. Інформаційне забезпечення в процесі формування стратегії розвитку промислових підприємств. В: Колектив авторів, ред., *Проблеми планування в ринкових умовах: XVII Міжнародна науково-практична конференція*. Хмельницький-Одеса, Україна, 21-23 Вересень 2018. Хмельницький : Хмельницький національний університет.
58. Лук'яненко І. В. Роль інформаційного забезпечення в управлінні організаціями. *Науковий вісник Університету державної фіскальної служби України*. 2021. № 4. С. 140-147.
59. Макарова М. В. Інформаційні системи у сучасній системі менеджменту промислових підприємств [Електронний ресурс]. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/300238157.pdf>.
60. Маркіна І. А., Гарічев Ю. М. Інформаційна безпека підприємства та організаційні заходи її забезпечення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2019. №24. С.209-215.
61. Менеджмент і адміністрування : підручник. Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. Дніпро : Арт-Прес, 2023. 352 с.
62. Менеджмент : навчальний посібник: за ред. І. М. Фурсата. Київ : Видавництво "Центр учбової літератури", 2019. 520 с.

63. Менеджмент: система інформаційного забезпечення промислового підприємства: вебсайт. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13972/> (дата звернення: 07.12.2025).
64. Миколок О. А., Бобровник В. М. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 3. С. 43-52.
65. Нестеренко С. А., Мартинова Л. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління ризиками господарської діяльності підприємств зернопродуктового підкомплексу // *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2018. № 1(36). С. 253-262.
66. Низенко Е. І., Калепяк В. П. Забезпечення інформаційної безпеки підприємництва : навчальний посібник. Київ : МАІП, 2021. 134 с.
67. Новаківський І. І., Грибик І. І., Смолінська Н. В. Інформаційні системи в менеджменті: адаптивний підхід : підручник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2019. 440 с.
68. Олійник О. В., Морозова Г. С. Фінансовий менеджмент : навч. посібник. Харків : ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 2020. 248 с. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4453/1/072\\_Financial%20Management\\_2020.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4453/1/072_Financial%20Management_2020.pdf) (дата звернення 09.12.2025).
69. Офіційний сайт державної служби статистики України URL: [http:// ukrstat.gov.ua](http://ukrstat.gov.ua)
70. Офіційний сайт ПрАТ «ТЕРА». URL: [https://tera.ua/index.php?route=information/information&information\\_id=4](https://tera.ua/index.php?route=information/information&information_id=4)
71. Панькова К. В. Формування системи інформаційного забезпечення маркетингової діяльності підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)»; Хмельницький національний університет. Хмельницький, 2018. 21 с.
72. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./

- За заг. ред. М. І. Ковалю. Київ : ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. 350 с.
73. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.
74. Правдюк А. Л., Прутська Т. Ю., Правдюк М. В. Інформаційне забезпечення управління підприємницькою діяльністю на засадах інституціоналізму : монографія. Київ : «Центр учбової літератури», 2019. 360 с.
75. Ринок кондитерських виробів: продукція повинна бути і смачною, і достойною Instagram. URL: <https://harch.tech/2023/04/12/rynok-kondyterskyh-vyrobiv-produkcia-povynna-butyi-i-smachnou-i-dostojmouinstagram/> (дата звернення: 06.10.2025).
76. Русин-Гриник Р. Р. Гриновець М. В. Борсук О. О. Фтемов Е. Ю. Круглов С. В. Сутність та види інформаційної діяльності підприємства. *SWorldJournal*. 2023. С. 7-15.
77. Синельников Д. Я. Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності організацій [Електронний ресурс]. URL: <https://goo.gl/tvRqde>
78. Сорокіна А. М. Тенденції розвитку сучасної кондитерської галузі України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-15/2023-7-04-15>
79. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
80. Сусіденко В. Інформаційні системи і технології в обліку : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2019. 224 с.
81. Уткіна М. С. До питання інформаційного забезпечення фінансового моніторингу. *Juris Europensis Scientia*. 2022. Випуск 2. С. 94-97.
82. Харченко В. В., Онищук В. Р. До питання інформаційного забезпечення управління аграрного підприємництва. URL : [irbis-nbuv.gov.ua](http://irbis-nbuv.gov.ua) (дата звернення: 20.11.2025).
83. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 Економіка. Нар. укр. акад. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.

84. Цибульська Е. І. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Харків : Вид-во Народної української академії, 2020. 328 с. URL: <http://dspace.nua.kharkov.ua/jspui/bitstream/123456789/2085/1/.pdf> (дата звернення 09.11.2025).
85. Череп А. В., Панченко О. М., Птіцина Л. А. Інформаційне забезпечення в системі управління промисловим підприємством : монографія. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2022. 266 с.
86. Черноіванова Г. С. Інформаційне забезпечення в системі управління інноваційною складовою підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2018. Вип. 31. С. 58-61
87. Черчик Л. М., Левицький В. В. Стратегічний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 165 с.
88. Чмут А. В., Чмут О. О. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA –світу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2023. Вип. 47. С. 47-52. URL: <http://ekhsuir.kspu.edu/123456789/17776>
89. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 258 с.
90. Шлайфер М. Б. Розвиток інформаційного забезпечення системи менеджменту вітчизняних підприємств // *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8) [Електронний ресурс]. URL:[https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29522/220972\\_maket-152-159.pdf](https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29522/220972_maket-152-159.pdf).
91. Щербак А. М. Інформаційні процеси в управлінні сучасним промисловим підприємством [Електронний ресурс] *Інфраструктура ринку*. 2018. №20. С. 156-161. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/20-2018>.
92. Ясінська А. Інформаційна безпека підприємства: концептуальні засади ефективного захисту інформації. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3056/2977>