

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

На тему: Управління інформаційним забезпеченням прийняття управлінських рішень на підприємстві (на прикладі ФОП Качасв І. Л., м. Хмельницький)

назва теми

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 освітньої програми

Шифр КвРМН. 21028.01.05.ПЗ

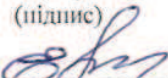
Виконала студентка 4 курсу група МНз-21-1


(підпис)

Тетяна ПІДКОВА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

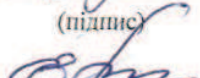
Керівник ст. викл. каф. МА


(підпис)

Олена КОСПОК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер ст. викл. каф. МА


(підпис)

Олена КОСПОК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування


(підпис)

Ніла ТЮРИНА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

18 06 2025 р.

Хмельницький 2025

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	<u>управління, адміністрування та туризму</u>
Кафедра	<u>менеджменту та адміністрування</u>
Рівень	<u>вищої освіти перший (бакалаврський)</u>
Галузь знань	<u>07 «Управління та адміністрування»</u>
	Шифр, назва
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент»</u>
	Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____

Н.Т.Коріна

« 03 » 02 2025 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Підкови Тетяни Володимирівни

1. Тема роботи Управління інформаційним забезпеченням прийняття управлінських рішень на підприємстві (на прикладі ФОП Качасв І.Л., м. Хмельницький)

керівник роботи Косіюк Олена Миколаївна, старший викладач

Затверджена наказом ректора університету від "07" лютого 2025 р. № 23, додаток 6

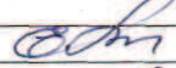
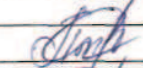






2. Строк подання студентом роботи на кафедру червень 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи статі, навчальні посібники з теми інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень, статистична інформація, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні основи управління інформаційним забезпеченням процесу прийняття управлінських рішень. 2. Аналіз діяльності та системи інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень у ФОП Качасв І.Л. 3. Шляхи удосконалення управління інформаційним забезпеченням процесу прийняття рішень у діяльності ФОП Качасв І.Л.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Класифікація інформації, що використовується для прийняття управлінських рішень. Перелік вимог до інформації, необхідних для її ефективного застосування в управлінні. Порівняльна характеристика теоретичних підходів до прийняття управлінських рішень. Структура та динаміка асортименту продукції ФОП Качасв І.Л. у 2022-2024 рр. Основні техніко-економічні показники діяльності суб'єкта господарювання за 2022-2024 рр. Оцінка мікросередовища діяльності ФОП Качасв І.Л. Оцінка макросередовища діяльності ФОП Качасв І.Л. за PEST-аналізом. Матриця SWOT-аналізу діяльності ФОП Качасв І.Л. Інформаційні потоки у системі прийняття управлінських рішень. Пропозиції щодо удосконалення інформаційного забезпечення процесу прийняття рішення у ФОП Качасв І.Л. Орієнтовний розрахунок витрат на впровадження заходів. Графік реалізації комплексу заходів.

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

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

7. Дата видачі завдання лютий 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

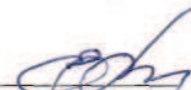
№ п/п	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Лютий 2025 р.	
2.	Одержання індивідуального завдання	Лютий 2025 р.	
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	Лютий 2025 р.	
4.	Підготовка до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

Студент


 підпис

 Тетяна ПІДКОВА
 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


 підпис

 Олена КОСПОК
 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Підкова Тетяна Володимирівна. Управління інформаційним забезпеченням прийняття управлінських рішень на підприємстві (на прикладі ФОП Качаєв І. Л., м. Хмельницький).

Керівник роботи – ст. викладач кафедри менеджменту та адміністрування Косіюк О.М. Кваліфікаційна робота бакалавра складається з: 50 сторінок, 15 таблиць, 5 рисунків, 21 джерел посилання.


КЛЮЧОВІ СЛОВА: ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, ІНФОРМАЦІЯ, АВТОМАТИЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ, CRM-СИСТЕМИ, ERP.

Метою даного дослідження було дослідження існуючої системи інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень у ФОП Качаєв І.Л. та розробка рекомендацій щодо її удосконалення.

У першому розділі роботи було розкрито теоретико-методичні аспекти управління інформаційним забезпеченням прийняття управлінських рішень, розглянуто основні підходи до його організації, класифікацію інформації.

У другому розділі подано загальну характеристику діяльності ФОП Качаєв І.Л., проаналізовані основні техніко-економічних показники суб'єкта господарювання, визначено поточний стан інформаційного забезпечення бізнесу та виявлено ключові проблеми в інформаційних потоках, що забезпечують прийняття управлінських рішень.

У третьому розділі розроблено комплекс пропозицій щодо удосконалення системи інформаційного забезпечення управлінських рішень для ФОП Качаєв І.Л. Зокрема, обґрунтовано доцільність впровадження CRM- та ERP-систем, створення електронного порталу знань, резервного копіювання даних, підвищення рівня цифрової безпеки, а також запропоновано план-графік реалізації заходів з розрахунком витрат і очікуваними результатами.

 Тетяна Підкова «15» 06 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	9
1.1 Поняття, сутність і значення інформаційного забезпечення в системі управління суб'єктів господарювання	9
1.2 Теоретичні підходи до прийняття управлінських рішень	11
1.3 Методологічні засади оцінювання ефективності інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень	14
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ФОП КАЧАЄВ І.Л.	17
2.1 Загальна характеристика діяльності суб'єкта господарювання та аналіз основних техніко-економічних показників	17
2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища суб'єкта господарювання	22
2.3 Оцінка операційної діяльності ФОП Качаєв І.Л.	28
2.4 Визначення проблемних аспектів інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень у діяльності ФОП Качаєв І.Л.	37
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ДІЯЛЬНОСТІ ФОП КАЧАЄВ І.Л.	40
3.1 Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень	40
3.2 План реалізації та економічне обґрунтування заходів з удосконалення інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень у ФОП Качаєв І.Л.	43
ВИСНОВКИ	47
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	49

ВСТУП

У сучасних умовах високої конкуренції, стрімкого розвитку інформаційних технологій та динамічних змін ринкового середовища ефективне управління підприємством стає неможливим без належного інформаційного забезпечення. Саме якість і повнота управлінської інформації визначають обґрунтованість прийнятих рішень, своєчасність реагування на зовнішні й внутрішні виклики, а отже — і конкурентоспроможність підприємства. Тому проблема інформаційного забезпечення управлінських рішень є однією з найактуальніших у сфері менеджменту.

Особливої актуальності ця проблема набуває для малого бізнесу, який, на відміну від великих, часто має обмежені ресурси, включно з кадровими, технічними та інформаційними. У зв'язку з цим зростає потреба у створенні ефективних інформаційних систем, що дозволять керівникам оперативно отримувати, обробляти та аналізувати необхідні дані для прийняття стратегічно і тактично важливих рішень.

Об'єктом дослідження є процес управління підприємницькою діяльністю малого бізнесу, зокрема в контексті організації інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень.

Предметом дослідження виступають методи, засоби та підходи до управління інформаційним забезпеченням процесу прийняття управлінських рішень на прикладі ФОП Качаєв Ілля Леонідович.

Метою дипломної роботи є дослідження існуючої системи інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень у ФОП Качаєв І.Л. та розробка рекомендацій щодо її удосконалення.

Для досягнення цієї мети були поставлені наступні завдання:

- вивчити теоретичні засади інформаційного забезпечення управлінських рішень;

- проаналізувати діяльність ФОП Качаєв І.Л. та оцінити ефективність існуючої інформаційної системи;
- виявити основні проблеми в інформаційному забезпеченні діяльності суб'єкта господарювання;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення управління інформаційним забезпеченням для ФОП Качаєв І.Л.;
- визначити шляхи впровадження запропонованих заходів з урахуванням особливостей бізнесу.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові методи: аналіз і синтез, абстрагування, моделювання, узагальнення. Застосовано методи емпіричного дослідження (спостереження, порівняння, вимірювання), а також теоретичні підходи до аналізу управлінської інформації.

Інформаційну базу роботи складають нормативно-правові акти України, внутрішня документація ФОП Качаєв І.Л., статистичні матеріали, наукові праці українських та зарубіжних дослідників, а також практичний досвід в сфері управління кадрами та інформаційними потоками.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для покращення управління інформаційним забезпеченням процесу прийняття управлінських рішень у ФОП Качаєв І.Л., що сприятиме підвищенню ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів та конкурентоспроможності бізнесу.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1 Поняття, сутність і значення інформаційного забезпечення в системі управління суб'єктів господарювання

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростаючої конкуренції інформація стала ключовим ресурсом для ефективного управління підприємством. Інформаційне забезпечення управління є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що впливають на всі аспекти діяльності господарюючих суб'єктів.

За визначенням Паламарчука В.І. «інформаційне забезпечення управління – це сукупність процесів збору, обробки, зберігання та передачі інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Воно включає в себе організацію цілеспрямованих інформаційних потоків, які забезпечують керівництво підприємства актуальними та достовірними даними для ефективного функціонування організації» [14].

За визначенням доц. Н.О. Шпака та Н.Г. Дулиби основними складовими інформаційного забезпечення є [18]:

- інформаційні ресурси – сукупність даних, необхідних для управління підприємством.
- інформаційні технології – засоби та методи обробки інформації;
- інформаційні системи – комплекс технічних та програмних засобів для обробки інформації.

Сутність інформаційного забезпечення полягає в тому, що воно «...виступає як інструмент, який забезпечує керівництво підприємства необхідною інформацією для прийняття рішень. Це дозволяє оперативно

реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, планувати діяльність, контролювати виконання завдань та оцінювати результати» [4].

Інформаційне забезпечення також сприяє підвищенню ефективності управління за рахунок:

- Зменшення невизначеності, надання точних та своєчасних даних для прийняття рішень.
- Покращення комунікації, забезпечення ефективного обміну інформацією між підрозділами.
- Підвищення контролю, можливість моніторингу та аналізу діяльності підприємства [5].

