

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

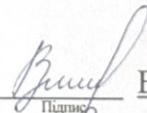
Управління процесами інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підприємства (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м.Хмельницький)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань
Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності
Освітня програма Менеджмент
Назва

Шифр КвРМН.21099.01.10.ПЗ

Виконала студентка 5 курсу, група МНз-20-1

Шифр



Вікторія УЛАНОВИЧ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник д.е.н., професор

Науковий ступінь, звання



Євгеній РУДНІЧЕНКО

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер старший викладач



Олена КОСІЮК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування



Ніла ТЮРИНА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

9 06 2025р.

Хмельницький 2025

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет
Кафедра
Рівень вищої освіти
Галузь знань
Спеціальність
Освітня програма

управління, адміністрування та туризму
менеджменту та адміністрування
перший (бакалаврський)
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент
Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Н. Тторіса

“ 3 ” 02 _____ 2025 р.


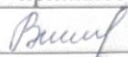

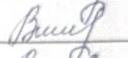

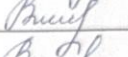
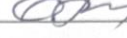
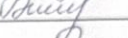
ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Уланович Вікторія Олександрівна

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи Управління процесами інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підприємства (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м.Хмельницький)
керівник роботи Рудніченко Євгеній Миколайович, д.е.н., професор
Затверджено наказом ректора університету від 07 лютого 2025 р. №23
2. Строк подання студентом роботи на кафедру _____
3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні засади управління процесами інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підприємства 2. Аналіз середовища функціонування та фінансово-господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький 3. Рекомендації щодо вдосконалення управління процесами інформаційно-аналітичного забезпечення у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький
5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) 1. Підходи до визначення поняття «інформаційно-аналітичне забезпечення» 2. Структура інформаційних потоків підприємства 3. Інформаційно-аналітична підтримка прийняття управлінських рішень 4. Підсумкова матриця PEST-факторів 5. Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр. 6. Підрозділи ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що відповідають за інформаційно-аналітичне забезпечення 7. Системи обліку та аналітики у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 8. Оцінювання інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 9. Витрати на впровадження інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 10. Отримання вигод від впровадження аналітичних інструментів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 11. Витрати на впровадження інструментальних засобів з метою підвищення рівня інформаційної безпеки в системі інформаційно-аналітичного забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 12. Отримання вигод від впровадження інструментальних засобів з метою підвищення рівня інформаційної безпеки в системі інформаційно-аналітичного забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

6. Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання прийнято
1. Теоретико-методичний	Рудніченко Є.М., професор		
2. Дослідницько-аналітичний	Рудніченко Є.М., професор		
3. Проектно-рекомендаційний	Рудніченко Є.М., професор		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст.викл.		

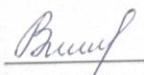
7. Дата видачі завдання

3.06.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

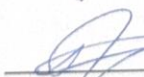
№	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Лютий 2025 р.	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Лютий 2025 р.	Виконано
3.	Складання календарного плану-графіку написання кваліфікаційної роботи	Лютий 2025 р.	Виконано
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури	Лютий 2025 р.	Виконано
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	Лютий 2025 р.	Виконано
6.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	Березень 2025 р.	Виконано
7.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи	Квітень 2025 р.	Виконано
8.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	Травень 2025 р.	Виконано
9.	Підготовка висновків	Травень 2025 р.	Виконано
10.	Подання кваліфікаційної роботи науковому керівнику на перевірку	Травень 2025 р.	Виконано
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Травень 2025 р.	Виконано
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	Травень 2025 р.	Виконано
13.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	Червень 2025 р.	Виконано
14.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень 2025 р.	Виконано
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	Червень 2025 р.	Виконано
16.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 р.	Виконано

Студент


Підпис

Вікторія УЛАНОВИЧ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


Підпис

Сьвгеній РУДНІЧЕНКО
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

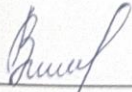
Уланович В. О. Управління процесами інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підприємства (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький). Керівник роботи – д.е.н., професор кафедри МА Рудніченко Є. М. Кваліфікаційна робота бакалавра: 57 с., 18 рисунків, 20 таблиць, 47 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ІНФОРМАЦІЯ, ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ІНФОРМАЦІЙНІ ПОТОКИ, ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА ПІДТРИМКА, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ.

Розглянуто теоретичні засади управління процесами інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підприємства. Досліджено сутність та особливості інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підприємства. Проаналізовано структуру інформаційних потоків у системі управління підприємством. Наведено інформаційно-аналітичну підтримку процесу прийняття управлінських рішень.

Проведено аналіз середовища функціонування та фінансово-господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький. Досліджено зовнішнє середовище товариства із використанням PEST-аналізу. Здійснено аналіз результатів діяльності та інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

У роботі наведено рекомендації щодо вдосконалення управління процесами інформаційно-аналітичного забезпечення у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький, а саме автоматизація процесів аналітичного забезпечення управлінської діяльності та підвищення рівня інформаційної безпеки в системі інформаційно-аналітичного забезпечення.


Підпис

Вікторія УЛАНОВИЧ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

« 3 » 08 202 5 р.

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність та особливості інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підприємства	8
1.2 Структура інформаційних потоків у системі управління підприємством	13
1.3 Інформаційно-аналітична підтримка процесу прийняття управлінських рішень	18
2 АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ	24
2.1 Аналіз зовнішнього середовища ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	24
2.2 Аналіз результатів діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	30
2.3 Аналіз інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	35
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ	40
3.1 Рекомендації з автоматизації процесів аналітичного забезпечення управлінської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	40
3.2 Рекомендації щодо підвищення рівня інформаційної безпеки в системі інформаційно-аналітичного забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	45
ВИСНОВКИ	51
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	53

ВСТУП

Сучасні умови динамічного розвитку ринкових відносин, зростаючої конкуренції та цифрової трансформації економіки зумовлюють необхідність наявності достовірного та релевантного інформаційно-аналітичного забезпечення підприємства, що сприятиме ефективному управлінню його діяльністю. Якість прийнятих управлінських рішень безпосередньо залежить від рівня організації інформаційних процесів, аналітичної обробки даних, а також від здатності менеджменту підприємства оперативно реагувати на зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі.

Проблематика полягає не лише в доступності до інформації, а й у її структурованості, актуальності, аналітичному опрацюванні та інтеграції в систему управління. Тому, виникає необхідність удосконалення механізмів управління процесами інформаційно-аналітичного забезпечення, що дає змогу підвищити адаптивність підприємства до зовнішніх умов функціонування, знизити ризики управлінських помилок та забезпечити зростання ефективності його діяльності.

Проблематика управління процесами інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підприємства є складовою наукових досліджень у сфері менеджменту. Над розробленням теоретико-методологічних підходів та практичних рішень у цій галузі працювали такі дослідники Андрощук О. С., Стрельбіцький В. А., Кушнір В. С., Варенко В. М., Захаров І. В., Філіпов Я. Л., Пушак Я. Я., Осовська Г. В. Та інші.

Попри наукові напрацювання, залишається низка проблем і прогалин, зокрема більшість досліджень зосереджена на окремих аспектах – або на інформаційних потоках, або на аналітичних функціях – без комплексного розгляду інтегрованого процесу управління. Таким чином, продовження досліджень у цьому напрямі дозволить не лише поглибити теоретичне розуміння процесів інформаційно-аналітичного забезпечення, але й

запропонувати практичні рішення, здатні підвищити ефективність управління на підприємствах різного типу.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є процеси управління інформаційно-аналітичним забезпеченням діяльності підприємства, зокрема на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький.

Предметом дослідження є науково-методичні підходи, інструменти та управлінські рішення щодо організації й оптимізації інформаційно-аналітичного забезпечення підприємницької діяльності в умовах динамічного середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних і практичних засад управління процесами інформаційно-аналітичного забезпечення та розробка пропозицій щодо їх удосконалення на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький.

Інформаційну базу дослідження становили наукові публікації вітчизняних і зарубіжних фахівців з питань управління інформацією, аналітики та інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підприємства, нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, внутрішня звітність і документообіг ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та особливості інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підприємства

Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності підприємства сприяє забезпеченню доступу керівництва до актуальної, достовірної та цільової інформації, що є основою для обґрунтованого прийняття управлінських рішень. Воно є не лише інструментом оцінки поточного стану підприємства, а й основою для прогнозування, планування та контролю діяльності в умовах змін. Суттєвою особливістю інформаційно-аналітичного забезпечення є його багатоконпонентність, оскільки воно охоплює внутрішні та зовнішні інформаційні потоки, технічні засоби обробки інформації, які інтегрується з ІТ-системами управління і тісно пов'язане з організаційною структурою підприємства.

Для більш детального аналізу інформаційно-аналітичне забезпечення розглянемо його економічну сутність (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Економічна сутність поняття «інформаційно-аналітичне забезпечення»*

Автор, джерело	Визначення
1	2
Байрамов С. [2]	«невід’ємна складова процесу управління, яка складається зі збору, обробки, використання, зберігання та аналізу інформаційних даних; цілеспрямована комплексна багатоконпонентна взаємодія управлінського персоналу та потоків вхідної інформації з метою отримання якісного відображення стану підприємства; різнобічний і всеохоплюючий процес формування й передавання наявної аналітичної інформації з метою забезпечення прийняття обґрунтованих та ефективних рішень для досягнення запланованого рівня інноваційного розвитку»

Продовження таблиці 1.1

1	2
Вировий С. [7]	«особливий напрям діяльності, пов'язаний із виявленням, опрацюванням, збереженням та поширенням інформації переважно у сфері управлінської, політичної та економічної діяльності»
Дорошко М., Шпакова Н. [10]	«цілеспрямований процес збирання, обробки та аналізу інформації про складні (самоорганізовані та саморозвинуті) соціальні, політичні та економічні системи, що становлять об'єкт управління, під керівництвом органу управління»
Карпенко Л. [17]	«комплексне поєднання технологій, методів та інструментів, які слугують для збору, обробки, аналізу, візуалізації та інтерпретації даних»
Коваль Р. [18]	«процес створення оптимальних умов задля задоволення інформаційних потреб та реалізації посадових обов'язків органів державної влади на основі формування та використання інформаційних ресурсів»
Ковбасюк Ю. (ред.) [11]	«цілеспрямований, специфічний і безперервний процес збирання, аналізу, збереження та представлення суб'єктам інформаційної діяльності інформації, що здійснюється спеціально створеними інститутами, органами, службами суспільства й держави»
Лазаришина І., Оренчин О. [20]	«повинно об'єктивно відображати стан підприємства на будь-який момент часу і з будь-яким рівнем деталізації, а також враховувати можливі загрози збоку зовнішнього середовища»
Масленніков Є., Побережець О. [23]	«взаємопов'язана логічна система відбору та систематизації інформації про стан об'єкта управління. Мета даної системи полягає в здійсненні оцінки та діагностики відповідних даних для прийняття вчасних ефективних управлінських рішень»
Пархоменко О. [29]	«система взаємопов'язаних методів, заходів і засобів, які реалізують створення і функціонування технології процесу збирання, передачі, переробки, зберігання та видачі (відображення), а також використання інформації з метою здійснення ефективної діяльності в тій чи іншій сфері»
Пушак Я. [34]	«органічна сукупність вихідних даних, показників та методів їх визначення і аналітичної оцінки, що може бути науково-методичною передумовою для прийняття регіональними органами управління відповідних рішень під час визначення ефективних напрямків розвитку підприємництва»
Пуцентейло П., Гуменюк О. [33]	«визначення необхідного обсягу інформації та її аналіз, що потрібні для управління на певному ієрархічному рівні в конкретний період часу з метою досягнення цілей і завдань керованої системи»
Телешун С. (ред.) [32]	«сукупність технологій, методів збирання та обробки інформації, що характеризує об'єкт управлінського впливу, специфічних прийомів їх діагностики, аналізу синтезу, а також оцінки наслідків прийняття різних варіантів політичних рішень»

*сформовано автором на підставі опрацювання літературних джерел

Наведені визначення у табл. 1.1 можна згрупувати за певними характерними

ознаками у межах підходів, які більш детально наведено на рис. 1.1.

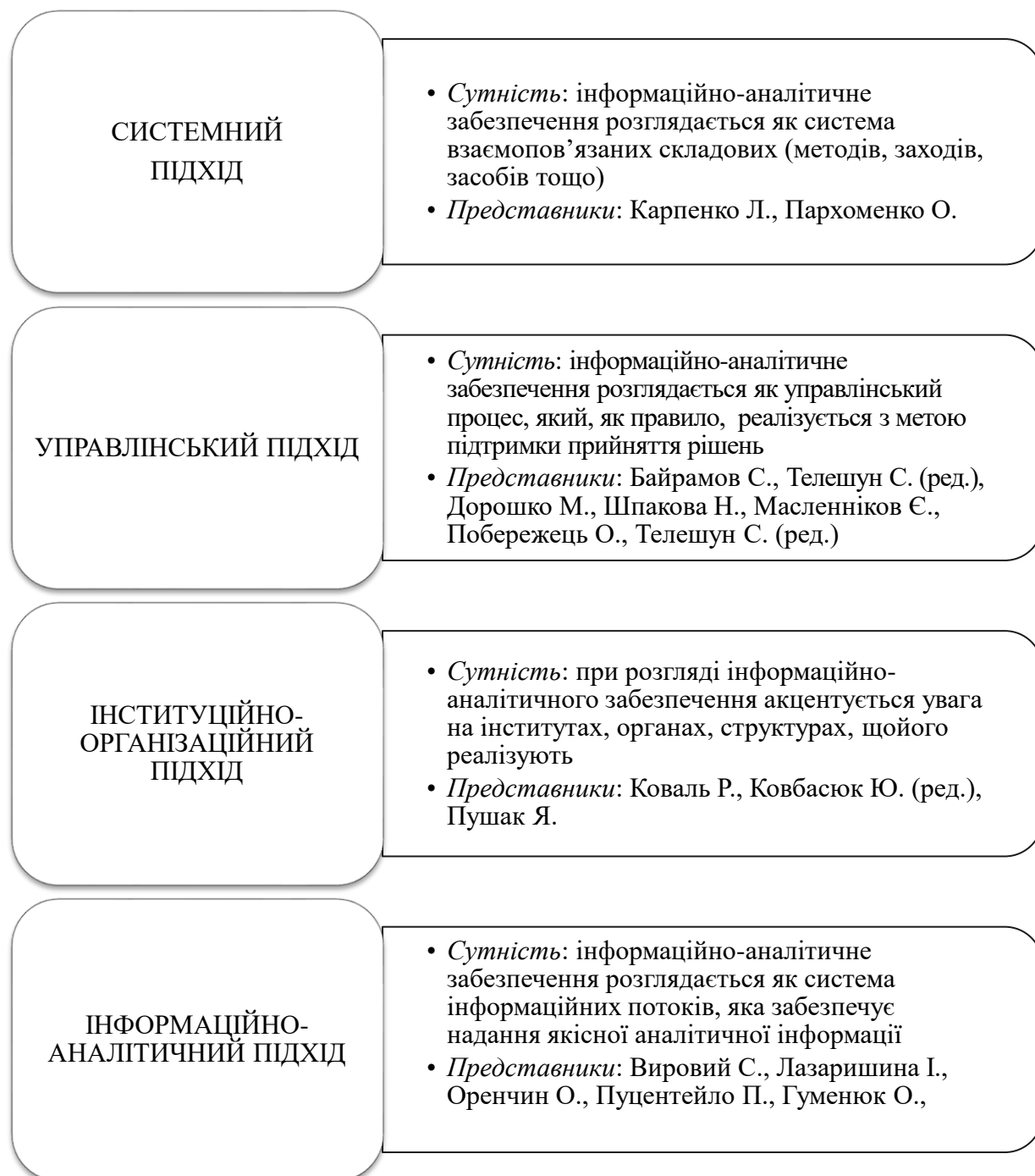


Рисунок 1.1 – Підходи до визначення поняття «інформаційно-аналітичне забезпечення»*

*сформовано автором на підставі табл. 1.1

Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності підприємства складає з таких складових, як інформаційне та аналітичне забезпечення. Від якості та

достовірності отриманої інформації, а також від якості її аналітичної обробки залежить ефективність управлінських рішень на всіх рівнях функціонування підприємства.

Систему інформаційно-аналітичного забезпечення підприємства представлено на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Система інформаційно-аналітичного забезпечення підприємства [37, с. 87]

Інформаційна складова, яку представлено на рис. 1.2 складається з наступних елементів [37]:

а) планова інформація, як правило включає на підприємстві такі види інформації: показники стратегічних та поточних планів, бізнес-планів тощо;

б) облікова інформація містить дані з управлінського обліку, бухгалтерського обліку, первинних документів тощо;

в) звітно-статистичну інформацію, яка формується за рахунок наступних її видів: фінансової, податкової, внутрішньогосподарської та статистичної звітність.

г) технологічну інформацію, яка містить параметри виробничих процесів, техкарти, характеристики ресурсів, рецептури тощо;

д) нормативно-правову інформацію, яку деталізована на рис. 1.2, зокрема:

- 1) нормативно-довідкову, яка може включати стандарти, класифікатори, регламенти;
- 2) нормативно-технологічну, яка містить інструкції, технічні умови, виробничі нормативи;
- 3) комерційно-правову, до якої належать контракти, ліцензії, договори.

Наступна частина рис. 1.2 зображає аналітичну складову, яка включає результати таких видів аналізу, як:

а) стратегічний аналіз, що передбачає аналіз конкурентного середовища та довгострокових цілей діяльності підприємства;

б) атрибутивний аналіз, який передбачає вивчення якісних характеристик і факторів, що впливають на діяльність підприємства;

в) операційний аналіз ґрунтується на оцінюванні ефективності поточних бізнес-процесів підприємства;

г) порівняльний аналіз проводиться шляхом зіставлення показників підприємства з аналогами або конкурентами;

д) фінансово-економічний аналіз проводиться на підставі розрахунку прибутковості, ліквідності, рентабельності тощо.

Отже, інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності підприємства є інтегрованою системою, що об'єднує інформаційні ресурси, аналітичні методи й технологічні інструменти для підтримки управлінських рішень. Його сутність полягає у цілеспрямованому зборі, обробці, аналізі та візуалізації інформації,

що дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, ідентифікувати загрози та реалізовувати потенціал зростання.

1.2 Структура інформаційних потоків у системі управління підприємством

Ефективність інформаційно-аналітичної системи підприємства великою мірою визначається логікою організації інформаційних потоків, їх взаємозв'язками та рівнем інтеграції з управлінськими процесами.

З метою розгляду структури інформаційних потоків у системі управління підприємством розглянемо основні їх складові, які можна класифікувати за певними ознаками, а саме:

За тематичним спрямуванням змісту [14, с. 80]:

- а) монотематичні інформаційні потоки – це потоки, що стосуються лише однієї теми або напряму або функції;
- б) політематичні інформаційні потоки – це потоки, що стосуються даних з кількох (різних або споріднених) тем або напрямів або функцій.

За напрямом руху стосовно підприємства [16, с. 91]:

- а) вихідні інформаційні потоки – це потоки інформації, що формуються на підприємстві та спрямовуються до зовнішніх контрагентів;
- б) вхідні інформаційні потоки – це потоки інформації, які надходять до підприємства ззовні та впливають на його функціонування.

За отриманням інформації із зовнішнього середовища [16, с. 91]:

- а) самостійні інформаційні потоки – це інформація та інформаційні потоки, які формуються підприємством самостійно, за допомогою власних каналів, інструментів, ресурсів тощо;
- б) опосередковані інформаційні потоки – це інформація та інформаційні потоки, які надходять на підприємство через сторонні джерела, посередників або організації.

За періодом інформаційних даних [16, с. 91]:

- а) планові інформаційні потоки – це інформація, яка формується на підставі стратегій, прогнозів, планів і відображає майбутні дії підприємства;
- б) поточні інформаційні потоки – це інформація, яка формується за даними поточного стану підприємства, використовується для оперативного управління;
- в) ретроспективні інформаційні потоки – це інформація, яка ґрунтується на минулих даних (подіях), і дозволяє оцінити результати діяльності, виявити тенденції, слабкі місця, ризики тощо.

За офіційністю [15, с. 21]:

- а) офіційні інформаційні потоки – це інформація, яка надходить від офіційних джерел, відповідно до встановлених процедур, документованих регламентів та каналів;
- б) неофіційні інформаційні потоки – інформація, яка передається поза межами офіційних процедур, часто в усній або неформальній формі.

За масштабом дії [15, с. 21]:

- а) міжнародні інформаційні потоки – до неї належить, як правило, інформація, яка передається між підприємством та закордонними партнерами, інвесторами, міжнародними організаціями тощо;
- б) національні інформаційні потоки – до неї належить, як правило, інформація, яка передається межах країни, зокрема з держорганами, постачальниками, клієнтами, установами тощо;
- в) локальні інформаційні потоки – до неї належить, як правило, інформація, яка передається в межах самого підприємства або між локальними підрозділами.

За типом:

- а) висхідні інформаційні потоки – це інформація, яка передається від нижчих до вищих рівнів управління;
- б) низхідні інформаційні потоки – це інформація, яка передається з вищого на нижчий рівень управління;

в) горизонтальні інформаційні потоки – це інформація, яка передається між підрозділами одного рівня або між співробітниками без ієрархічної приналежності.

За рівнем управління:

а) стратегічні інформаційні потоки – інформація, що використовується у процесі довгострокового планування та визначення загального напрямку діяльності підприємства;

б) тактичні інформаційні потоки – інформація, що стосується середньострокових рішень та координації ресурсів у межах функціональних підрозділів підприємства;

в) оперативні інформаційні потоки – інформація, що використовується у процесі щоденної роботи (короткотермінова інформація), яка забезпечує поточне функціонування підприємства.

Структура інформаційних потоків підприємства – це упорядкована система передачі, обробки та використання інформації між різними рівнями управління, підрозділами та зовнішнім середовищем, яка можна представити у вигляді схеми (рис. 1.3).

Наведена схема структури інформаційних потоків відображає комплексну взаємодію інформації та інформаційних потоків в системі управління підприємством. Її структура охоплює основні види потоків (внутрішні та зовнішні, висхідні, не східні та горизонтальні), напрямки руху інформації та рівні управління (стратегічний, тактичний та оперативний), що забезпечують цілісність і ефективність управлінського процесу. Вона дозволяє структурувати інформаційні потоки, оптимізувати процеси прийняття рішень, а також забезпечити прозорість і контроль у межах всієї організаційної структури підприємства.

Внутрішні інформаційні потоки (рис. 1.3) генеруються на самому підприємстві (планова, облікова, фінансова, виробнича, кадрова та інші види інформації).

Зовнішні інформаційні потоки (рис. 1.3) надходять із зовнішнього

середовища (законодавство, динаміка та функціонування ринків, макропоказники країни, інформація про конкурентів, споживачів, постачальників та інші види інформації).

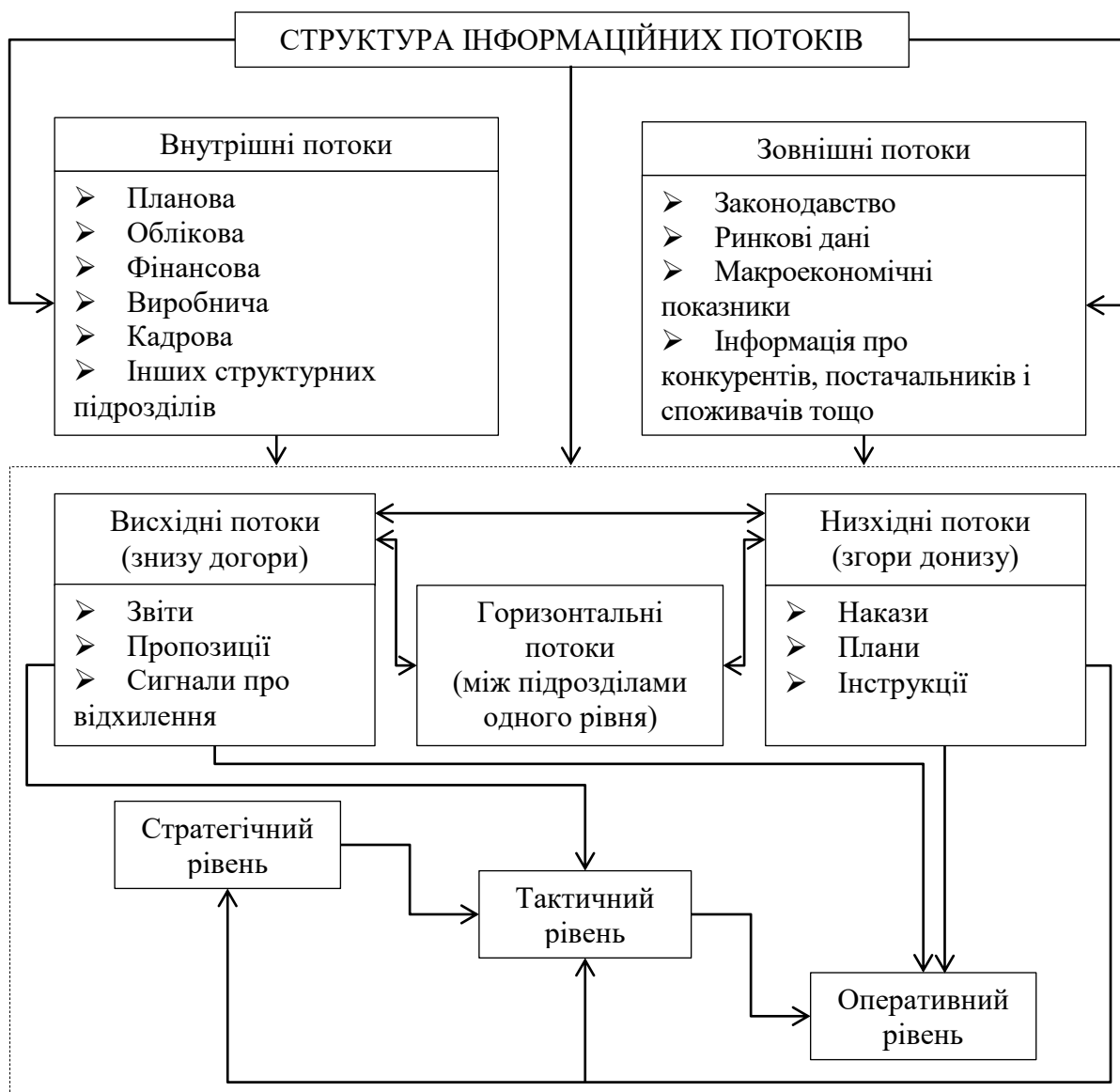


Рисунок 1.3 – Структура інформаційних потоків підприємства*

*сформовано автором

Напрями руху інформаційних потоків, які представлені на рис. 1.3 є висхідні (знизу догори), які надходять від нижчих рівнів до вищих, і до них можуть належати звіти, пропозиції, сигнали про відхилення та інші види інформації.

Низхідні (згори донизу) інформаційні потоки, які надходять від

керівництва до виконавців, і до них можуть належати накази, плани, інструкції та інші види інформації.

Горизонтальні (між підрозділами одного рівня) інформаційні потоки, які передаються між підрозділами одного рівня з метою координації дій, і це може бути будь-яка інформація яка стосується поточної діяльності підприємства.