Інформаційне забезпечення відіграє ключову роль у системі управління підприємством. Його значення проявляється в наступному [14]:

1. Прийняття обґрунтованих рішень: надання керівництву актуальної та достовірної інформації для вибору оптимальних варіантів дій.
2. Планування та прогнозування: забезпечення даними для розробки стратегічних та оперативних планів.
3. Контроль та аналіз: можливість оцінки результатів діяльності та виявлення відхилень від запланованих показників.
4. Підвищення ефективності: оптимізація процесів управління за рахунок використання сучасних інформаційних технологій.

Для формування, прийняття та реалізації управлінських рішень необхідним є використання різноманітної інформації. Інформація, що використовується в управлінні, класифікується за різними ознаками (рис. 1.1):

Використання класифікації дозволяє зрозуміти, за допомогою яких джерел управлінці можуть ефективно організувати інформаційні потоки та забезпечити потреби управління бізнесом.

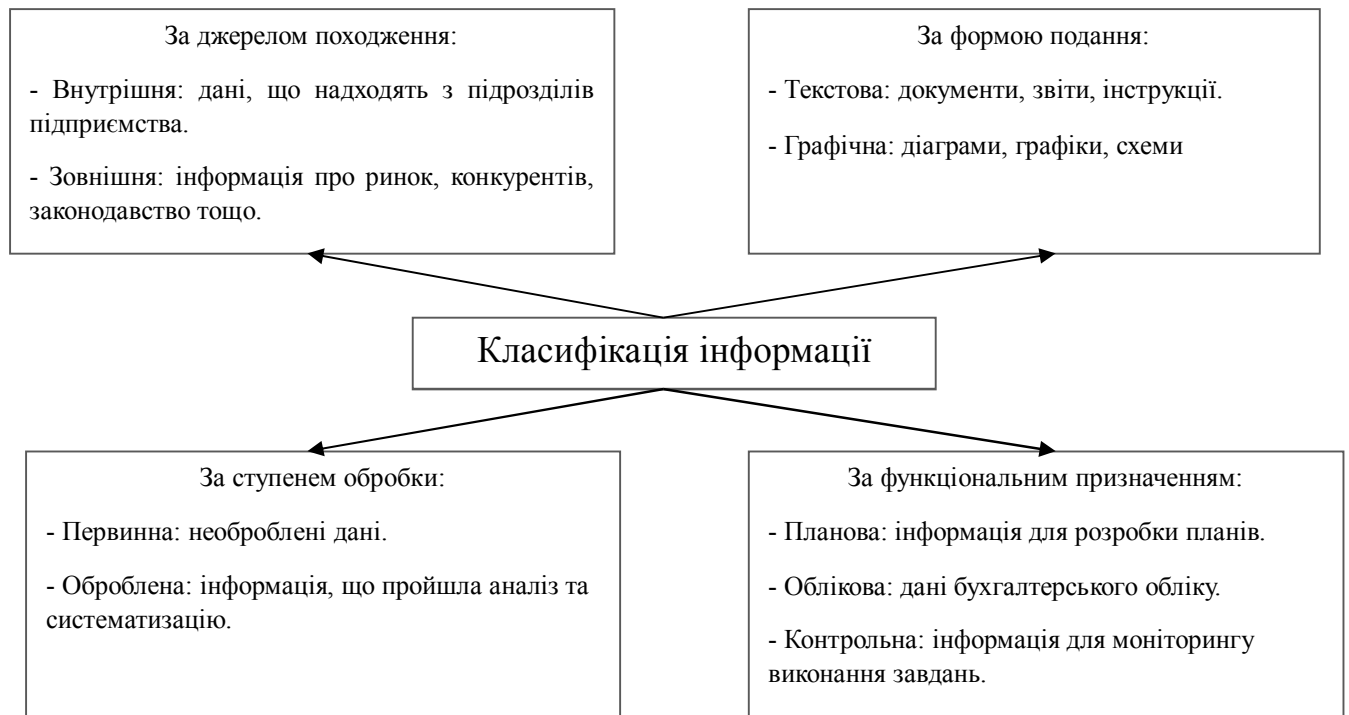


Рисунок 1.1 – Класифікація інформації, що використовується для прийняття управлінських рішень*

* Складено автором із використанням на джерела [2].

Для того щоб інформація була корисною в управлінні, вона повинна відповідати наступним вимогам (рис 1.2).

Дотримання цих вимог забезпечує ефективність управлінських процесів та сприяє досягненню поставлених цілей підприємства.

Таким чином інформаційне забезпечення виступає невід’ємною складовою управлінської системи підприємства. Воно надає керівництву всю необхідну інформацію для обґрунтованого прийняття рішень, сприяючи ефективному функціонуванню організації та реалізації її стратегічних завдань. В умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій роль інформаційного забезпечення лише зростає, що потребує безперервного вдосконалення механізмів збору, обробки і аналізу даних.

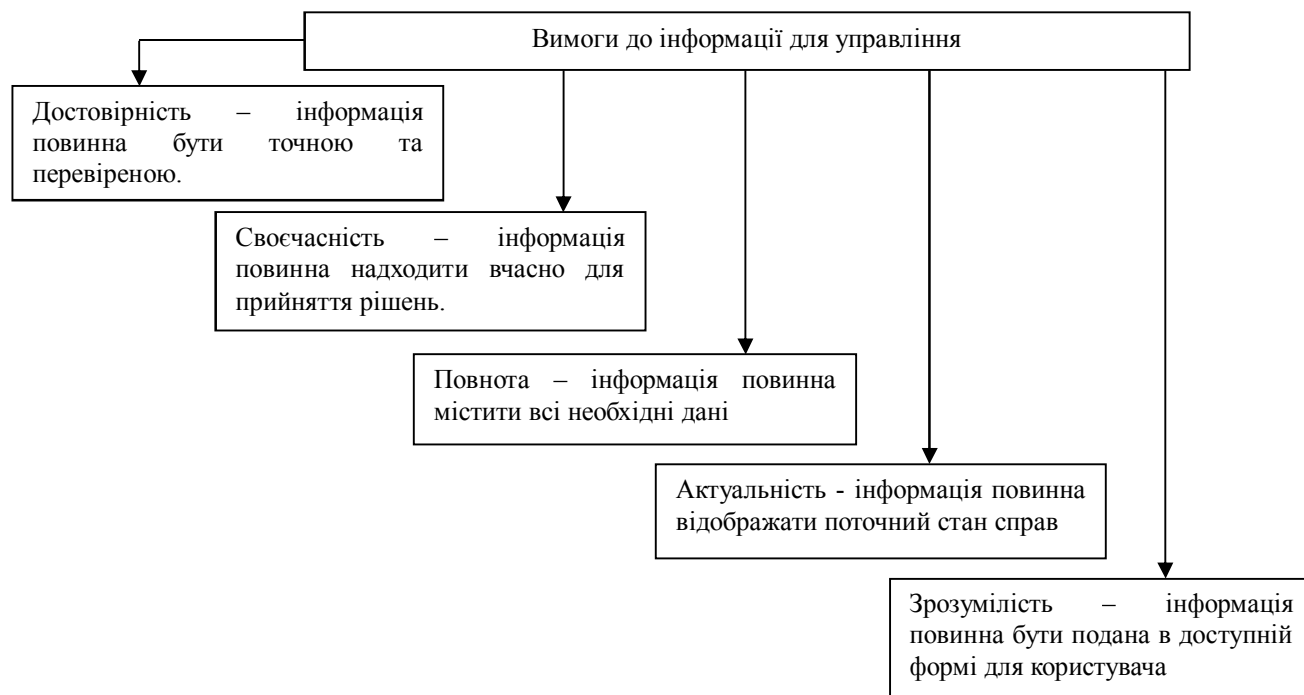


Рисунок 1.2 – Перелік вимог до інформації, необхідних для її ефективного застосування в управлінні*

* Складено автором із використанням на джерела [19].

1.2 Теоретичні підходи до прийняття управлінських рішень

Прийняття управлінських рішень є центральним елементом управлінської діяльності, що визначає ефективність функціонування підприємства. Теоретичні підходи до цього процесу формують основу для розробки стратегій, планів та оперативних дій, які забезпечують досягнення організаційних цілей. Натепер існує декілька основних теоретичних підходів до прийняття управлінських рішень. Зокрема, у літературі ми зустрічаємо такі [13]:

1. Класичний (раціональний) підхід. Він «базується на припущенні, що особа, яка приймає рішення, має повну інформацію про всі можливі альтернативи та наслідки, і здатна обрати оптимальний варіант. Цей підхід передбачає логічний та послідовний процес аналізу проблеми, генерації альтернатив, оцінки їх ефективності та вибору найкращого рішення» [7]. Сам

підхід є ефективним у стабільному середовищі з передбачуваними умовами, але може бути обмеженим у ситуаціях високої невизначеності та ризику (рис.1.3).



Рисунок 1.3 – Основні етапи прийняття рішення відповідно до класичного підходу*

* Складено автором із використанням на джерел [7, 13].

2. Біхевіористичний (поведінковий) «...підхід враховує обмежену раціональність осіб, які приймають рішення, та вплив психологічних, соціальних та організаційних факторів на процес прийняття рішень. Згідно з цим підходом, особи не завжди здатні обрати оптимальне рішення через обмеження в інформації, часі та когнітивні можливості» [13].

Особливості біхевіористичного підходу на думку Герберта Саймона та Джеймса Марча полягають у наступному [13]:

- прийняття задовільного, а не оптимального рішення;
- використання евристик та інтуїції;
- врахування впливу організаційної культури та міжособистісних відносин.

Цей підхід є більш реалістичним у складних та динамічних умовах, де повна інформація недоступна, а рішення повинні прийматися швидко.

3. Інкрементальний (поступовий) підхід, «передбачає прийняття рішень через невеликі, поступові зміни, які дозволяють адаптуватися до змін у середовищі та зменшити ризики. Цей підхід є корисним у ситуаціях, де великі зміни можуть бути небезпечними або неприйнятними для організації» [15]. Цей підхід може призвести до втрати стратегічного бачення та затримки в реалізації необхідних змін. У той же час його перевагами є:

- зменшення ризику помилок;
- гнучкість та адаптивність;
- можливість коригування рішень на основі зворотного зв'язку.

4. Системний підхід базується на розгляді організацій як цілісних систем, де всі елементи взаємопов'язані. «Прийняття рішень у цьому контексті передбачає аналіз впливу кожного рішення на всі частини системи та на зовнішнє середовище [7]. Цей підхід є ефективним для стратегічного планування та управління складними проектами.