На різних рівнях управління працівники потребують різного обсягу, деталізації та типу інформації, що зумовлено характером їхніх управлінських функцій та зоною відповідальності, що більш детально охарактеризовано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Взаємозв'язок рівнів управління та інформаційних потреб*

Рівень управління	Інформація	Характеристика
Стратегічний рівень	Дані про зовнішнє середовище (ринки, конкурентів, постачальників, законодавство тощо), прогнози, звіти, макропоказники та інші джерела інформації	Орієнтація на довгострокове планування, прийняття стратегічних рішень. Потребує узагальненої, аналітичної та прогнозної інформації
Оперативний рівень	Плани, бюджети, нормативи, техніко-економічні показники та інші джерела інформації	Середньострокове планування, оптимізація ресурсів, узгодження функціональних цілей із встановленими (на вищому рівні) стратегічними цілями
Тактичний рівень	Поточні дані, виробничі звіти, рознарядки, інструкції, облік та інші джерела інформації	Висока деталізація, частота оновлення. Забезпечує контроль, координацію, щоденне управління діяльністю підприємства, що забезпечує його безперерйне функціонування

*сформовано автором

Інформаційне забезпечення має бути адаптованим до потреб кожного рівня управління.

Структура інформаційних потоків у системі управління підприємством є основою для ефективного обміну даними між усіма рівнями в межах наявної організаційної структури, та забезпечує своєчасність, повноту та достовірність інформації, яка є необхідною для функціонування суб'єкта господарювання.

Дослідження та розуміння інформаційних потоків, їх джерел, напрямів і взаємозв'язків в межах підприємства, дозволяє ефективно організувати управлінський процес, який сприяє прийняттю обґрунтованих і ефективних управлінських рішень. Інформаційно-аналітична підтримка процесу прийняття управлінських рішень буде досліджена у наступному підрозділі.

1.3 Інформаційно-аналітична підтримка процесу прийняття управлінських рішень

Управлінська діяльність підприємства вимагає постійного прийняття рішень, які впливають на ефективність його функціонування в умовах динамічного зовнішнього середовища. Високий динамізм розвитку ринків, макроекономічних процесів та господарських процесів зумовлюють потребу в надійній інформаційно-аналітичній підтримці управлінських рішень. Така підтримка є невід'ємною складовою системи управління і спрямована на забезпечення менеджменту підприємств релевантною, точною та своєчасною інформацією з метою вибору найкращого варіанту.

Успішне прийняття управлінських рішень неможливе без чіткого розуміння їх сутності, тому необхідно розглянути сутність поняття «управлінське рішення», яке наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Економічна сутність поняття «управлінське рішення»*

Автор, джерело	Визначення
1	2
Барабаш Ю. [3]	«процес, що реалізується суб'єктом управління й визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання в наявній чи спроектованій ситуації»
Бабчинська О., Собчук С. [1]	«процес, який реалізується суб'єктом управління і визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання в наявній чи спроектованій ситуації»

Продовження таблиці 1.3

1	2
Василенко В. [4]	«це загальний результат певного творчого процесу керівника, який вимагає конкретних дій колективу, що виступає при цьому об'єктом управління даного керівника»
Дерлоу Д. [9]	«це певна точка управління, при якій роблять вибір між альтернативними можливостями і конкуруючими. Початковим моментом визначають мить, коли виконують дію у конкретному напрямку, а іншу частину можливостей відкидають»
Загороднюк О., Півторак М., Малюга Л. [12]	«сукупність послідовних дій у циклі, що будуються на окремих процедурах, та дозволяють природно здійснювати вплив у системі менеджменту організації з метою досягнення її цілей або вирішення проблем»
Лисенко В., Кондратюк Н., Пронська В. [21]	«результат аналізу, що проводиться шляхом вивчення управлінської ситуації, підсумком якого є вибір суб'єктом управління, із сукупності можливих альтернатив, чітко встановленого варіанта дій, спрямованого на досягнення поставлених цілей»
Мала Н., Процик І. [22]	«результат альтернативного поєднання економічних, технологічних, адміністративних, соціально-психологічних методів менеджменту, спрямований на досягнення конкретних цілей системи керівництва, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану»
Нікіфоренко В. [24]	«вибір одного з варіантів дій, що виключає можливість вибору іншої дії у процесі досягнення поставленої мети»
Олійниченко О. [25]	«це творчий процес, що передбачає розроблення та реалізацію одного або кількох альтернативних варіантів із сукупності можливих альтернативних, спрямованих на досягнення наміченої мети»
Онофрійчук О. [26]	«наслідок аналізу, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з множини можливих варіантів досягнення конкретної мети»
Осовська Г. [28]	«конкретний вибір альтернативного варіанта вирішення проблемної ситуації або вольовий акт, що, як правило, має цільове спрямування і покликаний забезпечити досягнення певного результату»
Петруня Ю., Літовченко Б., Пасічник Т. [31]	«результат творчого аналізу проблемної ситуації, що проводиться з певною метою, вибір шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності до мети системи менеджменту»
Цюцюра С., Криворучко О., Цюцюра М. [38]	«результат вибору управлінцем певного способу дій, що забезпечить досягнення намічених цілей або конкретної ситуації»
Шоробура І. [39]	«вибір альтернативи, здійснюваний суб'єктом, який приймає рішення, у відповідності до його посадових повноважень і компетенцій, спрямований на досягнення цілей підприємства»
Шульженко І. [40]	«вольовий акт втручання суб'єкта управління у діяльність організації з метою забезпечення координуючого впливу на об'єкт управління для досягнення цілей організації»
Якимчук С. [41]	«рішення, що ухвалюються керівником у соціальній системі»

*сформовано автором на підставі опрацювання літературних джерел

Наведені визначення у табл. 1.3 дозволяють сформулювати наявні підходи

до сутності поняття «управлінське рішення», які представлено на рис. 1.4.

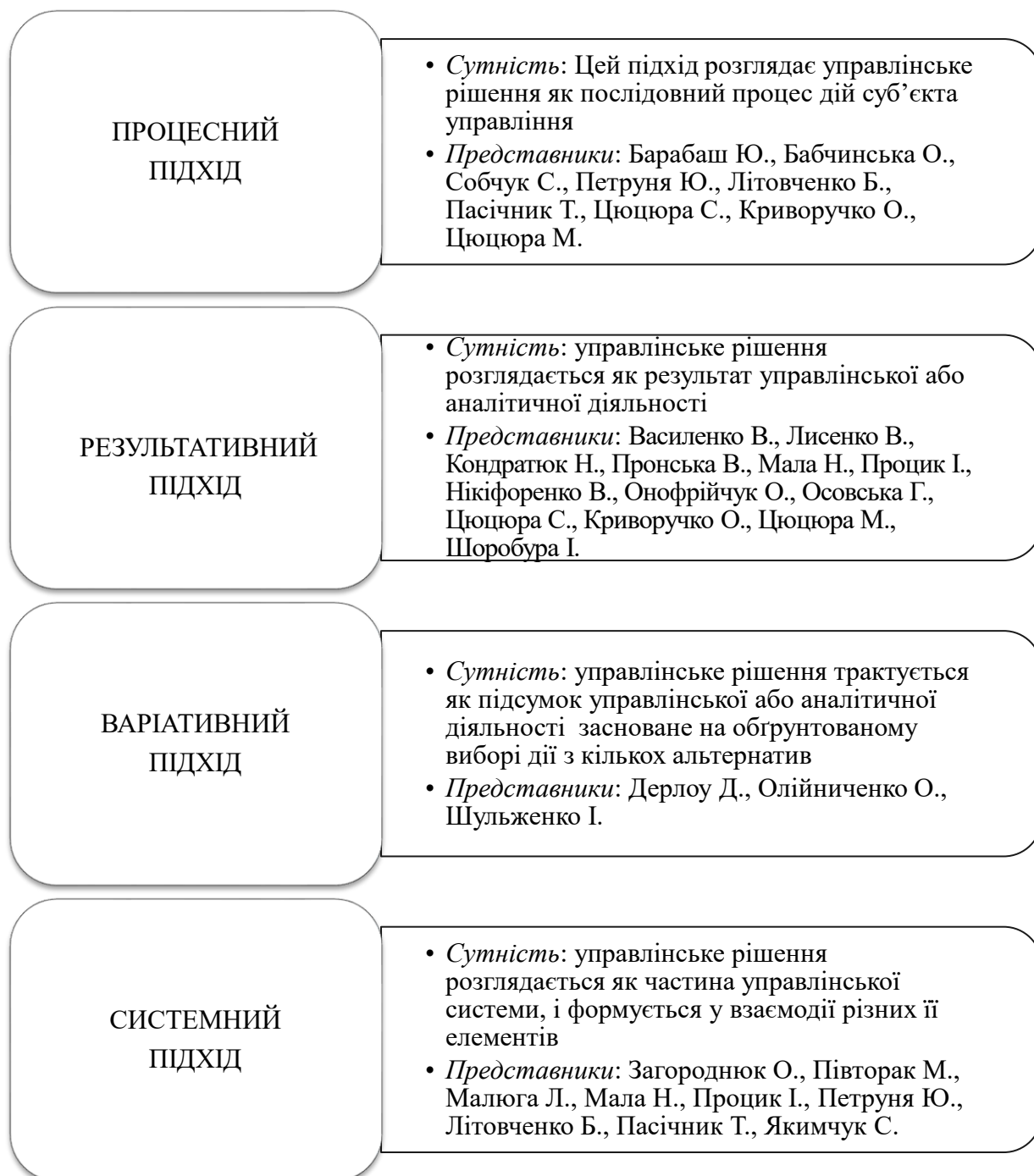


Рисунок 1.4 – Підходи до визначення поняття «управлінське рішення»*

*сформовано автором на підставі табл. 1.3

На основі порівняння представлених підходів до визначення сутності управлінського рішення, можна зробити такі висновки, зокрема усі чотири підходи відображають різні грані сутності управлінського рішення, а саме:

процес ний підхід ґрунтується на логіці дій, результативний – на очікуваному результаті (ефекті), варіативний – на виборі серед альтернатив, а системний – як складової складної управлінської моделі.

Дослідники виділяють різні етапи у процесі прийняття управлінських рішень, які представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Етапи процесу прийняття управлінського рішення, що виділені у наукових дослідженнях*

Автор, джерело / № та назва етапу				
Виноградський М., Виноградська А., Шканова О. [6]	Гевко І. [8]	Загороднюк О. [13]	Кузьмін О., Мельник О. [19]	Орбан- Лембрик Л. [27]
1. Знайомство з проблемою або ситуацією	1. Ідентифікація і визначення проблеми	1. Виявлення проблеми, постановка цілі, визначення системи критеріїв і показників успішного вирішення проблеми	1. Виникнення ситуації, яка потребує прийняття рішення	1. З'ясування, усвідомлення, формування проблеми
2. Вивчення обставин і формування мети				
3. Збір інформації і визначення критеріїв оцінки проекту рішення	2. Формування цілей і стратегії для вирішення проблемної ситуації	2. Збір інформації, формування та інтерпретація проблеми	2. Збір та аналіз інформації щодо розроблених методів менеджменту	2. Вибір лінії поведінки, формулювання обмежень та критеріїв для прийняття рішення
4. Розробка проекту рішення				
5. Оцінка варіантів рішення і вибір оптимального варіанта	3. Збір необхідної інформації; генерування альтернатив	3. Розроблення альтернативних варіантів рішень і вибір оптимального варіанту за визначеними критеріями	3. Виявлення та оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту	3. Всебічний розгляд альтернатив
6. Правове оформлення рішення				
7. Доведення до виконавців і розробка заходів з виконання рішення	4. Вибір одного рішення	4. Організація виконання прийнятого рішення з переліку альтернативних	4. Підготовка та оптимізація управлінського рішення, яке приймається	4. Остаточний вибір варіанта, адекватного цілям діяльності організації
8. Контроль за виконанням рішення	5. Виконання рішення	5. Контроль виконання рішення	5. Прийняття управлінського рішення	5. Прийняття рішення та організація його виконання
9. Підбиття підсумків виконання рішення		6. Оцінка отриманого результату від прийнятого рішення	6. Реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів	6. Формулювання, аналіз, апробація робочого варіанта рішення

*сформовано автором на підставі опрацювання літературних джерел

Незалежно від авторського підходу, в усіх класифікаціях простежується

універсальна структура управлінського рішення, яка включає наступні етапи, які представлено на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 – Процес прийняття управлінського рішення*

*сформовано автором на підставі табл. 1.4

Отже, наведений на рис. 1.5 процес прийняття управлінського рішення є багатокомпонентним і включає послідовні етапи, а саме від ідентифікації проблемної ситуації до аналізу результатів реалізованого рішення. Кожен із цих етапів потребує достовірної, повної та своєчасної інформації, яка служить основою для формування варіантів рішень, оцінки ризиків, визначення критеріїв ефективності та контролю виконання.

У зв'язку з цим особливого значення набуває інформаційно-аналітична підтримка процесу прийняття управлінських рішень, яка є ключовим інструментом забезпечення ефективного управління підприємством. Схематично інформаційно-аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень представлено на рис. 1.6. Представлена схема інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень демонструє комплексну взаємодію між основними компонентами, що забезпечують ефективне функціонування інформаційної системи підприємства в контексті прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

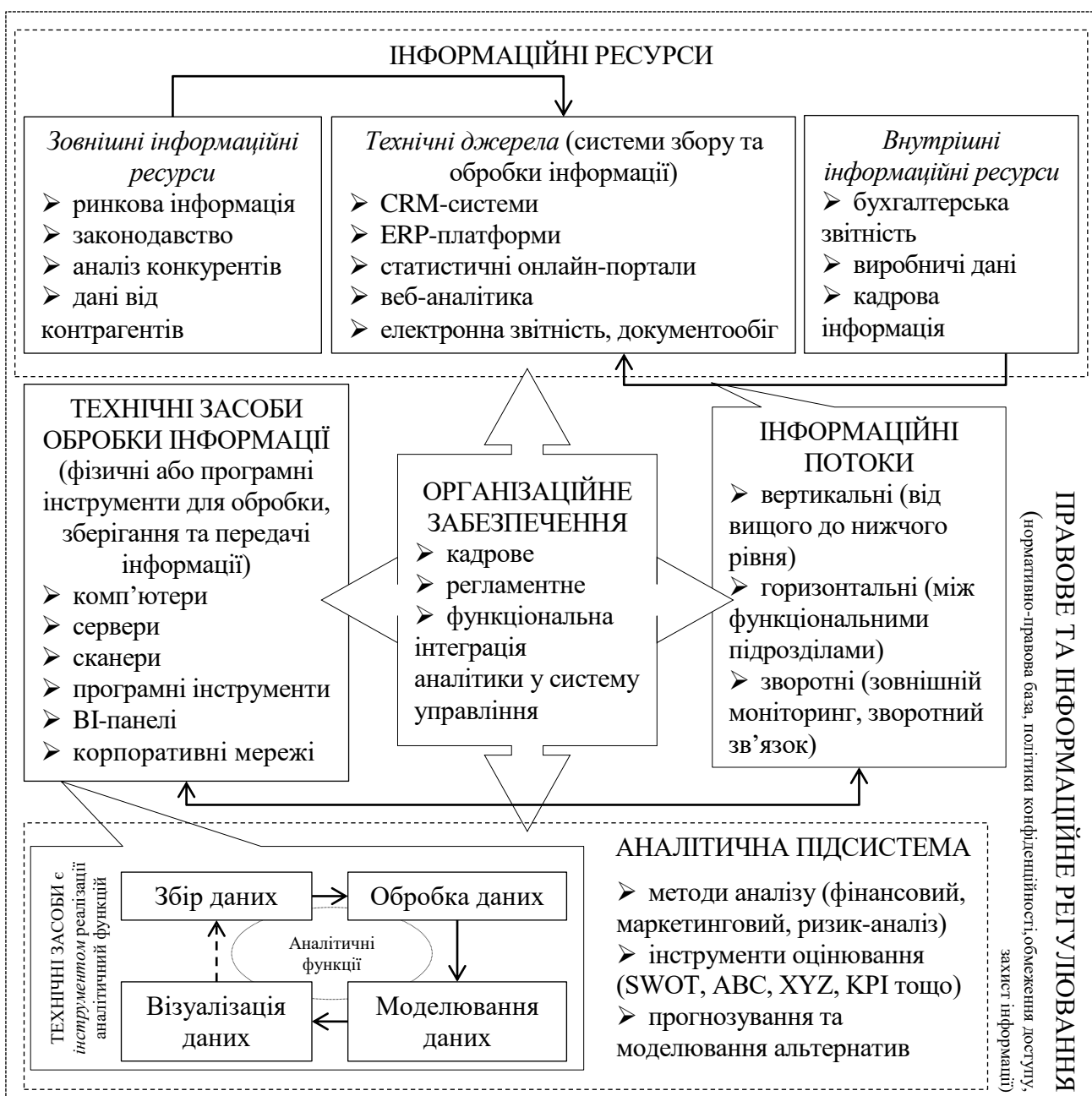


Рисунок 1.6 – Інформаційно-аналітична підтримка прийняття управлінських рішень*

*сформовано автором

Рис. 1.6 ілюструє, як інформаційні ресурси через технічні засоби, організаційну інфраструктуру та аналітичну підсистему трансформуються в управлінські рішення, і забезпечує гнучке реагування підприємства на зміни середовища та внутрішніх умов функціонування.

2 АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

2.1 Аналіз зовнішнього середовища ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

PEST-аналіз (англ. Political, Economic, Social, Technological analysis) – це метод стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства, який дозволяє оцінити чотири ключові групи факторів:

P – політичні фактори (законодавство, державна політика, політична стабільність, регуляторна база);

E – економічні фактори (рівень інфляції, ВВП, податкова система, рівень зайнятості, курси валют);

S – соціальні фактори (демографія, рівень освіти, цінності, стиль життя, міграція);

T – технологічні фактори (інновації, НДДКР, автоматизація, ІТ-інфраструктура).

Для початку проведемо оцінювання впливу політичних факторів на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон», їх представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Оцінювання впливу політичних факторів на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№ п/п	Назва фактору	Експерти*										Середня оцінка
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Воєнний стан	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4,8
2	Політична нестабільність	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4,6
3	Політика держпідтримки будівництва	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3,1

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
4	Державна політика з локалізації виробництва	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3,8
5	Податкова політика та фіскальний тиск	4	4	5	3	5	4	4	4	5	4	4,2
6	Антикорупційна політика в публічних закупівлях	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2,8
7	Політична воля до розвитку інфраструктури	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3,9
8	Зовнішньополітичні ризики	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4,8
9	Законодавчі зміни у сфері охорони праці	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3,8
10	Мобілізаційні ризики	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4,8

*де 5 – дуже високий вплив, 4 – високий вплив, 3 – середній вплив, 2 – низький вплив, 1 – дуже низький або відсутній вплив

Аналіз політичних факторів, який представлений у табл. 2.1 свідчить, що найвищий рівень впливу на підприємство мають такі чинники:

а) воєнний стан (4,8) є визначальним фактором, які зумовлюють зміни в логістичних зв'язках, постачанні, плануванні виробництва тощо;

б) мобілізаційні ризики (4,8) безпосередньо впливають на підприємства, зокрема на кадрову стабільність та виробничі потужності;

в) зовнішньополітичні ризики (4,8) впливають на діяльність вітчизняних підприємств шляхом рівня інвестиційної привабливості, експортно-імпортних операцій тощо;

г) політична нестабільність (4,6) є чинником, що ускладнює довгострокове планування, знижує довіру інвесторів тощо.

Загалом, політичне середовище характеризується високим ступенем впливу на функціонування ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що вимагає постійного

адаптаційного менеджменту.

Наступним етапом в проведенні PEST-аналізу є дослідження економічних факторів на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон», які більш детально згруповані у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Оцінювання впливу економічних факторів на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№ п/п	Назва фактору	Експерти*										Середня оцінка
		Е1	Е2	Е3	Е4	Е5	Е6	Е7	Е8	Е9	Е10	
1	Інфляційний тиск	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4,5
2	Доступність кредитування	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3,4
3	Курсова нестабільність	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4,4
4	Рівень доходів населення	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3,3
5	Вартість енергоресурсів	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4,6
6	Рівень безробіття	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3,3
7	Державне фінансування інфраструктури	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3,7
8	Інвестиційний клімат	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3,2
9	Стабільність банківської системи	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3,8
10	Темпи зростання ВВП	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3,4

*де 5 – дуже високий вплив, 4 – високий вплив, 3 – середній вплив, 2 – низький вплив, 1 – дуже низький або відсутній вплив

До ключових економічних ризиків з високим впливом на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» віднесено (табл. 2.2):

а) вартість енергоресурсів (4,6) є фактором, що критично впливає на собівартість продукції товариства;

б) інфляційний тиск (4,5) впливає на діяльність товариства шляхом зменшення реальних доходів, і посилює цінову нестабільність;

в) курсова нестабільність (4,4) ускладнює імпортні закупівлі матеріалів,

а також впливає на внутрішні ціни на сировину та комплектуючі, а отже, впливає на формування цін на продукцію товариства;

Загальна тенденція показує, що економічні ризики в Україні залишаються вагомими, але деякі можуть частково контролюватися товариством шляхом енергоефективності, оптимізації витрат, гнучкої цінової політики тощо.

Оцінювання впливу соціальних факторів на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінювання впливу соціальних факторів на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№ п/п	Назва фактору	Експерти*										Середня оцінка
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	
1	Демографічна ситуація в регіоні	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3,5
2	Рівень освіти та професійної підготовки населення	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3,6
3	Відтік кадрів за кордон	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4,5
4	Рівень соціальної відповідальності бізнесу	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3,1
5	Соціальні очікування та запити клієнтів	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3,9
6	Зміна споживчих звичок	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3,2
7	Рівень культури безпеки та дотримання стандартів	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3,6
8	Очікування молоді від роботодавців (умови, розвиток)	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3,8
9	Профспілкова активність, захист прав працівників	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2,5
10	Рівень внутрішньої мотивації персоналу	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3,3

*де 5 – дуже високий вплив, 4 – високий вплив, 3 – середній вплив, 2 – низький вплив,

1 – дуже низький або відсутній вплив

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
6	Технології енерго-ефективності	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4,5
7	Технології обробки даних (ERP, CRM, BIM)	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2,7
8	Доступність технологічного консалтингу та супроводу	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3,4
9	Рівень патентної активності у галузі	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2,5
10	Розвиток і підтримка стартапів та інновацій	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2,3

*де 5 – дуже високий вплив, 4 – високий вплив, 3 – середній вплив, 2 – низький вплив, 1 – дуже низький або відсутній вплив

Найвищий вплив серед технологічних факторів на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» мають наступні (табл. 2.4):

- а) технології енергоефективності (4,5) є ключовим напрямом оптимізації витрат товариства і відповідності сучасним екологічним стандартам;
- б) інноваційність виробничих процесів (3,7) свідчать про тенденцію до технологічного оновлення;
- в) рівень цифровізації підприємств галузі (3,7) є дуже важливим в сучасних умовах.

Загалом, технологічні фактори мають змішаний характер на діяльність товариства, зокрема від високого впливу окремих новацій до слабкої реалізації систем цифрового управління та аналітики.

Підсумкову матрицю де проведено ранжування усіх PEST-факторів з середніми оцінками для кожного з факторів (P – політичних, E – економічних, S – соціальних та T – технологічних) згруповано на рис. 2.1.

Політичні фактори	Економічні фактори
Воєнний стан – 4,8 Зовнішньополітичні ризики – 4,8 Мобілізаційні ризики – 4,8 Політична нестабільність – 4,6 Податкова політика та фіскальний тиск – 4,2 Політична воля до розвитку інфраструктури – 3,9 Державна політика з локалізації виробництва – 3,8 Законодавчі зміни у сфері охорони праці – 3,8 Політика держпідтримки будівництва – 3,1 Антикорупційна політика в публічних закупівлях – 2,8	Вартість енергоресурсів – 4,6 Інфляційний тиск – 4,5 Курсова нестабільність – 4,4 Стабільність банківської системи – 3,8 Державне фінансування інфраструктури – 3,7 Доступність кредитування – 3,4 Темпи зростання ВВП – 3,4 Рівень доходів населення – 3,3 Рівень безробіття – 3,3 Інвестиційний клімат – 3,2
Соціальні фактори	Технологічні фактори
Відтік кадрів за кордон – 4,5 Соціальні очікування та запити клієнтів – 3,9 Очікування молоді від роботодавців (умови, розвиток) – 3,8 Рівень освіти та професійної підготовки населення – 3,6 Рівень культури безпеки та дотримання стандартів – 3,6 Демографічна ситуація в регіоні – 3,5 Рівень внутрішньої мотивації персоналу – 3,3 Зміна споживчих звичок – 3,2 Рівень соціальної відповідальності бізнесу – 3,1 Профспілкова активність, захист прав працівників – 2,5	Технології енергоефективності – 4,5 Рівень цифровізації підприємств галузі – 3,7 Інноваційність виробничих процесів – 3,7 Доступ до сучасних виробничих технологій – 3,5 Доступність технологічного консалтингу та супроводу – 3,4 Автоматизація та роботизація – 3,1 Наявність IT-інфраструктури для управління виробництвом – 3,0 Технології обробки даних (ERP, CRM, BIM) – 2,7 Рівень патентної активності у галузі – 2,5 Розвиток і підтримка стартапів та інновацій – 2,3

Рисунок 2.1 – Підсумкова матриця PEST-факторів*

*сформовано за даними наведеними у табл. 2.1 – 2.4

Отже, результати оцінювання PEST-факторів, узагальнені у підсумковій матриці (рис. 2.1), дозволили виявити найбільш впливові зовнішні чинники, що формують середовище функціонування ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

2.2 Аналіз результатів діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» знаходиться за адресою м. Хмельницький, вул. Чорновола, буд. 31.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є одним з провідних підприємств, що забезпечує продукцією залізобетонних виробів та конструкцій будівельну галузь Хмельницької та сусідніх областей, для цивільного, житлового й промислового будівництва.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має стабільну позицію на ринку, налагоджену співпрацю з будівельними компаніями, і є важливим елементом

будівельної інфраструктури регіону.

У табл. 2.5 наведено основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр.

Таблиця 2.5 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр.

№ п/п	Показник	Од. вим.	Рік			Темпи зміни, %	
			2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн.	576737,0	849716,0	1146513	147,3	134,9
2	Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн.	472386,0	702409,0	903867	148,7	128,7
3	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	199766,0	171960,0	174264	86,1	101,3
4	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	438	399	443	91,1	111,0
5	Загальний фонд оплати праці	тис. грн.	90784,0	120393,0	169841	132,6	141,1
6	Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн. / особу	1299,0	2129,6	2588,1	163,9	121,5
7	Середньомісячна заробітна плата працівників	грн. / особу	17272,5	25144,7	31949,0	145,6	127,1
8	Фондовіддача	грн.	2,9	4,9	6,6	171,2	133,1
9	Фондомісткість	грн.	0,3	0,2	0,2	58,4	75,1
10	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, робіт та послуг	грн.	0,82	0,83	0,79	100,9	95,4
11	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	27429	38102	96544	138,9	253,4
12	Рентабельність (збитковість) діяльності	%	5,8	5,4	10,7	–	–

*розраховано автором за даними бухгалтерської звітності товариства [36]

Чистий дохід та чистий прибуток ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за аналізований період представлено на рис. 2.2. Обсяг реалізації (чистий дохід) зріс на 47,3% у 2023 р. і ще на 34,9% у 2024 р. Чистий прибуток (рис. 2.2),

також, зростає протягом аналізованого періоду, зокрема спочатку на 38,9% у 2023 р. та на 153,4% у 2024р., що свідчить про покращення фінансового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом аналізованого періоду.