Ключовими принципами системного підходу є – цілісність: розгляд організації як єдиного цілого; синергія – взаємодія елементів системи створює додаткову цінність; зворотний зв'язок – використання інформації про результати для коригування дій [7].

5. Контингентний (ситуаційний) підхід як стверджується, «немає єдиного найкращого способу прийняття рішень; ефективність підходу залежить від конкретної ситуації. Це означає, що менеджери повинні адаптувати свої методи прийняття рішень до специфіки проблеми, умов середовища та внутрішніх факторів організації» [15]. Цей підхід підкреслює важливість гнучкості та адаптивності в управлінні.

Фактори, що впливають на вибір цього підходу у процесі прийняття управлінських рішень: ступінь невизначеності та ризику; часові обмеження; рівень доступної інформації; організаційна культура та структура.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика теоретичних підходів до прийняття управлінських рішень*

Підхід	Основні характеристики	Переваги	Недоліки
Класичний	Раціональний аналіз, оптимізація	Чіткість, логічність, обґрунтованість	Високі вимоги до інформації, значні витрати часу
Біхевіористичний	Обмежена раціональність, вплив поведінкових факторів	Реалістичність, врахування людського фактора	Можливість суб'єктивності, непередбачуваність
Інкrementальний	Поступові зміни, адаптація	Гнучкість, зниження ризику	Відсутність стратегічного бачення
Системний	Цілісний підхід, взаємозв'язок елементів	Комплексність, стратегічність	Складність реалізації, потреба в координації
Контингентний	Адаптація до ситуації, гнучкість	Висока адаптивність, ефективність в різних умовах	Вимагає високої кваліфікації менеджерів

* Складено автором на основі інформаційних джерел [13, 15, 16].

Розуміння та застосування різних теоретичних підходів до прийняття управлінських рішень є ключовим для ефективного управління підприємством. Кожен підхід має свої переваги та обмеження і їх поєднання дозволяє адаптуватися до змінних умов середовища та забезпечити стійкий розвиток організації.

1.3 Методологічні засади оцінювання ефективності інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень

Ефективне інформаційне забезпечення є фундаментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Оцінювання його ефективності дозволяє виявити сильні та слабкі сторони інформаційної системи підприємства, а також визначити напрями для її вдосконалення. Як зазначає Пономаренко В.С. та Гонтарєва І.В.: «методологічні засади оцінювання включають сукупність принципів, методів та інструментів, які забезпечують об'єктивну та комплексну оцінку інформаційного забезпечення» [8].

У науковій літературі виділяють кілька підходів до оцінювання ефективності інформаційного забезпечення [8, 10]:

1. Системний підхід розглядає інформаційне забезпечення як частину загальної системи управління підприємством. «Ефективність визначається через взаємозв'язки між елементами системи та їх здатність досягати поставлених цілей» [8].

2. Процесний підхід зосереджується на оцінці ефективності процесів збору, обробки, передачі та використання інформації. Він дозволяє визначити, наскільки ефективно функціонують інформаційні потоки та яка їхня роль у досягненні управлінських результатів [8].

3. Функціональний підхід передбачає аналіз результативності виконання окремих управлінських функцій (планування, організація, контроль, мотивація) за допомогою відповідного інформаційного забезпечення.

4. Інтегрований підхід, «комбінує в собі елементи системного, процесного та функціонального підходів, дозволяючи отримати повнішу картину ефективності» [10].

На думку Пономаренко В.С. та Гонтарєва І.В. для комплексної оцінки ефективності інформаційного забезпечення використовуються такі критерії та показники [9]:

- якість інформації (достовірність, повнота, актуальність, своєчасність);
- технологічна ефективність (рівень автоматизації процесів, використання сучасних ІТ-рішень);
- фінансові показники (співвідношення витрат на інформаційне забезпечення до отриманого ефекту (економія часу, зростання продуктивності);
- організаційні показники (ступінь задоволеності користувачів, зручність та доступність інформації);
- ступінь інтеграції інформаційної системи в загальну систему управління.

Найпоширенішими методами оцінювання ефективності інформаційного забезпечення є [9, 10]:

- експертне оцінювання – базується на опитуваннях та інтерв'ю з фахівцями підприємства, які дають свою оцінку якості інформаційного забезпечення [9].

- аналіз КРІ (ключових показників ефективності) – використовується для оцінки конкретних кількісних показників, пов'язаних з інформаційними потоками.

- SWOT-аналіз – дозволяє проаналізувати сильні та слабкі сторони інформаційного забезпечення, можливості його розвитку та загрози [10].

- бенчмаркінг - порівняння показників із найкращими практиками в галузі або з аналогічними підприємствами [9].

Методологічні засади оцінювання ефективності інформаційного забезпечення дають змогу комплексно здійснювати аналіз стану процесу прийняття управлінських рішень, його інформаційного забезпечення та розробляти дієві заходи для підвищення якості управлінських рішень. Застосування різних підходів та методів дозволяє виявити слабкі місця інформаційної системи та прийняти обґрунтовані управлінські рішення щодо її удосконалення.

Висновки до розділу 1

У цьому розділі було розглянуто сутність поняття та значення інформаційного забезпечення в системі управління суб'єктів господарювання. З'ясовано, що ефективне інформаційне забезпечення є необхідною умовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, сприяє підвищенню продуктивності та адаптації підприємства до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Особливу увагу було приділено методологічним засадам оцінювання ефективності інформаційного забезпечення, які включають використання різноманітних критеріїв, показників та методів аналізу.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ФОП КАЧАЄВ І.Л.

2.1 Загальна характеристика діяльності суб'єкта господарювання та аналіз основних техніко-економічних показників

ФОП Качаєв І.Л. розпочав свою діяльність у 1999 році разом з невеликою групою ентузіастів, які мали на меті забезпечити місцевий ринок якісними пакувальними та витратними матеріалами. Його діяльність починалась з невеликого складу та кількох працівників, але вже на перших етапах своєї діяльності бізнесмен зарекомендував себе як надійний постачальник, що дозволило йому суттєво масштабувати свою роботу. Основними клієнтами спочатку були місцеві магазини та кафе, які потребували одноразового посуду та пакувальних матеріалів.

У 2005 році вирішено було розширити асортимент, що пропонувався споживачам, включивши до нього серветки та побутову хімію. Це дозволило залучити нових клієнтів, зокрема ресторани та великі супермаркети. В той же період було відкрито перший офіс, що дало можливість покращити логістичні процеси та збільшити обсяги постачання.

Згодом ФОП Качаєв І.Л. активно працював над виходом на регіональні ринки. Було укладено кілька важливих контрактів з великими мережами кафе та ресторанів, що забезпечило стабільне зростання бізнесу. Крім того, асортимент був доповнений господарськими товарами, що зробило взаємодію з ФОП ще більш привабливим для клієнтів.

З 2015 року ФОП Качаєв І.Л. почав впроваджувати інноваційні підходи у свою діяльність. Було запущено кілька магазинів, що дозволило залучити нових клієнтів та збільшити обсяги продажів. Також підприємець почав активно

працювати над екологічними проектами, пропонуючи своїм клієнтам еко-френдлі пакувальні матеріали та одноразовий посуд.

У практиці діяльності ФОП Качаєв І.Л. спостерігається поєднання використання різних підходів до прийняття управлінських рішень. Наприклад, у стратегічному плануванні використовується класичний підхід з детальним аналізом ринку та конкурентного середовища. У оперативному управлінні часто застосовується біхевіористичний підхід, де враховуються інтуїція та досвід керівника. Інкрементальний підхід проявляється у впровадженні нових послуг або технологій через поступові зміни. Системний підхід використовується при розробці комплексних проектів, що вимагають координації між різними підрозділами. Контингентний підхід дозволяє адаптувати методи прийняття рішень до конкретних ситуацій, що виникають у динамічному бізнес-середовищі

На сьогодні ФОП Качаєв І.Л. здійснює діяльність не тільки як фізична особа-підприємець, ним також у рамках розширення бізнесу було відкрито ТОВ «НІ.КА», для забезпечення взаємодії із великими підприємствами. На тепер ФОП є одним з лідерів ринку у своїй галузі. Його бізнес продовжує активно розвиватися, впроваджуючи нові технології та розширюючи свій асортимент. Основними пріоритетами залишається висока якість продукції та клієнтоорієнтованість. У майбутньому суб'єкт господарювання планує розширювати свою присутність на міжнародних ринках, збільшуючи обсяги виробництва та пропонуючи нові інноваційні рішення своїм клієнтам.

Таким чином, бізнес ФОП Качаєва І.Л. за понад два десятиліття свого існування пройшов шлях від маленького складу до одного з провідних постачальників пакувальних та витратних матеріалів, одноразового посуду, серветок, побутової хімії та госптоварів для магазинів, кафе та ресторанів.

Качаєв І.Л. діє як фізична особа-підприємець (ФОП). Ця організаційно-правова форма є однією з найпоширеніших в Україні для малого та середнього бізнесу. Він є індивідуальним суб'єктом господарювання, що діє без створення юридичної особи. ФОП здійснює підприємницьку діяльність від свого імені,

несе відповідальність за зобов'язаннями всім своїм майном, за винятком майна, на яке відповідно до закону не може бути звернене стягнення.

ФОП Качаєв І.Л. здійснює свою підприємницьку діяльність на спрощеній системі оподаткування, що передбачає сплату єдиного податку, який значно полегшує ведення бізнесу для малого та середнього підприємництва, дозволяючи зменшити податкове навантаження і спростити бухгалтерський облік.

Організаційно-правова форма ФОП дозволяє ефективно працювати на ринку з мінімальними витратами на адміністрування та бухгалтерію. Гнучкість у виборі системи оподаткування дозволяє суб'єкту господарювання оптимізувати свої податкові зобов'язання, що сприяє фінансовій стабільності. Простота управління та повний контроль над бізнесом дозволяють швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах та потребах клієнтів.