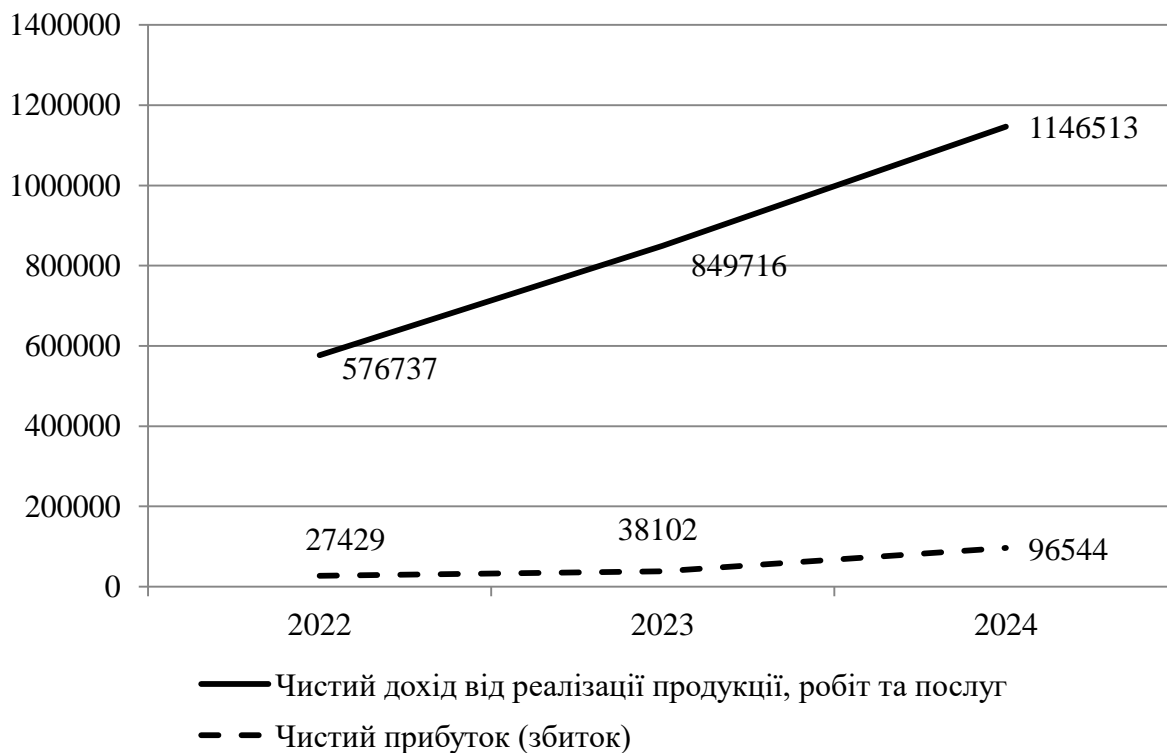


Рисунок 2.2 – Чистий дохід та чистий прибуток ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр., тис. грн.*

*побудовано за даними табл. 2.5

Динаміку собівартості реалізованої продукції, робіт та послуг ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено на рис. 2.3.

Собівартість реалізованої продукції товариства зростає, що пояснюється не лише зростанням обсягів реалізації, а й зростанням цін на сировину та матеріали, зокрема вона зростає на 48,7 у 2023 р. та на 28,7 у 2024 р.

Динаміку елементів операційних витрат ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за аналізований період наведено на рис. 2.4.

Дані рис. 2.4 свідчать про зростання матеріальних витрат, окрім того вони займають найбільшу питому вагу у структурі операційних витрат ТДВ «Хмельницькзалізобетон».



Рисунок 2.3 – Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр., тис. грн.*

*побудовано за даними табл. 2.5

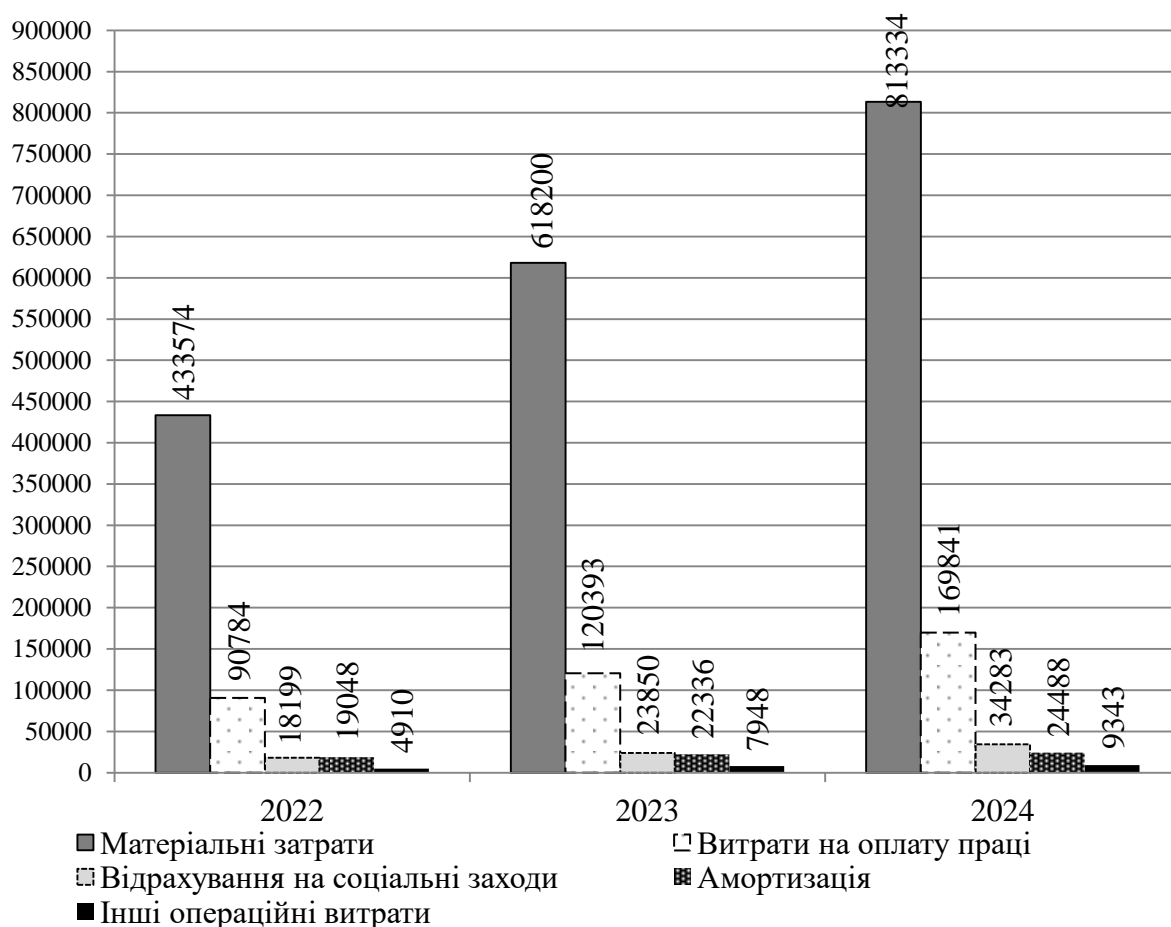


Рисунок 2.4 – Елементи операційних витрат ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр., тис. грн.*

*побудовано за даними бухгалтерської звітності товариства [36]

Аналогічно зростають і інші витрати товариства, що пов'язано зі збільшенням масштабів діяльності, ціновим тиском на ресурси, оновленням виробничих фондів і прагненням мотивувати персонал.

Середньорічна продуктивність праці (дані наведено у табл. 2.5) за період зросла вдвічі (з 1299,0 тис.грн. до 2588,1 тис.грн. на працівника), що свідчить про ефективніше використання трудових ресурсів.

Середньооблікова чисельність працівників товариства зросла у 2024 р., і становила 443 особи. Загальний фонд оплати праці (у 2022 р. – 90784,0 тис. грн., у 2023 р. – 120393,0 тис. грн. та у 2024 р. – 169841 тис. грн.) та середньомісячна заробітна плата працівників зростає (у 2022 р. – 17272,5 грн., у 2023 р. – 25144,7 грн. та у 2024 р. – 31949,0 грн.).

Виробнича ефективність основних засобів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» підвищилася, зокрема фондівіддача зросла з 2,9 до 6,6 грн. продукції на 1 грн. основних фондів (рис. 2.5).

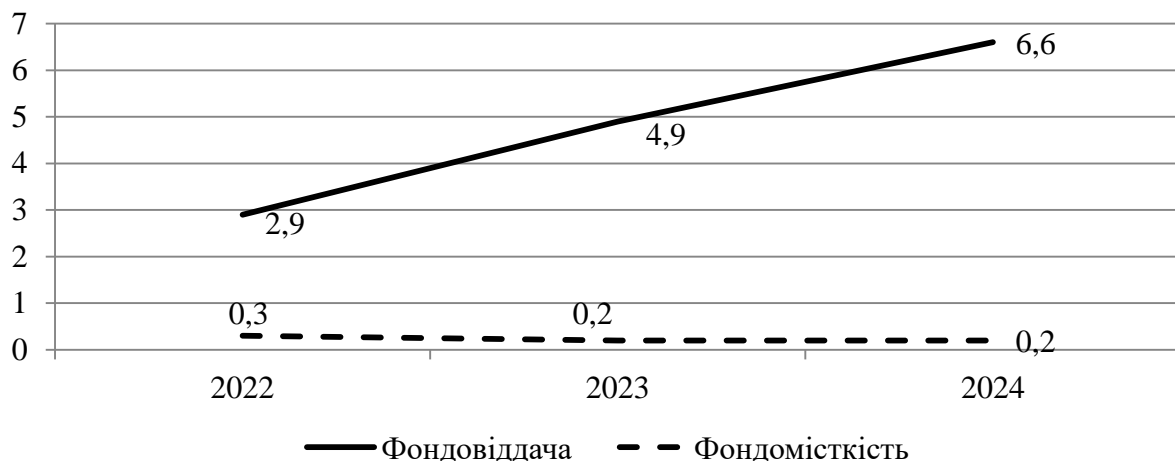


Рисунок 2.5 – Фондівіддача та фондомісткість ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр., грн.*

*побудовано за даними табл. 2.5

Зниження фондомісткості у 2023 р. (рис. 2.5) вказує на економніше використання основних фондів, однак у 2024 р. вони не змінюються. Варто зазначити, що показник залишається прийнятним і підтверджує зростання

продуктивності обладнання.

Показники свідчать про стабільне зростання ефективності діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Особливо позитивними є: зростання фондівіддачі, покращення прибутковості, зниження витрат на одиницю реалізованої продукції у 2024 р.

2.3 Аналіз інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

З метою аналізу інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» розглянемо оргструктуру товариства (рис. 2.6).

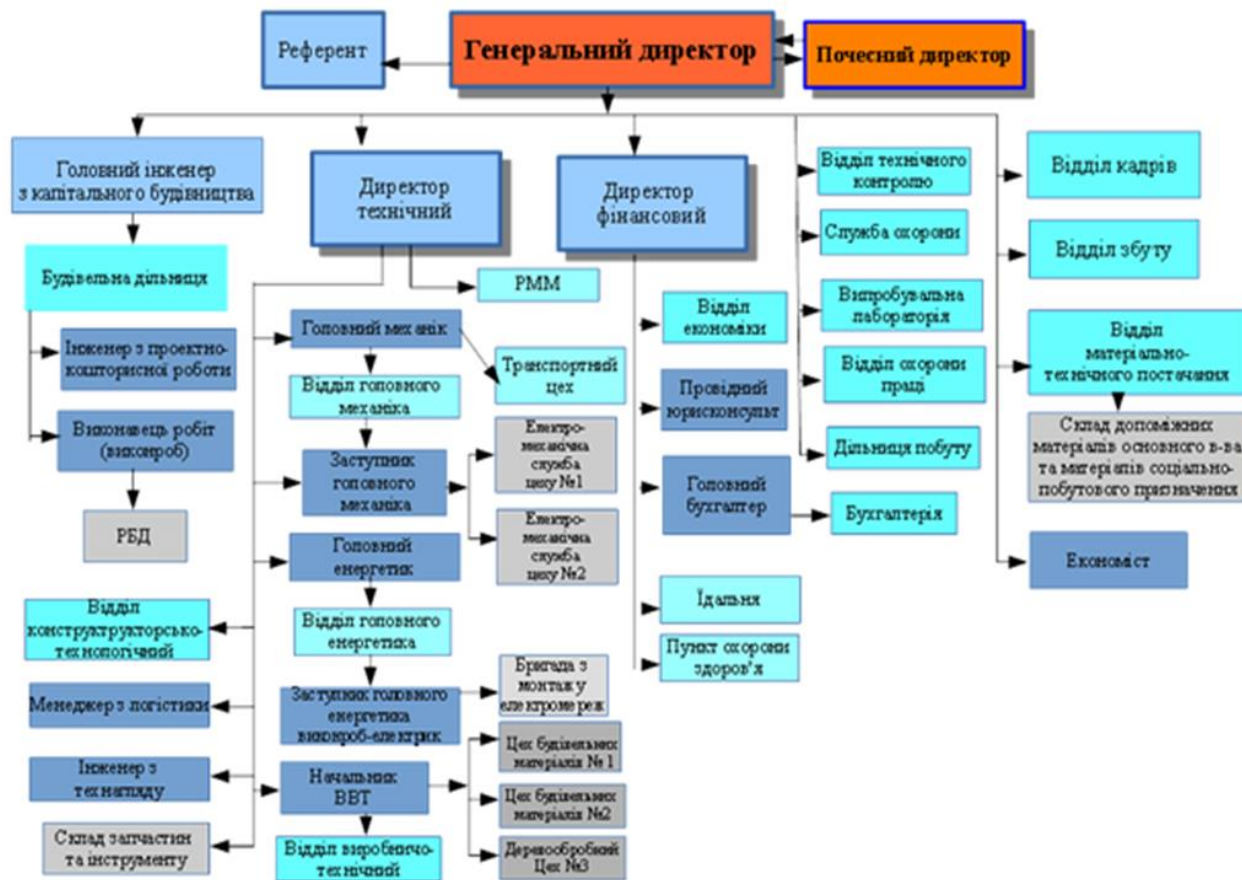


Рисунок 2.6 – Оргструктура ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Керівником ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (рис. 2.6) є генеральний директор, якому підпорядковуються всі його замісники, а саме: головний інженер з капітального будівництва, технічний та фінансовий директори, а також інші функціональні відділи (відділ кадрів, збуту, матеріально-технічного постачання тощо). Організація має розгалужену вертикаль управління, включаючи служби з технічного контролю, енергетичного забезпечення, механіки, логістики, бухгалтерського обліку, охорони праці, побуту та охорони здоров'я. Така структура забезпечує ефективний розподіл обов'язків і відповідальності між підрозділами ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

В управлінській діяльності підрозділи ТДВ «Хмельницькзалізобетон» використовують різні інформаційні ресурси, які класифікуються на внутрішні та зовнішні, і більш детально наведені на рис. 2.7.

ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ ТОВАРИСТВА	
<p>Внутрішні інформаційні ресурси</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ бухгалтерська звітність – щомісячна, квартальна, річна (внутрішня та податкова) ➤ фінансові показники – облік доходів, витрат, прибутковості, зарплатні тощо ➤ виробничі дані – плани та фактичні обсяги виробництва, витрати ресурсів, простої, брак ➤ кадрові дані – інформація про чисельність працівників, облік робочого часу, нарахування заробітної плати ➤ матеріально-технічне забезпечення – залишки на складах, облік поставок, запаси сировини 	<p>Зовнішні інформаційні ресурси</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ законодавча база – нормативні акти, податкове законодавство, зміни до трудового законодавства ➤ ринкові дані – ціни на сировину, аналіз попиту на будівельні матеріали ➤ конкурентне середовище – інформація про діяльність інших виробників ЗБВ (з відкритих джерел) ➤ статистичні портали – макроекономічні показники галузі ➤ інформація від контрагентів – умови співпраці, запити, контракти

Рисунок 2.7 – Характеристика інформаційних ресурсів

ТДВ «Хмельницькзалізобетон»*

*сформовано автором

Характеристику підрозділів, що відповідають за інформаційно-аналітичне забезпечення, а також характеристику процесів, які виконуються у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Підрозділи ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що відповідають за інформаційно-аналітичне забезпечення

Назва	Характеристика
Безпосередньо відповідають за інформаційно-аналітичне забезпечення	
Відділ економіки	Здійснює планування, собівартості продукції, аналіз фінансових результатів, розрахунок прогнозування доходів та витрат
Бухгалтерія	Забезпечує ведення фінансового обліку, формує звітність, обробляє первинні документи, що є основою для подальшого аналізу
Випробувальна лабораторія	Забезпечує контроль якості та надає технічну інформацію, що використовується для аналізу продукції
Відділ технічного контролю	Збирає дані про дефекти, відхилення, які можуть бути враховані при операційному аналізі та управлінні якістю
Відділ охорони праці	Формують інформацію для аналізу ризиків та дотримання вимог охорони праці
Виконують функцію підтримки при реалізації інформаційно-аналітичного забезпечення	
Відділу кадрів	Формує аналітику за кадровим забезпеченням товариства
Відділ збуту	Формує дані щодо замовлень, клієнтів, продажів, забезпечує основу для маркетингової аналітики
Відділу матеріально-технічного постачання	Акумулює інформацію щодо логістики, складських запасів, і є основою для проведення логістичного аналізу
Служба охорони	Здійснює моніторинг безпеки, надає інформацію для оцінки ризиків фізичної безпеки підприємства

*сформовано автором

Інформаційні ресурси ТДВ «Хмельницькзалізобетон» характеризуються високим рівнем повноти та точності внутрішніх даних. У різних відділах товариства використовуються різні системи обліку та аналітики, які охарактеризовано у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Системи обліку та аналітики у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»*

Назва системи	Призначення	Характеристика використання
1	2	3
БАС: Бухгалтерія	Ведення бухгалтерського, податкового й управлінського обліку	Основна облікова система товариства
Microsoft Excel	Розрахунки, звітність, фінансове та виробниче моделювання	Використовується майже у всіх відділах
CRM-система (частково впроваджена)	Ведення обліку клієнтів, комунікацій, стану замовлень	Застосовується у відділі збуту

Продовження таблиці 2.7

1	2	3
Автоматизовані звітні шаблони	Формування типових звітів на основі БАС: Бухгалтерія або Excel	Використовується у бухгалтерії та економістами
Виробничо-технологічні таблиці	Оперативний облік показників продуктивності, собівартості, якості	Здійснюється у вигляді звітів вручну

*сформовано автором

Інформаційно-аналітична підтримка на підприємстві побудована переважно на системі БАС: Бухгалтерія та Excel. Водночас рівень автоматизації є середнім, оскільки значна частина даних обробляється вручну або з обмеженим використанням інтегрованих систем.

Для більш детального аналізу інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» проведемо експертне оцінювання, і згрупуємо у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Оцінювання інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»*

№ п/п	Назва фактору	Експерти*										Середня оцінка
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Доступність інформації для прийняття управлінських рішень	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4,4
2	Повнота зібраної інформації	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3,8
3	Точність і надійність зібраних даних	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4,2
4	Швидкість обробки інформації	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3,4
5	Рівень автоматизації облікових та аналітичних процесів	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3,2

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
6	Інтегрованість аналітики у систему управління	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3,3
7	Кваліфікація персоналу, що відповідає за інформаційно-аналітичне забезпечення	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4,2
8	Рівень використання результатів аналізу в управлінських рішеннях	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3,3
9	Придатність програмного забезпечення до потреб підприємства	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3,3
10	Загальний рівень інформаційно-аналітичного забезпечення	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0

*де 5 – дуже високий рівень, 4 – високий рівень, 3 – середній рівень, 2 – низький рівень, 1 – дуже низький рівень

Проведене оцінювання (табл. 2.4) свідчить про достатній рівень процесів інформаційно-аналітичного забезпечення у ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Найвищі оцінки отримали такі критерії, як доступність, точність і кваліфікація персоналу. Найбільш проблемними є швидкість обробки інформації, інтеграція даних у систему управління та автоматизація, що свідчить про потребу в подальшій цифровізації й модернізації аналітичної інфраструктури.

З РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

3.1 Рекомендації з автоматизації процесів аналітичного забезпечення управлінської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Автоматизація аналітичних процесів управління у діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» пропонується реалізувати за рахунок впровадження:

а) шаблонів аналітичних звітів (щоденних, щомісячних, квартальних) у середовищі Google Sheets із імпортом даних, і можливістю автоматичного оновлення за допомогою Google App Script (рис. 3.1).

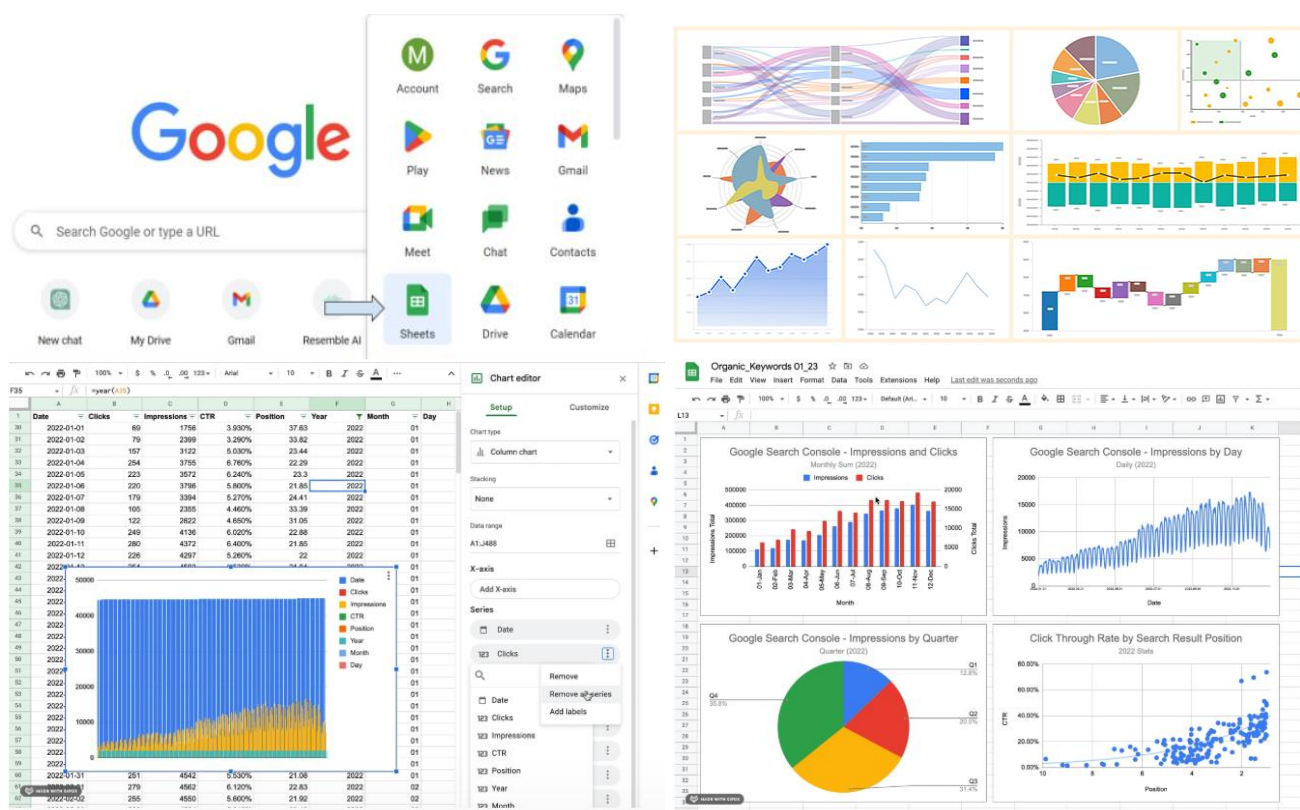


Рисунок 3.1 – Інтерфейс Google Sheets [43]

Google Sheets сприяє імпорту даних з внутрішніх систем ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (наприклад, БАС: Бухгалтерія, CRM або Excel через Google Apps Script).

Доступ до даних представлений у Google Sheets можливий для всіх керівників підрозділів товариства, у тому числі і спільний доступ. Також, у Google Sheets можливе налаштування ролей та рівнів доступу, зокрема що стосується можливостей редагування, перегляду тощо.

Основні переваги Google Sheets згруповано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні переваги Google Sheets*

Перевага	Опис
Спільна робота користувачів в реальному часі	Кілька користувачів можуть одночасно редагувати один документ
Інтеграція з іншими сервісами Google	Працює разом із Gmail, Meet, Form, Looker Studio, Drive, Calendar, Slides, Docs тощо
Автоматичне збереження	Дані зберігаються автоматично з історією змін
Підтримка формул і скриптів (Apps Script)	Можливість проведення складних обчислень
Мобільний доступ	Працює з усіх пристроїв – комп'ютерів, планшетів, смартфонів
Імпорт/експорт у різні формати	Підтримує Excel, CSV, TSV, PDF та інші формати
Візуалізація даних	Можливість створення діаграм, графіків, таблиць тощо

*сформовано за [30, 35, 45]

б) дашбордів у Google Looker Studio Pro (рис. 3.2) для візуалізації ключових показників (KPI) у режимі реального часу.

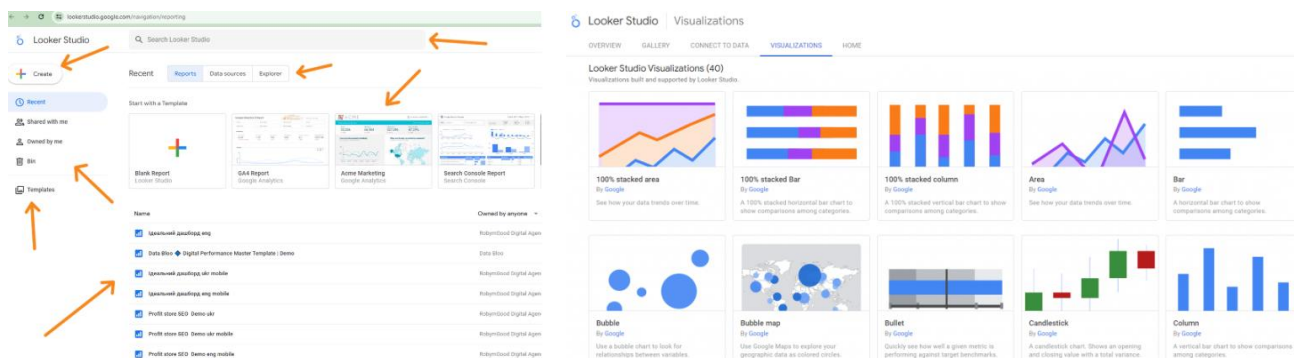


Рисунок 3.2 – Інтерфейс Google Looker Studio [5, 46]

Вони дозволяють керівникам відслідковувати результати діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в режимі реального часу (виробничі показники, доходи, витрати, запаси, відвантаження тощо). Можливе створення дашбордів для кожного з напрямів діяльності товариства.