Однак, враховуючи необмежену відповідальність, власник бізнесу – Качаєв І.Л. має бути обережним у питаннях управління фінансовими ризиками. Для подальшого розвитку та можливого розширення бізнесу він здійснює поступовий перехід до іншої організаційно-правової форми – товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ), що може забезпечити кращий захист майна та залучення інвестицій. Повний перехід потребує часу, що пов'язано із необхідністю інформування споживачів, формування лояльності до нового бренду.

Основні види продукції та обсяг їх реалізації подано у табл. 2.1.

Категорія пакувальні матеріали демонструє стабільне зростання обсягів реалізації, що свідчить про високий попит серед споживачів. У 2023 році відзначено приріст на 14,3%, а у 2024 році ще на 12,5%. Така динаміка зумовлена зростанням потреб у пакувальних рішеннях серед підприємств громадського харчування, торгівлі та сервісу, а також розширенням асортименту самої продукції.

Обсяг продажу одноразового посуду протягом 2022–2024 років також продемонстрував позитивну тенденцію до зростання, зокрема у 2023 році на рі-

вні 14,3%, а в 2024 на рівні 12,5%. Попит стимулюється актуальністю гігієнічних норм, сезонністю літніх торгових точок, а також активним використанням одноразового посуду у закладах HoReCa.

Таблиця 2.1 – Структура та динаміка асортименту продукції ФОП Качаєв І.Л. у 2022-2024 рр.

№	Вид продукції	Обсяг продажу продукції за роками						Темп змін, %	
		2022		2023		2024		2022-2023	2023-2024
		Факт тис. грн	Питома вага, %	Факт тис. грн	Питома вага, %	Факт тис. грн	Питома вага, %		
1.	Пакувальні матеріали	500	20	600	21	750	22	120	125
2.	Одноразовий посуд	400	16	450	16	500	15	112,5	111
3.	Туалетний папір	200	8	250	9	300	9	125	120
4.	Серветки	250	10	300	10	350	10	120	117
5.	Побутова хімія	350	14	400	14	450	13	114,3	112,5
6.	Господарські товари	200	8	230	8	280	8	115	121,7
7.	Товари для магазинів	100	4	120	4	150	4	120	125
8.	Товари для кафе та ресторанів	100	4	110	4	120	4	110	109
9.	Товари для медичних закладів	150	6	170	6	200	6	113,3	117,6
10.	Товари для дому	250	10	280	10	320	9	112	114,3

Обсяг продажу серветок стабільно демонструє позитивну динаміку. У 2024 році зафіксовано приріст на 11,8%. Це свідчить про сталість попиту та можливості розширення позицій на ринку за рахунок нових форматів упаковки.

Господарські товари більш чутливі до змін купівельної спроможності. У 2023 році показники зростання були помірними, а в 2024 році спостерігається стабілізація обсягів. Це свідчить про потребу в оновленні товарного асортименту та переорієнтації на продукцію з вищою рентабельністю або попитом.

Основною причиною зростання темпів зміни обсягів продажів у досліджуваній період є загальне зростання попиту на продукцію ФОП Качаєв І.Л.

Для проведення ґрунтового аналізу роботи ФОП у табл. 2.2 наведемо основні техніко-економічні показники діяльності за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники діяльності ФОП Качаєв І.Л. за 2022-2024 рр.

№	Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп зміни до попереднього року, %	
			2022	2023	2024	2022/2023	2023/2024
1.	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	6685,5	4762,8	8859,5	-28,76	86,01
2.	Фінансовий результат від основної операційної діяльності	тис. грн.	651	1130,6	1035,6	73,67	-8,40
3.	Собівартість реалізованої продукції	-	5226,6	3380,2	6441,7	-35,33	90,57
4.	Чистий прибуток	-	1130,6	651,6	1035,6	-42,37	58,93
5.	Рентабельність реалізованої продукції	%	21,63	19,28	16,08	-10,89	-16,60
6.	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	25	26	28	4,00	7,69
7.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн	13565	13647	14859	0,60	8,88
8.	Середньорічний дохід на одного працівника	тис. грн/чол.	267,4	183,2	316,4	-31,50	72,73
9.	Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	479,8	2210,1	1921,4	360,63	-13,06
10.	Фондовіддача	грн/грн.	13,93	2,16	4,61	-84,53	113,96

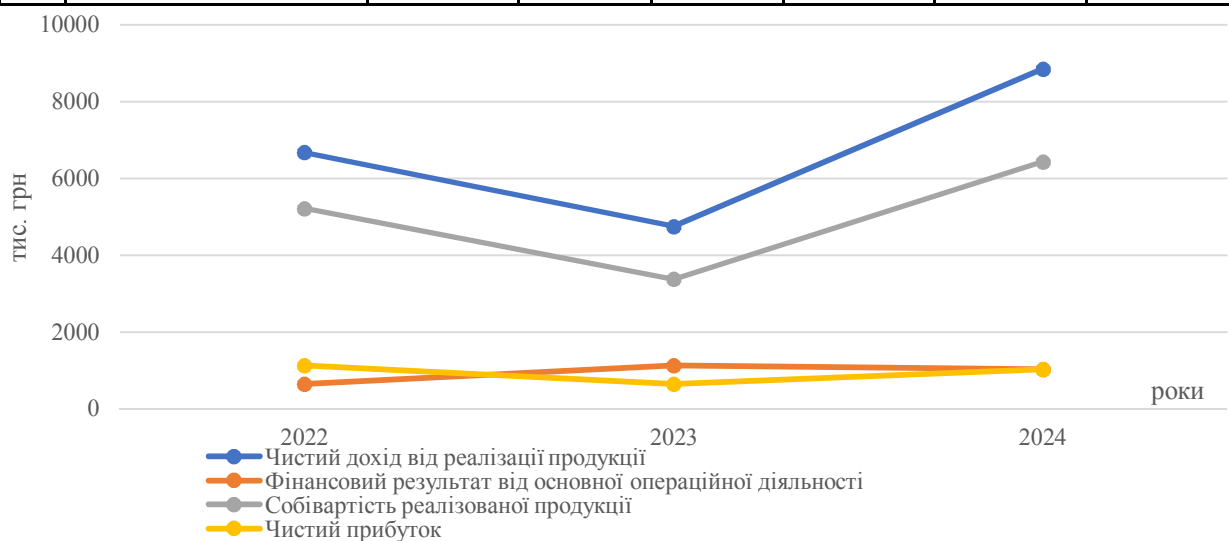


Рисунок 2.1 – Динаміка основних економічних показників ФОП Качаєв І.Л. у 2022–2024 рр.

Виходячи з даних, наведених у таблиці 2.2 можемо зазначити, що чистий дохід у 2023 році зменшився на 28,8%, але у 2024 значно виріс (+86,01%), що свідчить про відновлення ринку або вдалі управлінські рішення. Собівартість повторює тенденцію доходу, що підтверджує її залежність від обсягів реалізації. Прибуток у 2023 році знизився, але в 2024 році знову зріс на 59%, що є позитивним сигналом для суб'єкта господарювання. Зростання вартості основних фондів стало результатом модернізації та інвестування. Динаміка і значення показника фондівдачі вказує на ефективність використання основних засобів. Дохід на одного працівника у 2024 р. значно збільшився, що також вказує на прийняття вдалих управлінських рішень з боку ФОП.

2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища суб'єкта господарювання

Ефективність прийняття управлінських рішень значною мірою залежить від здатності керівництва вчасно та правильно ідентифікувати зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. З огляду на це, важливим аналітичним інструментом виступає стратегічна діагностика середовища функціонування суб'єкта господарювання, яка дозволяє виявити як потенційні можливості, так і загрози, а також оцінити наявні ресурси та внутрішні резерви для розвитку.

Внутрішнє середовище бізнесу ФОП Качаєв І.Л. охоплює ресурси, процеси, структури та стратегії, що безпосередньо залежать від власника та вищого керівництва. Аналіз цього середовища здійснюється за ключовими напрямками: організація управління, маркетинг, технології, персонал, фінанси, культура та імідж (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Оцінка факторів внутрішнього середовища діяльності ФОП

Качаєв І.Л.

Напрямок аналізу	Сильні сторони	Слабкі сторони	Оцінка (1-3)
Організація управління	Чітка структура, ефективна договірна політика	Недостатня гнучкість внутрішніх процесів	2
Маркетинг	Широкий асортимент, гнучке ціноутворення	Низька маркетингова активність у цифровому середовищі	2
Персонал	Кваліфіковані кадри, стабільний колектив	Відсутність системи мотивації та розвитку	2
Технології	Достатній рівень технічного забезпечення	Потреба у модернізації обладнання	2
Фінанси	Прибутковість, фінансова стабільність	Обмеження у залученні інвестицій	3
Культура та імідж	Позитивний імідж, лояльність клієнтів		3

Оцінка факторів внутрішнього середовища проведена за трьох бальною шкалою (1 – низький рівень, 2 – середній, 3 – високий), що дозволяє кількісно визначити ступінь розвитку ключових напрямів діяльності. Цей підхід допомагає виявити сильні сторони, які слід підтримувати, а також слабкі місця, що потребують покращення, зокрема в управлінні, маркетингу, персоналі, технологіях і фінансах, що є важливим для подальшого стратегічного планування.

Зовнішнє середовище суб'єкта господарювання поділяється на мікросередовище (споживачі, постачальники, конкуренти) і макросередовище (економічні, соціальні, правові та інші фактори). Оцінку їх впливу наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Оцінка мікросередовища діяльності ФОП Качаєв І.Л.

Суб'єкт впливу	Фактор	Характер впливу	Оцінка впливу (1-3)
Споживачі	Зростання попиту на еко-продукцію	+	3
Постачальники	Обмежене коло надійних постачальників	-	2
Конкуренти	Посилення конкуренції у галузі	-	3

У табл. 2.4 представлено оцінку ключових факторів мікросередовища, що впливають на діяльність ФОП Качаєв І.Л. Оцінювання здійснювалося за три бальною шкалою: 1 бал – низький рівень впливу, 2 бали – помірний вплив, 3 бали – сильний вплив. Крім того, враховувався характер впливу: «+» – позитивний, «-» – негативний.

Наприклад, зростання попиту на еко-продукцію – це позитивний фактор, який сильно впливає на ФОП (3 бали), адже він відкриває нові можливості для збільшення продажів. У той же час, обмежена кількість надійних постачальників та висока конкуренція – це негативні фактори, які можуть створювати труднощі в роботі суб'єкта господарювання.

Для глибшого розуміння зовнішніх факторів, які впливають на діяльність ФОП Качаєв І.Л. проведено PEST-аналіз (інструмент стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні умови функціонування підприємства). Його мета — виявити зовнішні можливості та загрози, які не підконтрольні підприємству, але мають значний вплив на прийняття управлінських рішень.

Таблиця 2.5 – Оцінка макросередовища діяльності ФОП Качаєв І.Л. за PEST-аналізом

Фактор	Вплив	Тенденція зміни	Імовірність впливу
Економічний	Інфляція, коливання курсу валют, підвищення цін на пальне	зростає	висока
Політичний	Підтримка малого бізнесу через державні програми	стабільна	середня
Соціальний	Попит на екологічні, безпечні та локальні товари	зростає	висока
Технологічний	Поширення CRM-систем, діджиталізація логістики	зростає	висока
Екологічний	Посилення екологічних стандартів, вимоги до упаковки	зростає	середня
Правовий	Зміни у трудовому законодавстві та податковому регулюванні	нестабільна	середня

Таким чином, макросередовище суб'єкта господарювання формується як під впливом сприятливих факторів, так і загроз, які потребують врахування при

стратегічному плануванні. До основних викликів можна віднести інфляцію, коливання курсу валют та зміни в законодавстві. Водночас ФОП має широкі можливості для зростання, зокрема завдяки підтримці малого бізнесу, зростанню попиту на еко-продукцію та активному впровадженню ІТ-рішень. Усе це створює передумови для адаптації бізнес-моделі та підвищення конкурентоспроможності ФОП Качаєв І.Л.

Одним із ключових етапів аналізу будь-якого суб'єкта господарювання є також проведення SWOT-аналізу – інструменту, що дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони бізнесу, а також зовнішні можливості і загрози, що виникають у його макро- та мікросередовищі.

У межах даної роботи ми також провели SWOT-аналіз діяльності ФОП Качаєва І.Л. Результати наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Матриця SWOT-аналізу діяльності ФОП Качаєв І.Л.

	СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
<p>МОЖЛИВОСТІ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Державні програми цифрової трансформації малого бізнесу - Доступ до хмарних сервісів і ІТ-платформ - Зростання попиту на прозорість бізнес-процесів - Розширення ринку за рахунок онлайн-продажів 	<p>Поле СіМ (об'єкти розвитку):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Гнучка структура управління та швидкість прийняття рішень - Висока адаптивність до змін ринку - Лояльна база постійних клієнтів - Низький рівень постійних витрат - Можливість швидкого запуску нових товарів 	<p>Поле СлМ (об'єкти невизначеності):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Відсутність автоматизованої системи обліку та управління - Слабка аналітична база для управлінських рішень - Відсутність CRM/ERP - Вразливість до кіберзагроз через відсутність резервного копіювання - Відсутня внутрішня база знань та стандартизація інформаційних потоків
<p>ЗАГРОЗИ</p> <ul style="list-style-type: none"> – Висока інфляція – Посилення конкуренції – Зміни в законодавстві – Валютні коливання, що впливають на вартість імпортованих матеріалів 	<p>Поле СіЗ (об'єкти невизначеності):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Використати гнучке управління для швидкого реагування на зміни в законодавстві - Посилити маркетинг, щоб втримати частку ринку при зростанні конкуренції 	<p>СліЗ (об'єкти реформування):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Розробити сценарії адаптації до цінових коливань - Зменшити залежність від постачальників через диверсифікацію каналів закупівлі

SWOT-аналіз діяльності ФОП Качаєв І.Л. дозволив комплексно оцінити його поточну стратегічну позицію з точки зору його інформаційного забезпечення. До ключових сильних сторін було віднесено гнучку структуру бізнесу, лояльну клієнтську базу та здатність швидко адаптуватись до змін ринкової кон'юнктури. Це створює сприятливі передумови для впровадження

сучасних інформаційних систем.

Разом з тим, слабкі сторони бізнесу включають низький рівень автоматизації, відсутність CRM- та ERP-систем, нестачу внутрішньої бази знань, а також вразливість до інформаційних ризиків. Ці недоліки стримують якісне прийняття управлінських рішень та знижують продуктивність праці.

Серед можливостей слід відзначити зростання цифрової грамотності персоналу, державну підтримку диджиталізації малого бізнесу та доступність хмарних сервісів. Загрози стосуються посилення конкуренції з боку розвинених компаній у сфері цифри, нестабільності законодавства у сфері документообігу та ризиків кібербезпеки.

Таким чином, результати SWOT-аналізу свідчать про необхідність зміщення акцентів стратегії розвитку суб'єкта господарювання у напрямку цифрової трансформації, стандартизації інформаційних потоків та підвищення захищеності управлінських даних. Це дозволить ФОП Качаєв І.Л. максимально реалізувати наявні можливості та мінімізувати зовнішні загрози.

У сучасних умовах господарювання система прийняття управлінських рішень є однією з ключових складових ефективного функціонування будь-якого підприємства. Згідно з визначенням Паламарчука В.І. [14], така система охоплює не лише етапи прийняття рішень, а й інформаційну інфраструктуру, що забезпечує збирання, обробку та аналіз даних. На підприємствах малого бізнесу, зокрема у ФОП Качаєв І.Л., особливо важливо враховувати обмеженість ресурсів та швидкоплинність ринкового середовища.

Управлінські рішення приймаються централізовано, що є типовим для малого бізнесу. Основні стратегічні рішення формуються власником — Качаєвим І.Л., тоді як тактичні та оперативні реалізуються у межах узгодження з ним. Така модель прийняття рішень має як переваги (швидкість, контроль), так і ризики (інформаційне перевантаження, суб'єктивність оцінок) [20].

Структура прийняття рішень включає наступні етапи: виявлення проблеми; збір даних; формування альтернатив; вибір оптимального рішення; реалізація та аналіз результатів. На жаль, як зазначає Крикун В.Є. [20], для

забезпечення обґрунтованості управлінських рішень необхідна повноцінна аналітична база, яка у ФОП Качаєв І.Л. є обмеженою через відсутність CRM-або ERP-систем, низький рівень автоматизації та відсутність єдиного внутрішнього сховища знань.

Позитивним прикладом є використання суб'єктом господарювання деяких елементів аналізу KPI. Наприклад, ефективність використання інформаційних систем оцінюється за такими критеріями: швидкість обробки замовлень, рівень задоволеності персоналу та клієнтів, мінімізація кількості помилок в обліку. За даними внутрішнього аудиту, після впровадження базового CRM-рішення, втрати замовлень знизились на 25% [21].

Інформаційні потоки у ФОП Качаєв І.Л. можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні. Як зазначає Кошарна М.І. [21], чітке структурування інформаційних потоків дозволяє покращити координацію процесів і знизити управлінські витрати.

Внутрішні потоки включають: операційні дані (продажі, залишки, фінанси); документообіг між підрозділами; кадрову інформацію; управлінські вказівки.

Зовнішні потоки охоплюють: інформацію від постачальників; комунікацію з податковими органами; запити клієнтів.

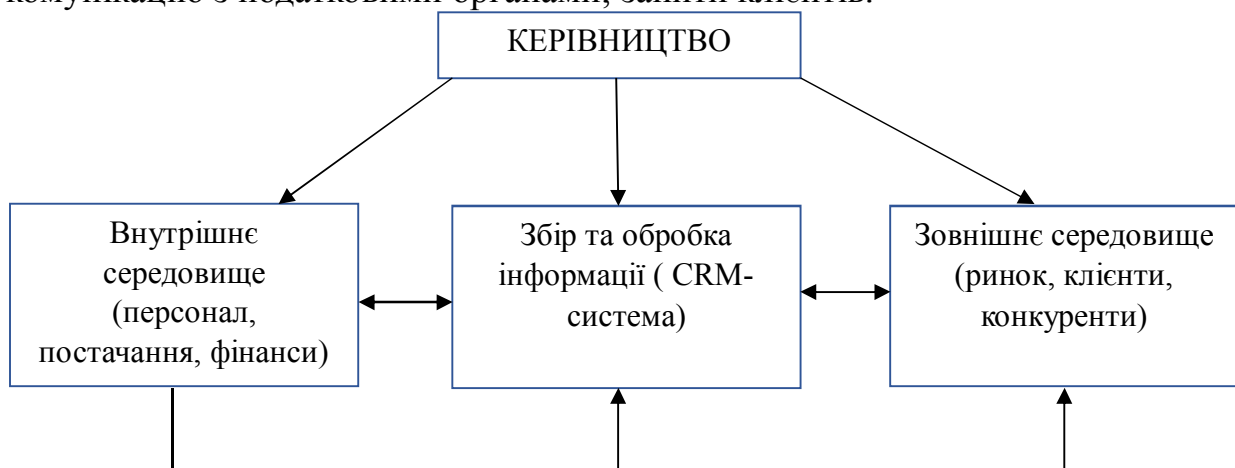


Рисунок 2.2 – Інформаційні потоки у системі прийняття управлінських рішень

На сьогодні обмін інформацією здійснюється переважно у вигляді Excel-файлів, телефонних дзвінків, Viber-повідомлень або усних інструкцій, що суперечить принципам формалізованого управління [14, 21].

Таким чином, аналіз системи прийняття рішень та інформаційних потоків ФОП Качаєв І.Л. дозволяє стверджувати про необхідність: запровадження централізованої інформаційної системи; розробки внутрішніх регламентів управління інформацією; переходу до цифрового документообігу; покращення аналітичного забезпечення управління.

2.3 Оцінка операційної діяльності ФОП Качаєв І.Л.

Операційна діяльність суб'єкта господарювання передбачає контроль за показниками, що характеризують випуск продукції, товарообіг та обсяг наданих послуг. Що у свою чергу дозволяє оцінити ефективність бізнесу за певний період та виявити тенденції у його розвитку.

Протягом аналізованого періоду спостерігалось стійке зростання товарообороту у всіх товарних категоріях. Найбільший приріст у 2023 р. зафіксовано по пакувальних матеріалах – зростання становило 14,3% порівняно з 2022 р., а у 2024 р. ще на 12,5%. Одноразовий посуд також демонстрував позитивну динаміку: +14,3% у 2023 р. та +12,4% у 2024 р. По категорії серветок темпи приросту склали 13,1% у 2023 р. і 11,8% у 2024 р.