Основні переваги Google Looker Studio згруповано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Основні переваги Google Looker Studio *

Перевага	Опис
Володіння контентом організацією	Звіти та джерела даних належать організації, а не окремим користувачам
Командні робочі простори	Спільні простори для команди з можливістю управління доступом на рівні ролей (адміністратор, менеджер контенту, співавтор)
Автоматизована доставка звітів	Можливість налаштування до 20 розкладів доставки звітів, налаштування сповіщень при досягненні певних критеріїв
Персональні посилання на звіти	Створення копій звітів, доступних лише для конкретних користувачів
Мобільний додаток Looker Studio	Можливий доступ користувачів через мобільний додаток

*сформовано за [42, 44, 47]

Впровадження запропонованих інструментів потребує певних витрат, які можуть покриватися з нерозподіленого прибутку ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Витрати на впровадження згруповані у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Витрати на впровадження інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Стаття витрат	Опис	Орієнтовна сума, грн.
1	2	3
Підключення до API або скриптове налаштування Google Sheets	Послуги програміста (одноразово)	15000
Розробка шаблонів звітів (щоденний, тижневий, місячний, квартальний)	Налаштування формул, фільтрів, форматів	8000
Створення дашбордів у Google Looker Studio Pro	Дизайн та інтеграція з джерелами даних	15000

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
Навчання персоналу (2–3 ключових співробітників)	Індивідуальні інструктажі	6000
Технічна підтримка та обслуговування (1 рік)	Коригування шаблонів, підтримка імпорту	8000
Загальні витрати		52000

Автоматизація процесів аналітичного забезпечення управлінської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» планується поетапно починаючи з липня 2025 р.

Графік Ганта, що відображає впровадження аналітичних інструментів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено на рис. 3.3.

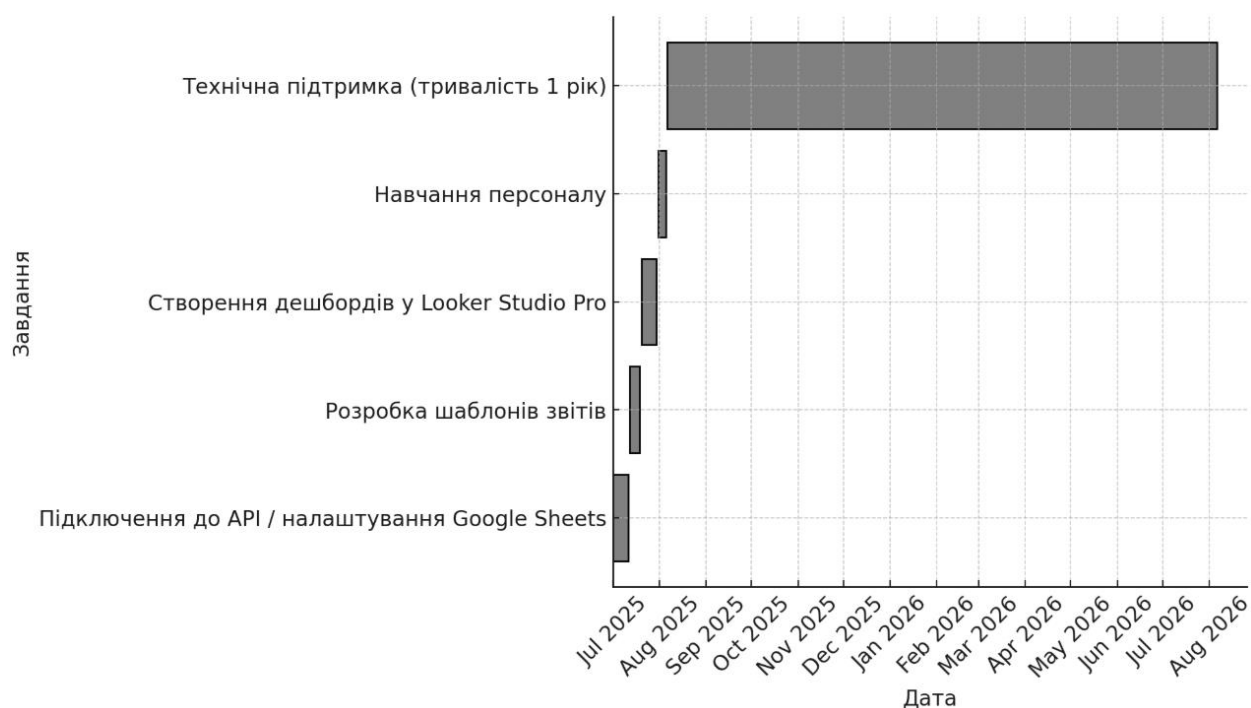


Рисунок 3.3 – Графік Ганта впровадження аналітичних інструментів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Впровадження аналітичних інструментів з метою автоматизації процесів аналітичного забезпечення управлінської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» сприятиме отриманню певної вигоди, у тому числі і економічної, і буде виявлятися у скороченні часу на підготовку звітів, зменшенні кількості помилок у

звітності, підвищенню прозорості, оптимізації фонду робочого часу, сприятиме оперативному та обґрунтованому прийняттю управлінських рішень.

Можливі джерела грошових вигод від впровадження аналітичних інструментів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Отримання вигод від впровадження аналітичних інструментів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Вигода	Опис	Ефект, грн.
Скорочення часу на підготовку звітів	Автоматичне оновлення даних (заміна ручної обробки даних)	$650 \text{ год.} \times 150 \text{ грн./год} = 97500$
Зменшення кількості помилок у звітності	Зменшення штрафів, необґрунтованих (хибних) управлінських рішень	≈ 20000
Оперативність у прийнятті рішень	Швидка реакція на зміни, зокрема витрати, обсяги виробництва тощо	≈ 30000
Підвищення прозорості	КРІ у реальному часі	≈ 30000
Оптимізація фонду робочого часу	Звільнення аналітиків від рутинних задач	$0,25 \text{ штатної одиниці} \times 31949,0 \times 12 = 95850$
Всього		273350

Ефективність рекомендації з автоматизації процесів аналітичного забезпечення управлінської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» буде становити: $273350 - 52000 = 221350$ грн.

Автоматизація аналітичних процесів є необхідною умовою підвищення ефективності управління діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в умовах зростання обсягів інформації та потреби в оперативному прийнятті рішень. Розраховані фінансові показники ефективності впровадження демонструють доцільність запропонованого заходу, оскільки дозволять додатково отримати 221350 грн., що вказує на швидку окупність та економічну ефективність інвестицій в цифрову трансформацію аналітичної діяльності. Успішна реалізація запропонованих заходів сприятиме не лише оптимізації внутрішніх процесів, а й підвищенню загальної конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на ринку.

3.2 Рекомендації щодо підвищення рівня інформаційної безпеки в системі інформаційно-аналітичного забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

З метою підвищення рівня інформаційної безпеки в системі інформаційно-аналітичного забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон» проведемо аудит інформаційної безпеки за алгоритмом, що наведений на рис. 3.4.



Рисунок 3.4 – Послідовність проведення аудиту інформаційної безпеки

Проведення аудиту інформаційної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» пропонується реалізовувати у період з 10.07.2025 р. по 28.07.2025 р., що деталізовано у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Деталізація проведення аудиту інформаційної безпеки у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№	Етап	Тривалість	Дата	Відповідальні
1	Планування аудиту інформаційної безпеки	2 дні	10.07.2025 р. – 11.07.2025 р.	Головний аудитор
2	Дослідження політик інформаційної безпеки товариства	2 дні	12.07.2025 р. – 13.07.2025 р.	Аудиторська група
3	Аудит інформаційних активів	3 дні	14.07.2025 р. – 16.07.2025 р.	ІТ-аудитор, техспеціалісти
4	Аналіз технічного захисту інформації	2 дні	17.07.2025 р. – 18.07.2025 р.	ІТ-аудитор, техспеціалісти
5	Аналіз організаційних аспектів	3 дні	19.07.2025 р. – 21.07.2025 р.	Головний аудитор, керівництво товариства
6	Виявлення вразливих місць, потенційних загроз та ризиків	3 дні	22.07.2025 р. – 24.07.2025 р.	Аудиторська група
7	Узагальнення даних та формування попередніх висновків	1 день	25.07.2025 р.	Головний аудитор
8	Презентація результатів керівництву	0,5 дня	26.07.2025 р. (ранок)	Аудиторська група
9	Підготовка остаточного аудиторського звіту	2 дні	27.07.2025 р. – 28.07.2025 р.	Головний аудитор

Графік Ганта, що зображає проведення аудиту інформаційної безпеки у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено на рис. 3.5.

В подальшому пропонується впровадити єдину політику інформаційної безпеки для структурних підрозділів та всіх працівників, що працюють у ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Така політика має визначати єдині стандарти доступу, обробки, зберігання та захисту інформації, а також встановлювати правила реагування, інциденти інформаційної безпеки, а також персональну відповідальність працівників.

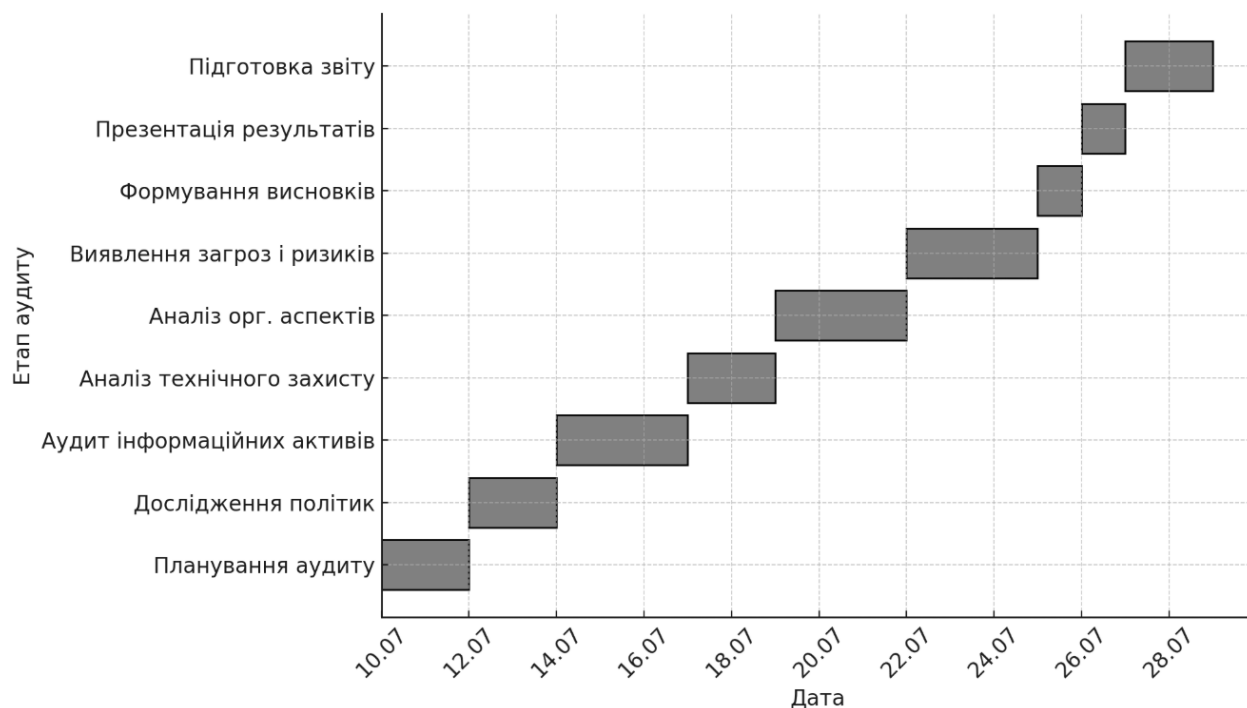


Рисунок 3.5 – Графік Ганта проведення аудиту інформаційної безпеки у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Уніфіковану політику інформаційної безпеки у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Уніфікована політика інформаційної безпеки у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Напрямок політики	Зміст
1	2
Контроль доступу	Використання персональних облікових записів Регулярна зміна паролів
Резервне копіювання	Створення резервних копій важливих даних (щоденне) Зберігання інформації у визначеному середовищі (хмарі, жорсткому диску тощо)
Фізичний захист	Контроль доступу до серверної кімнати (ключ-карти, пропуски, відеоспостереження) Обмеження фізичного доступу до комп'ютерів із конфіденційною інформацією
Політика щодо використання пристроїв	Заборона використання незареєстрованих USB-носіїв Використання антивірусного ПЗ на всіх пристроях
Реагування на інциденти	Створення журналу кіберінцидентів Визначення відповідальних за інформування про інциденти
Навчання персоналу	Інструктажі працівників з інформаційної безпеки

Продовження таблиці 3.6

1	2
Робота з електронною поштою	Фільтрація шкідливих вкладень Заборона відкриття підозрілих листів.
Політика роботи з корпоративними даними	Заборона копіювання та вносу корпоративної інформації за межі товариства Корпоративна інформація розповсюджується з дозволу керівництва
Аудит безпеки	Аудит відповідності наявній політиці інформаційної безпеки товариства
Актуалізація політики	Перегляд політики інформаційної безпеки не рідше ніж один раз на рік або після інциденту

Окрім наведених вище заходів підвищення рівня інформаційної безпеки в системі інформаційно-аналітичного забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон» неможливе без впровадження інструментальних засобів, зокрема:

а) антивірусної програми нового покоління, зокрема CrowdStrike Falcon є хмарною EDR-платформою, яка не потребує потужного локального серверу, забезпечує виявлення, запобігання та реагування на складні кібератаки в режимі реального часу;

б) системи моніторингу інцидентів (програми управління інформаційною безпекою SIM (англ. Security information management), зокрема Wazuh з гарною підтримкою. Wazuh сприяє виявленню загроз, дозволяє контролювати доступу до ресурсів та забезпечує інтеграцію з інфраструктурою підприємства;

в) зашифрованих носіїв та каналів передачі інформації, зокрема BitLocker (Windows), яке дозволяє шифрувати диски на ПК / ноутбуках для всіх пристроїв працівників. Додатково, для захищеного віддаленого доступу пропонується використовувати VPN-рішення з сучасними протоколами шифрування, зокрема WireGuard;

г) резервне копіювання з шифруванням, зокрема хмарну платформу Microsoft Azure Backup.