Аналогічні позитивні тенденції спостерігались і щодо обсягів наданих послуг, які супроводжують товарооборот (логістика, пакування, консультації). Зокрема, обсяги послуг, пов'язаних з пакувальними матеріалами, зросли з 300 тис. грн у 2022 р. до 385 тис. грн у 2024 р. (+28,3%). По одноразовому посуду зростання склало 24,3%, а по серветках — 20,8%.

Таблиця 2.7 – Виконання операційної програми ФОП Качасів І.Л.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп зміни, % до попереднього року	
		2022	2023	2024		
Випуск продукції						
Пакувальні матеріали	тис. грн.	3,500	4,000	4,500	14,3	12,5
Одноразовий посуд	тис. грн.	2,800	3,200	3,600	14,3	12,5
Серветки	тис. грн.	1,500	1,700	1,900	13,3	11,8
Побутова хімія	тис. грн.	4,200	4,600	5,000	9,5	8,7
Господарські товари	тис. грн.	5,000	5,500	6,000	10	9,1
Товарообіг						
Магазини	тис. грн.	10,000	11,000	12,000	10	9,1
Кафе та ресторани	тис. грн.	8,000	9,000	10,000	12,5	11,1
Медичні заклади	тис. грн.	3,000	3,500	4,000	16,7	14,3
Домашні господарства	тис. грн.	2,500	3,000	3,500	20	16,7
Обсяг наданих послуг						
Доставка продукції	тис. грн.	1,000	1,200	1,400	20	16,7
Технічне обслуговування	тис. грн.	1,200	1,400	1,600	16,7	14,3
Консультаційні послуги	тис. грн.	800	900	1,000	12,5	11,1

Такий динамічний розвиток вказує на зростання попиту та підвищення якості обслуговування клієнтів, що в сукупності з покращенням інформаційного забезпечення сприяє зміцненню ринкових позицій суб'єкта господарювання.

У рамках забезпечення своєї діяльності ФОП здійснює операційні процеси, що включають закупівлю, зберігання, комплектацію та доставку пакувальних та витратних матеріалів, одноразового посуду, серветок, побутової хімії та господарських товарів. Основні етапи операційного процесу представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Основні етапи операційного процесі діяльності ФОП Качаєв

І.Л.

№	Етап операційного процесу	Центр відповідальності
Організація основної діяльності		
1.	Закупівля сировини та матеріалів	Менеджер із закупівель, що займається вибором постачальників та укладанням договорів. Контроль якості вхідних матеріалів здійснюється на етапі приймання на склад
2.	Зберігання та комплектація замовлень	Товари зберігаються на складі відповідно до їх характеристик та вимог до умов зберігання. Замовлення комплектуються згідно з заявками клієнтів, з використанням автоматизованої системи управління складом
3.	Доставка	Менеджер з транспортування організовує доставку замовлень клієнтам. Використовується власний автопарк або залучені транспортні компанії
Організація допоміжної діяльності		
1.	Ремонтне виробництво	Менеджер з технічного обслуговування відповідає за поточний та капітальний ремонт обладнання. Регулярне технічне обслуговування запобігає зупинкам діяльності
2.	Енергетичне виробництво	Енергетик відповідає за постачання електроенергії, газу та води. Моніторинг споживання ресурсів та оптимізація витрат
3.	Транспортне господарство	Власний автопарк забезпечує своєчасну доставку товарів клієнтам. Регулярне обслуговування транспортних засобів
4.	Складське господарство	Складські приміщення обладнані системами контролю температури та вологості
Організація технічного контролю		
1.	Контроль якості вхідних матеріально-технічних ресурсів	Менеджер з якості здійснює перевірку якості матеріалів на етапі приймання на склад. Використання стандартних процедур та контрольних листів для перевірки якості.
2.	Контроль якості продукції та наданих послуг	Менеджер з якості здійснює перевірку якості готової продукції перед відправкою клієнтам. Регулярні інспекції та тестування продукції
Оперативне планування		
1.	Планування	Фахівець з адміністративної підтримки бізнесу розробляє річні, квартальні та місячні плани діяльності. Плани доводяться до виконавців через внутрішню документацію та електронну пошту
2.	Документація	Планові завдання оформляються у вигляді графіків, планів виробництва та замовлень. Використовуються електронні таблиці без спеціалізованого ПЗ для планування
Оперативне регулювання (диспетчеризація)		
1.	Диспетчер	Здійснює контроль за ходом процесу в режимі реального часу. Відстежує виконання планових завдань, своєчасність поставок та виконання замовлень. Оперативно реагує на збої та проблеми у процесі.
2.	Функції диспетчера	Моніторинг виробничих процесів. Координація між виконавцями. Вирішення оперативних питань та забезпечення безперервності діяльності
Організація обслуговування клієнтів (покупців)		
1.	Обслуговування клієнтів	Власна торгова мережа забезпечує високий рівень обслуговування клієнтів. Проведення акцій, знижок та програм лояльності для постійних клієнтів
Система управління діяльністю		
1.	Керівник/власник	Загальне управління бізнесом. Прийняття стратегічних рішень
2.	Менеджер із закупівель	Відповідальний за вибір постачальників та закупівлю сировини та матеріалів

3.	Фахівець з адміністративної підтримки бізнесу	Розробка та контроль виконання виробничих планів.
4.	Контролер	Контроль якості вхідних матеріалів та готової продукції.
5.	Фахівець з технічного обслуговування	Ремонт та технічне обслуговування обладнання.
6.	Енергетик	Управління енергоресурсами підприємства.
7.	Водій-експедитор	Організація доставки продукції клієнтам
8.	Комірник	Зберігання та комплектація замовлень
9.	Менеджер з обслуговування клієнтів	Управління відносинами з клієнтами, проведення маркетингових акцій.

Що стосується питання виконаних основних управлінських функцій у рамках реалізації господарської діяльності, то інформація за функціями і їх виконавцями наводиться у табл. 2.9.

У своїй збутовій діяльності ФОП Качаєв І.Л. орієнтується на різні сегменти ринку, включаючи магазини, кафе, ресторани, медичні заклади та домашні господарства. Визначення цільових сегментів базується на аналізі потреб і купівельної спроможності клієнтів у кожному сегменті. Клієнтам пропонується широкий асортимент пакувальних та витратних матеріалів, одноразового посуду, серветок, побутової хімії та госптоварів. Постійно оновлюється асортимент відповідно до ринкових тенденцій та запитів клієнтів.

Визначення цінової політики базується на аналізі конкурентного середовища та собівартості продукції. Суб'єкт господарювання використовує стратегію конкурентних цін для залучення і утримання клієнтів.

ФОП активно використовує різні канали комунікації для просування продукції. Це включає рекламу в Інтернеті, соціальні медіа, участь у виставках і ярмарках, директ-маркетинг та PR-акції. Він співпрацює з різними дистриб'юторами та використовує власну логістичну мережу для забезпечення своєчасної доставки продукції. Використовуються як прямі канали збуту, так і непрямі.

Таблиця 2.9 – Виконання функцій операційної діяльності

№	Функція	Зміст функції	Виконавець
1.	Планування	<ul style="list-style-type: none"> - порядок формування плану реалізації за номенклатурою та обсягом; - формування портфелю замовлень; - розрахунок планових виробничих показників і доведення їх до виконавців; - визначення необхідних ресурсів для виконання планових завдань; - розрахунок та перегляд норм та нормативів: трудових (трудомісткість, норми виробітку); виробничих (розмір партії, норми запасів між операційних, економічних (витрат ресурсів); - формування структури управління; - розробка регламентів (статути, положення, посадові інструкції тощо) 	Фахівець з адміністративної підтримки бізнесу, Менеджер з продажів, Менеджер з маркетингу, Контролер
2.	Організування	<ul style="list-style-type: none"> - організація виробничого процесу в часі; - визначення форм організації діяльності; - організація матеріально-технічного постачання; - організація праці робітників; - управління запасами 	Керівник/власник бізнесу, Менеджер з матеріально-технічного постачання, Комірник
3.	Оперативне регулювання	<ul style="list-style-type: none"> - спостереження за ходом діяльності; - прийняття рішень щодо усунення збоїв у діяльності; - спостереження за своєчасним забезпеченням робочих місць усім необхідним для виконання необхідного обсягу робіт 	Диспетчер, Фахівець з адміністративної підтримки бізнесу
4.	Мотивування	<ul style="list-style-type: none"> - розробка положення про оплату і преміювання праці робітників - організація оплати і стимулювання праці; - розробка і впровадження системи морально-психологічних стимулів 	Бухгалтер, HR-менеджер
5.	Контролювання	<ul style="list-style-type: none"> - виявлення помилок та відхилень від існуючих стандартів і процедур виконання робіт; - коригування діяльності ФОП та його найманих працівників за станом виконання запланованих завдань; - контроль за забезпеченням матеріальними ресурсами (аналіз); - контроль виконання планових завдань; - контроль за ходом виробничого процесу; - контроль якості продукції 	Керівник/власник бізнесу, Контролер, Менеджер з матеріально-технічного постачання

У подальшому ФОП Качаєв І.Л. планує розширити асортимент продукції, включаючи нові види пакувальних матеріалів та побутової хімії, а також інноваційні продукти, що відповідають сучасним екологічним стандартам. Також ним планується вихід на нові регіональні ринки, що передбачає відкриття нових представництв та складів, а також розвиток партнерських відносин з місцевими дистриб'юторами.

ФОП Качасєв І.Л. активно займається як поточним, так і перспективним плануванням маркетингової діяльності, що дозволяє забезпечити стабільний розвиток та адаптацію до змін на ринку.

Особливості реалізації функції маркетингу у бізнесі ФОП Качасєва І.Л. подано у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Реалізація функцій маркетингового менеджменту

Функції	Зміст функції	Виконавець
Планування	Визначення цілей маркетингової діяльності; Стратегічне планування маркетингової діяльності; Тактичне планування маркетингової діяльності; Планування нового бізнесу і скорочення безперспективних напрямків; Розробка маркетингового плану (розділ бізнес плану)	Керівник/власник бізнесу, Менеджер з маркетингу
Аналіз маркетингових можливостей	Оцінка ринкового попиту; Організація маркетингових досліджень та їх аналіз; – Вивчення маркетингового макросередовища; Вивчення маркетингового мікросередовища (аналіз ринків і поведінки покупців, аналіз діяльності конкурентів)	Менеджер з маркетингу, Аналітик ринку
Управління маркетинговими програмами	Управління маркетинговими каналами; Управління торгівлею; Управління рекламою; Управління стимулюванням збуту; Управління зв'язками з громадськістю	Менеджер з продажу, Менеджер з маркетингу
Управління комплексом маркетингових зусиль	Організація діяльності маркетологів (розподіл функцій)	Керівник/власник бізнесу
Управління витратами на маркетинг	Визначення витрат на всі види маркетингової діяльності; Оптимізація витрат	Керівник/власник бізнесу
Мотивування	Мотивація діяльності менеджера з маркетингу та менеджера з продажу; Мотивація торгового (збутового персоналу)	HR-менеджер
Контролювання	Контролювання обсягів збуту продукції; Контролювання прибутковості (за видами продукції); Контроль (оцінка) ефективності (реклами, каналів розподілу); Стратегічний контроль (оцінка ефективності програм і засобів маркетингу)	Менеджер з продажу, HR-менеджер, Менеджер з маркетингу

Результати маркетингових досліджень використовуються ФОП у подальшому для: коригування маркетингових стратегій і тактик, прийняття рішень щодо запуску нових продуктів та послуг, оптимізації цінової політики, підвищення ефективності рекламних кампаній, поліпшення якості

обслуговування клієнтів, планування дистрибуційних каналів та логістики, підвищення конкурентоспроможності ФОП на ринку.

Функцію з управління персоналом для ФОП виконують HR-менеджери - 2 особи, фахівець з підбору персоналу, кадрового обліку – 1 особа і фахівець з навчання та розвитку персоналу – 1 особа.

За останні три роки для забезпечення діяльності ФОП за усіма категоріями загальна чисельність персоналу зростає з 25 осіб у 2022 році до 28 осіб у 2024 році, що свідчить про стабільну позитивну динаміку (зростання на 4% у 2022–2023 роках та ще на 7,8% у 2023–2024 роках). Зростання спостерігалось серед спеціалістів та адміністративного персоналу – 6,25% у 2022–2023 роках і інженерно-технічного персоналу та адміністративного персоналу на 100% і 33,3% відповідно у 2023–2024 роках, що вказує на структурне підсилення управлінської та технічної складових діяльності. Водночас зберігалася тенденція відносної стабільності персоналу – коливання чисельності в цілому та за категоріями не є суттєвим. Це свідчить про позитивний розвиток та стабільний кадровий фундамент бізнесу.

Таблиця 2.11 – Динаміка кадрового забезпечення та використання персоналу у 2022-2024 рр., чол.

Категорія персоналу	Рік			Темп зміни до попереднього року, %	
	2022	2023	2024	2022-2023	2023-2024
Керівники	2	2	2	-	-
Спеціалісти	16	17	17	6,25	-
Робітники	3	3	3	-	-
Інженерно-технічний персонал	1	1	2	0	100
Адміністративний персонал	3	3	4	6,25	33,3
Всього	25	26	28	6,25	7,7

Основними причинами збільшення чисельності працівників є розширення асортименту продукції, впровадження нових технологій, а також збільшення обсягів діяльності. Однак, існують певні виклики, зокрема, при наборі персоналу

ФОП стикається із значною конкуренцією на ринку праці та дефіцитом кваліфікованих кадрів у певних категоріях.

Фінансовий блок діяльності ФОП забезпечує керівник /власник бізнесу і бухгалтер. У його підпорядкуванні перебуває фахівець з адміністративної підтримки що відповідає за розробку фінансових планів, бюджетування та прогнозування; бухгалтер, що займається обліком фінансових операцій, складанням фінансової звітності та податковими питаннями; відповідає за управління грошовими потоками, контроль за рухом коштів та забезпечення ліквідності та аналітик, що займається аналізом фінансової діяльності суб'єкта господарювання, оцінкою фінансових ризиків та розробкою рекомендацій для покращення фінансових показників.

У зоні відповідальності фінансового блоку знаходяться основні показники фінансового стану та грошового обігу. У табл. 2.12 наведемо основні показники, що характеризують рух обігового капіталу суб'єкта господарювання.

Таблиця 2.12 – Аналіз динаміки оборотного капіталу бізнесу у 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Темп зміни, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Оборотний капітал, тис. грн.	500	550	600	10	9,09
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	200	220	250	10	13,64
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	150	160	170	6,67	6,25
Запаси, тис. грн.	150	170	180	13,33	5,88

Загальний обсяг оборотного капіталу, що використовуються ФОП Качаєвим І.Л. для забезпечення ведення господарської діяльності зріс на 10% у 2023 році порівняно з 2022 роком та на 9,09% у 2024 році порівняно з 2023 роком. Кредиторська заборгованість збільшилась на 10% у 2023 році та на 13,64% у 2024 році, що може вказувати на зростання обсягу закупівель або умов розрахунків з постачальниками. Дебіторська заборгованість зросла на 6,67% у 2023 році та на 6,25% у 2024 році, що вказує на збільшення обсягу продажів на умовах відстрочки платежу. Запаси збільшились на 13,33% у 2023 році та на

5,88% у 2024 році, що свідчить про збільшення виробництва або закупівель товарів для продажу.

Структуру витрат на забезпечення діяльності наведемо у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Аналіз елементів операційних витрат ФОП Качаєв І.Л. у 2022-2024 рр.

№	Стаття витрат	Абсолютні величини, тис. грн			Темп змін 2024 р. до 2022 р., %
		2022	2023	2024	
1.	Матеріальні витрати	500	575	625	+25
2.	Витрати на оплату праці	375	392	450	+20
3.	Відрахування на соціальні заходи	82,5	86,24	99	+20
4.	Амортизація	99	110	120	+21,21
5.	Інші операційні витрати	150	170	190	+26,67
	Всього	1206,5	1333,24	1484	+23,00

Найбільшу частку у структурі витрат традиційно займають матеріальні витрати, які зросли з 500 тис. грн у 2022 році до 575 тис. грн у 2023 році, а у 2024 році — до 625 тис. грн, загальний приріст за досліджуваний період 25%. Це зростання можна пояснити збільшенням обсягів діяльності, що потребувало більшої кількості сировини та матеріалів.

Витрати на оплату праці також зазнали зростання: з 375 тис. грн у 2022 році до 392 тис. грн у 2023 році, а у 2024 році – до 450 тис. грн (зростання на 20%).

Відрахування на соціальні заходи збільшилися з 82,5 тис. грн до 86,24 тис. грн у 2023 році і до 99 тис. грн у 2024 році (всього на 20%, що прямо пов'язано зі зростанням мінімальної заробітної плати та зміною фонду оплати праці.

Амортизаційні витрати також мали тенденцію до зростання: зі 99 тис. грн у 2022 році до 110 тис. грн у 2023 році і до 120 тис. грн у 2024 році (загальне зростання – на 21,21%), що пов'язано з оновленням та збільшенням обсягів використаних основних засобів.

Інші операційні витрати зросли з 150 тис. грн у 2022 році до 170 тис. грн у 2023 році (на 13,3%) та до 190 тис. грн у 2024 році (на 11,8%). Це може включати витрати на оренду, транспорт, послуги сторонніх організацій тощо.

2.4 Визначення проблемних аспектів інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень у діяльності ФОП Качаєв І.Л.

У ході дослідження управління інформаційним забезпеченням процесу прийняття управлінських рішень у ФОП Качаєв І.Л. було виявлено низку критичних недоліків, які негативно впливають на ефективність управління бізнесом. Аналіз стану проблеми показав, що основними слабкими місцями виступають фрагментарність інформаційних потоків, відсутність автоматизації звітності, слабка цифрова взаємодія між підрозділами, а також нестача аналітичної підтримки для прийняття стратегічних рішень.

Проведений SWOT-аналіз діяльності суб'єкта господарювання (табл. 2.6) дозволив систематизувати основні сильні і слабкі сторони, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Зокрема, до внутрішніх слабких сторін було віднесено:

- недостатню автоматизацію облікових та управлінських процесів;
- низький рівень використання CRM і ERP-систем;
- відсутність централізованої електронної бази знань;
- слабку інтеграцію з постачальниками та контрагентами;
- обмежену аналітичну підтримку для керівництва.

Зовнішні загрози, визначені у SWOT-матриці, включають високий рівень конкуренції в галузі, швидку зміну цифрових технологій, інформаційні ризики (втрата або викрадення даних), а також нестабільність регуляторного середовища щодо електронного документообігу.

Основними слабкими сторонами і загрозами для діяльності ФОП Качаєв І.Л. у частині інформаційного забезпечення процесу прийняття інформаційних рішень є:

1. Відсутність CRM-системи, що передбачає впровадження CRM для управління клієнтською базою, аналітики продажів і автоматизованих розсилок.

2. Фрагментарність обліку даних знайшла відображення що вказує на необхідність впровадження ERP для централізованого контролю фінансів, складів і логістики.

3. Слабка аналітика в управлінських рішеннях, яка передбачає автоматизацію звітності та створення інтерактивних дашбордів.

4. Загроза інформаційних втрат та порушення кібербезпеки, що може бути вирішена шляхом впровадження хмарного резервного копіювання та цифрових засобів захисту даних.

5. Відсутність електронної бази знань, що може бути виправлена шляхом створення внутрішнього порталу з інструкціями, посадовими обов'язками та регламентами.

Запропоновані заходи у подальшому дозволять ФОП перейти до інтегрованої інформаційної системи управління, яка відповідатиме сучасним вимогам прозорості, швидкодії, гнучкості та аналітичності. Це, своєю чергою, створить передумови для сталого зростання та зміцнення позицій суб'єкта господарювання в умовах цифрової трансформації економіки.

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено всебічний аналіз діяльності ФОП Качаєв І.Л. та діагностику стану інформаційного забезпечення управлінських рішень. Проведене дослідження дозволило виявити як сильні сторони суб'єкта господарювання, так і актуальні проблеми в системі управління інформаційними потоками.