Всі зазначені інструменти сприятимуть забезпеченню інформаційної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон», однак їх впровадження може потребувати додаткових витрат, які згруповано у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Витрати на впровадження інструментальних засобів з метою підвищення рівня інформаційної безпеки в системі інформаційно-аналітичного забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Стаття витрат	Опис	Орієнтовна сума, грн.
CrowdStrike Falcon	Антивірусна програма та захист від атак у реальному часі	35000
Wazuh	Моніторинг безпеки, виявлення загроз	25000
BitLocker (Windows) та WireGuard	Шифрування даних, захист доступу	15000
Microsoft Azure Backup	Резервне копіювання з шифруванням	30000
Загальні витрати		105000

Впровадження інструментальних засобів дозволяє отримати додаткові вигоди, які згруповані у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Отримання вигод від впровадження інструментальних засобів з метою підвищення рівня інформаційної безпеки в системі інформаційно-аналітичного забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Вигода	Опис	Ефект, грн.
Зниження ризиків втрати даних	Захист конфіденційної інформації товариства від несанкціонованого доступу	30000
Зменшення витрат товариства на відновлення інформації після атак	Резервне копіювання дозволяє зменшити простої та втрати товариства	25000
Підвищення надійності віддаленого доступу	Безпечна робота працівників за межами товариства	12000
Зниження інцидентів загроз інформаційній безпеці	Виявлення підозрілої поведінки, контроль активності, обмеження прав доступу	18000
Підвищення довіри партнерів і клієнтів	Підвищення репутації товариства	10000
Зменшення штрафів через порушення	Належний захист персональних даних	25000
Всього		120000

Ефективність рекомендації щодо підвищення рівня інформаційної безпеки в системі інформаційно-аналітичного забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон» буде становити: $120000 - 105000 = 15000$ грн.

Загальна оцінена економічна вигода становить 120000 грн., що дозволяє отримати чистий ефект у 15000 грн. вже у перший рік реалізації заходів.

Впровадження заходів інформаційної безпеки є економічно доцільним, навіть за помірному рівні оцінювання вигод. Враховуючи стратегічні переваги (репутація, безперебійність роботи, мінімізація правових ризиків), ці заходи мають високий рівень пріоритетності для стабільного функціонування товариства в умовах цифрової трансформації.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах ефективне управління підприємством неможливе без якісної інформаційно-аналітичної підтримки. Саме інформаційно-аналітичне забезпечення дає змогу керівникам приймати обґрунтовані рішення, своєчасно реагувати на внутрішні й зовнішні зміни. У кваліфікаційній роботі наведено визначення поняття «інформаційно-аналітичне забезпечення» та виділено підходи щодо її сутності зокрема: системний, тобто як система взаємопов'язаних складових; управлінський, як управлінський процес; інституційно-організаційний, який акцентує увагу на інститутах, органах, структурах; інформаційно-аналітичний, як система інформаційних потоків, яка забезпечує надання якісної аналітичної інформації. Особливу увагу було приділено структурі потоків підприємства, до внутрішніх потоків належать бухгалтерська та фінансова звітність, виробничі та кадрові дані. Зовнішні формуються на основі ринкової інформації, законодавства, контрагентських звітів. Технічну основу становлять ERP, CRM-системи, Excel, веб-аналітика тощо. Якісне інформаційно-аналітичне забезпечення є ключовим чинником ефективного функціонування підприємства, оскільки забезпечує менеджмент підприємства достовірною, своєчасною та релевантною інформацією, необхідною для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у динамічному середовищі.

У другому розділі роботи проведено аналіз середовища функціонування та фінансово-господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», зокрема проведено PEST-аналіз. Оцінювання за допомогою PEST-аналізу, проведене із залученням 10 експертів, дало змогу виявити найбільш значущі фактори зовнішнього середовища. Зокрема політичні ризики: воєнний стан, мобілізаційні загрози, політична нестабільність мають високий індекс впливу (4,6 – 4,8). Економічні фактори: висока вартість енергоносіїв, інфляція, курсова нестабільність також становлять серйозну загрозу. Соціальні фактори: серед ключових – відтік кадрів за кордон, запити молоді та зміна вподобань споживчів.

Технологічні аспекти: низький рівень автоматизації, слабкий розвиток ІТ-інфраструктури, обмежене використання інструментів обробки даних. Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» свідчать про позитивну динаміку фінансово-господарської діяльності за всіма ключовими показниками. Високі темпи зростання доходу, прибутку, продуктивності праці та ефективності використання ресурсів свідчать про зміцнення позицій товариства. У роботі, також, проведено аналіз інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів. Оцінювання інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів свідчить, що система інформаційно-аналітичного забезпечення функціонує стабільно, а найвищі оцінки отримали такі критерії, як доступність, точність і кваліфікація персоналу.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи наведено рекомендації щодо вдосконалення управління процесами інформаційно-аналітичного забезпечення у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», а саме:

а) рекомендації з автоматизації процесів аналітичного забезпечення управлінської діяльності, зокрема запропоновано створення шаблонів аналітичних звітів у середовищі Google Sheets із імпортом даних, і можливістю автоматичного оновлення за допомогою Google App Script, а також, дашбордів у Google Looker Studio Pro для візуалізації ключових показників (KPI) у режимі реального часу. Очікувана економія – понад 270 тис. грн., витрати – 52 тис. грн., тобто ефективність понад 220 тис. грн;

б) рекомендації щодо підвищення рівня інформаційної безпеки в системі інформаційно-аналітичного забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Зокрема запропоновано проведення аудиту інформаційної безпеки із представленням послідовності його проведення та деталізованих термінів. Крім того представлено уніфіковану політику інформаційної безпеки для товариства. Також, запропоновано впровадити інструментальні засоби з метою підвищення рівня інформаційної безпеки. Ефективність рекомендації щодо підвищення рівня інформаційної безпеки в системі інформаційно-аналітичного забезпечення буде становити 15000 грн.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Бабчинська О. І. Новітні методи прийняття управлінських рішень та їх особливості в економіці України / О. І. Бабчинська, С. І. Собчук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2012. – № 2(1). – С. 22–25.
2. Байрамов С. Інформаційно-аналітичне забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства / С. Байрамов // Економіка та управління підприємствами Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2017. – № 2(07). – С. 50–55.
3. Барабаш Ю. О. Методи та етапи прийняття управлінських рішень / Ю. О. Барабаш // Економічний вісник Донбасу. – 2008. – № 4(14). – С. 121–123.
4. Василенко В. А. Теорія і практика розроблення управлінських рішень : навч. посіб. / В. А. Василенко. – Київ : ЦУЛ, 2003 – 420 с.
5. Велика інструкція по Google Looker (Data Studio): огляд можливостей та інструкції з налаштування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://profit.store/uk/blog/expert/velyka-instrukciya-po-google-looker-studio>.
6. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера : навч. посібник для студ. економ. Вузів / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – Київ : Кондор, 2003. – 414 с.
7. Вировий С. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування / С. В. Вировий // Ефективність державного управління. – 2014. – № 39. – С. 201–206.
8. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень : підручник / І. Б. Гевко. – Київ : Кондор, 2009. – 187 с.
9. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Д. Дерлоу. – Київ : Всевітто, Наук. думка, 2001. – 242 с.
10. Дорошко М. С. Соціально-правові основи інформаційної безпеки. Навчальні матеріали [Електронний ресурс] / М. С. Дорошко, Н. В. Шпакова. – Режим доступу : <https://pidruchniki.com/gosguu.narod.ru/gos/96.html>.

11. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Наук. ред. Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – Київ : НАДУ, 2011. – Т. 2. – 692 с.

12. Загороднюк О. В. Етапи розробки і прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс] / О. В. Загороднюк. – Режим доступу: <https://mzedl.udau.edu.ua/assets/files/2021/21-st/zbirnik-1-ekciya-1.pdf#page=41>.

13. Загороднюк О. В. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень / О. В. Загороднюк, М. В. Півторак, Л. М. Малюга // Приазовський економічний вісник. – 2019. – Вип. 4 (15). – С. 94–98.

14. Захарченко А. П. Загальні принципи аналізу інформаційних потоків у Інтернеті / А. П. Захарченко // Наукові записки Інституту журналістики. – 2010. – Т. 41. – С. 80–85.

15. Іванова О. М. Характеристика та класифікація інформаційних потоків підприємств / О. М. Іванова // Інвестиції : практика та досвід – 2016. – № 13. – С. 18–22.

16. Карачарова К. А. Класифікація інформаційних потоків автотранспортних підприємств / К. А. Карачарова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 33. – С. 88–93.

17. Карпенко Л. М. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління бізнеспроцесами підприємств: прогностична валідність. / Л. М. Карпенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 3(3). – С. 77–85.

18. Коваль Р. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів державної влади / Р. А. Коваль // Теорія та практика державного управління : зб. наук. праць. – Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2006. – № 1 (113).

19. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Київ : Академвидав, 2003. – 416 с.

20. Лазаришина І. Д. Джерела інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства / І. Д. Лазаришина, О. В. Оренчин // Вісник економіки транспорту і промисловості – 2012. – №38. – С. 62–65.

21. Лисенко В. В., Кондратюк Н. В., Пронська В. В. Управлінські рішення як ключовий компонент моделі управління організацією / В. В. Лисенко, Н. В. Кондратюк, В. В. Пронська // Інфраструктура ринку. – 2019. – Вип. 32. – С. 149–154.

22. Мала Н. Т. Процик І. С. Мистецтво прийняття управлінського рішення / Н. Т. Мала, І. С. Процик // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. Вип. 20.14. – С. 345–351.

23. Масленніков Є. І. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління результатами діяльності підприємства / Є. І. Масленніков, О. В.Побережець // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2016 – Т. 15. – № 1. – С. 35–49.

24. Нікіфоренко В. С. Особливості прийняття державно-управлінських рішень у сфері прикордонної безпеки / В. С. Нікіфоренко // Прикарпатський юридичний вісник. – 2018. – Вип. 2(23). – Т. 3. – С. 194–198.

25. Олійниченко О. М. Аспектний підхід до визначення поняття «управлінське рішення» / О. М. Олійниченко // Наукові праці НУХТ. – 2007. – № 21. – С. 79–83.

26. Онофрійчук О. В. Шляхи оптимізації формування та розвитку управлінської команди підприємства / О. В. Онофрійчук // Менеджмент XXI століття : сучасні моделі, стратегії, технології : матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конф. (16 жовтня 2018 р.). – Вінниця, 2018. – С. 256–264.

27. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посіб / Л. Е. Орбан-Лембрик. – Київ : Академвидав, 2003. – 568 с.

28. Осовська Г. В. Основи менеджменту: навч. посіб. / Г. В. Осовська. – Житомир: ЖІТІ, 2008. – 556 с.

29. Пархоменко О.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття рішень в системі науково-технічної інформації: дис. ... канд.екон. наук : 08.02.02 / О. В. Пархоменко – Київ, 2006. – 211 с.

30. Переваги використання CRM проти таблиць чи Google Sheets

[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://shelfy.com.ua/newsroom/crm-vs-tablyczy/>.

31. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник – Дніпро. Університет митної справи та фінансів, 2020. – 276 с.

32. Практичні елементи інформаційно-аналітичної роботи : метод. реком. / За заг. ред. д-ра політ. наук С. О. Телешуна. – Київ : Вид-во НАДУ, 2007. – 60 с.

33. Пуцентейло П. Інформаційне забезпечення аналітичної діяльності в управлінні підприємством / П. Пуцентейло, Гуменюк О. // Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. – 2019. – № 1-2. – С. 74-82.

34. Пушак Я. Я. Регіональні особливості формування інформаційно-аналітичного забезпечення розвитку підприємництва : дис. канд. екон.наук: 08.10.01 / Я. Я. Пушак – Львів, 2001. – 183 с.

35. Спільна робота над таблицями онлайн [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://workspace.google.com/products/sheets/>.

36. Фінансова звітність (ТДВ « Хмельницькзалізобетон») [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/01267076/yearly-finances>.

37. Хвальчик І. Л. Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством / І. Л. Хвальчик, Л. О. Волощук // ECONOMICS : time realities. – 2020. – №1(47). – С. 84-90.

38. Цюцюра С. В. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень / С. В. Цюцюра, О. В. Криворучко, М. І. Цюцюра // Моделі прийняття управлінських рішень Управління розвитком складних систем. – 2012. – Вип. 9. – С. 50–58.

39. Шоробура І. Сучасні вимоги до управлінського рішення / І. Шоробура // Молодь і ринок. – 2018. – Вип. 8 (163). – С. 17–21.

40. Шульженко І. В. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень / І. В. Шульженко, С. Ю. Остапенко, В. А. Симоненко // Приазовський економічний вісник. – 2018. – Вип. 4(09). – С. 73–77.

41. Якимчук С. Управлінські рішення в діяльності органів місцевого самоврядування: зміст, особливості та сутність / С. Якимчук // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2009. – № 1. – С. 153–159.

42. About Looker Studio Pro [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cloud.google.com/looker/docs/studio/about-looker-studio-pro>.

43. How to Create a Chart in Google Sheets in Few Steps? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://chartexpo.com/blog/how-to-create-a-chart-in-google-sheets#>.

44. Looker Studio Pro now available for Android and iOS [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cloud.google.com/blog/products/business-intelligence/get-looker-studio-pro-for-android-and-ios>.

45. Microsoft Excel і Google Sheets: чим відрізняються та що обрати [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://goit.global/ua/articles/microsoft-excel-i-google-sheets-chym-vidrizniaiutsia-ta-shcho-obraty/>.

46. The Battle of Google's Looker Products: Which One is Right for Your Data Visualization Needs? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.feldm.de/en/blog/the-battle-of-googles-looker-products-which-one-is-right-for-your-data-visualization-needs>.

47. Your Guide to Google Looker Studio Pro [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.databloo.com/blog/google-looker-studio-pro/>.

Завідувачу кафедри

Менеджменту та адміністрування

Нілі ТЮРІНІЙ

здобувача вищої освіти

Вікторія УЛАНОВИЧ

Факультет управління, адміністрування
та туризму, 5 курс, група МНз-20-1

ЗАЯВА

З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

30.05.2025

дата



підпис