Проведений аналіз проблемних аспектів інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень у ФОП Качаєв І.Л. підтвердив, що суб'єкт господарювання стикається з низкою системних недоліків, які істотно знижують ефективність прийняття управлінських рішень. Проблеми носять як внутрішній характер (недосконалість облікової системи, відсутність цифрової

інтеграції, нестача аналітичних інструментів), так і зовнішній (конкуренція, кіберзагрози, технологічна динаміка ринку).

Виявлені зовнішні загрози, зокрема, прискорена цифровізація конкурентів, нестабільність законодавчого поля у сфері обліку та документообігу, зростання вимог до конфіденційності даних, ще більше підсилюють актуальність впровадження цифрових змін у діяльності суб'єкта господарювання.

Таким чином, проблемні аспекти інформаційного забезпечення гальмують оперативність, обґрунтованість та якість прийняття рішень. Наявність цих проблем потребує розробки та реалізації комплексної стратегії цифрової трансформації.

Реалізація відповідних заходів дозволить підвищити гнучкість, адаптивність та ефективність системи управління у діяльності ФОП, що є критично важливим у сучасному динамічному цифровому середовищі.

Результати другого розділу підтвердили необхідність реформування системи управління інформаційним забезпеченням процесу прийняття управлінських рішень у ФОП Качаєв І.Л. та формують аналітичну основу для розробки практичних рекомендацій, що будуть детально обґрунтовані у третьому розділі дослідження.

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ДІЯЛЬНОСТІ ФОП КАЧАЄВ І.Л.

3.1 Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень

Для підвищення ефективності інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень доцільно впроваджувати як організаційно-технічні, так і програмно-аналітичні заходи. Саме така комбінація рішень найбільше відповідає вимогам сучасної цифрової економіки та дозволяє створити цілісну і ефективну систему управління:

1. Запровадження CRM-системи. Першочерговим кроком має стати впровадження CRM-системи (Customer Relationship Management) для автоматизації обліку клієнтів, управління продажами, контролю виконання замовлень і персоналізації обслуговування. CRM дозволить зберігати історію взаємодії з кожним клієнтом, здійснювати розсилки, аналізувати показники лояльності та ефективності комунікацій.

Очікуваний ефект – зростання повторних продажів, підвищення задоволеності клієнтів і поліпшення якості прогнозування попиту.

2. Інтеграція ERP-модуля для операційного управління. Для централізації обліку фінансів, залишків товару, закупівель та логістики доцільно впровадити ERP-систему (Enterprise Resource Planning). Така система дозволить уникнути дублювання даних, зменшити людський фактор у звітності, пришвидшити внутрішній документообіг і оптимізувати виробничі витрати [16].

ERP-модуль дозволить керівництву бачити повну картину діяльності в реальному часі, що значно покращить точність стратегічного планування [15].

3. Автоматизація управлінської звітності. Наступним кроком має стати створення системи автоматичного формування звітності з ключових показників (обсяг продажів, фінансові результати, динаміка витрат, залишки тощо). Рекомендується створити інтерактивні аналітичні панелі (дашборди), які оновлюються в реальному часі.

Це зменшить навантаження на бухгалтерський та адміністративний персонал, а також забезпечить прозорість у прийнятті рішень.

4. Формування внутрішньої електронної бази знань. Доцільним є створення електронного порталу, де будуть зібрані всі нормативні документи, регламенти, інструкції, посадові обов'язки. Такий портал дозволить уніфікувати внутрішні процеси, забезпечити швидку адаптацію нових працівників і сприятиме підвищенню внутрішньої дисципліни [16].

Це також підвищить організаційну культуру бізнесу та забезпечить стійкість до зміни персоналу.

5. Запровадження EDI-систем для взаємодії з постачальниками. Запровадження системи електронного обміну документами (EDI) з партнерами дозволить скоротити логістичні витрати, зменшити ризик помилок у договорах та актах, пришвидшити поставки. EDI інтегрується з ERP-системою, що дозволяє автоматично синхронізувати запаси та планувати закупівлі [16].

Розроблені заходи мають комплексний характер і спрямовані на усунення ключових проблем, виявлених під час аналізу. Їх реалізація дозволить суб'єкту господарювання перейти на принципово новий рівень інформаційної культури, підвищити точність рішень, скоротити витрати часу й ресурсів, покращити якість обслуговування клієнтів та зміцнити конкурентні позиції ФОП на ринку.

Успішне впровадження запропонованих рішень можливе за умови підтримки з боку керівництва, мінімальних інвестицій у програмне забезпечення та підвищення ІТ-компетенцій персоналу.

Таблиця 3.1 – Пропозиції щодо удосконалення інформаційного забезпечення у ФОП Качаєв І.Л.

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	Впровадження CRM-системи	Управління клієнтською базою, історією замовлень	Підвищення повторних продажів, автоматизація маркетингу
2	Інтеграція ERP-модуля	Єдина система для закупівель, складів, фінансів	Зниження витрат, оптимізація запасів
3	Автоматизація управлінської звітності	Створення аналітичних дашбордів	Прозоре прийняття рішень, зменшення навантаження на бухгалтерію
4	Електронна база знань	Нормативи, регламенти, посадові інструкції	Скорочення помилок, швидке навчання персоналу
5	Впровадження EDI	Обмін документами з постачальниками у цифровому форматі	Скорочення логістичних затримок, зменшення помилок
6	Навчання персоналу IT-компетенціям	Короткі курси з CRM, Excel, документообігу	Підвищення ефективності роботи та адаптації до новацій
7	Використання BI-аналітики	Аналіз клієнтів, ринку, сезонності	Поліпшення прогнозування попиту
8	Хмарне резервне копіювання даних	Регулярне збереження інформації на сервері або хмарі	Забезпечення кібербезпеки і безперервності бізнесу
9	Встановлення цифрових KPI-систем	Визначення показників ефективності роботи персоналу	Об'єктивна оцінка результативності працівників
10	Створення електронного порталу суб'єкта господарювання	Комунікація, доступ до аналітики, обговорення, архіви	Створення цифрового середовища взаємодії в команді

3.2 План реалізації та економічне обґрунтування заходів з удосконалення інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень у ФОП Качаєв І.Л.

У сучасному бізнес-середовищі ефективне функціонування суб'єкта господарювання значною мірою залежить від рівня інформаційної забезпеченості управлінських процесів. Як зазначають дослідники Крикун В.Є., Паламарчук В.І. у сфері менеджменту, за відсутності сучасних інформаційних систем бізнес втрачає гнучкість, швидкість реагування та можливості для масштабування.

У розділі 2 було встановлено, що ФОП Качаєв І.Л. має низку серйозних проблем в інформаційній інфраструктурі: ручний облік, фрагментарність даних, нестача звітності та аналітики, відсутність електронного документообігу, слабкий рівень ІТ-безпеки. Такий стан значно гальмує розвиток суб'єкта господарювання та унеможливорює прийняття своєчасних і обґрунтованих рішень. Саме тому у цьому підпункті розглянуто комплексний план дій щодо усунення виявлених недоліків та створення сучасної системи інформаційного забезпечення.

Таблиця 3.2 – Орієнтовний розрахунок витрат на впровадження заходів

№	Назва заходу	Вартість, тис. грн.	Примітка
1.	Впровадження CRM-системи	80	Придбання ліцензії, налаштування, навчання персоналу
2.	Інтеграція ERP-модуля	100	Автоматизація обліку, складу, логістики
3.	Створення електронного порталу знань	45	Розміщення інструкцій, регламентів, стандартів процесів
4.	Хмарне резервне копіювання	30	Захист від втрати даних, аварійне відновлення
5.	Встановлення антивірусного ПЗ	15	Захист комп'ютерів від шкідливих програм
6.	Автоматизація маркетингових комунікацій	25	Email-розсилки, таргетинг, аналітика поведінки клієнтів
7.	Побудова системи інформаційної безпеки	20	Розмежування прав доступу, моніторинг активності
	Всього	315	

У табл. 3.2 наведено приблизний кошторис витрат на реалізацію ключових етапів цифрової трансформації інформаційного забезпечення ФОП Качаєв І.Л. Загальна вартість проєкту оцінюється у 315,0 тис. грн, що включає не лише технічне впровадження (CRM, ERP, безпека), а й підготовку персоналу, внутрішній аудит системи та подальше адміністрування. Найбільш капіталомісткими є ERP-модуль (100 тис. грн) та CRM-система (80 тис. грн), що обґрунтовується складністю інтеграції та необхідністю навчання працівників.

Даний розрахунок демонструє раціональний підхід до розподілу ресурсів та орієнтований на довгострокову віддачу від інвестицій. Його структура враховує як основні ІТ-рішення, так і допоміжні інструменти (резервне копіювання, антивірус, електронна база знань), що створює цілісну екосистему інформаційного управління. Згідно з теоретичними підходами Кошарної М.І [21], саме така структурна реалізація цифрових змін є найбільш ефективною в умовах обмежених фінансових ресурсів малого бізнесу.

На думку Кошарної М.І. успішне впровадження інформаційних технологій у малому бізнесі передбачає чітке поетапне планування, що включає як технічну частину, так і зміну корпоративної культури.[21] У табл. 3.3 нижче наведено орієнтовний графік реалізації комплексу заходів.

Таблиця 3.3 – Графік реалізації комплексу заходів

Етап	Заходи	Строк реалізації
1	CRM-система, навчання персоналу	1 місяць
2	ERP-модуль (облік, склад, фінанси)	2 місяці
3	Внутрішній портал знань	1 місяць
4	Хмарні рішення + антивірусне ПЗ	1 місяць
5	Маркетингові модулі, безпека, адміністрування	1 місяць
6	Перевірка, тестування систем, адаптація користувачів	2 тижні

Запропонований графік реалізації інформатизації системи прийняття рішень охоплює 6 етапів і розрахований приблизно на 6 місяців. Такий термін є оптимальним для суб'єктів малого бізнесу, де запровадження змін відбувається паралельно з поточною діяльністю.

Реалізація першої черги (CRM та ERP) забезпечить швидкий ефект у вигляді оптимізації роботи з клієнтами, фінансами, товарними залишками. Наступні етапи передбачають створення внутрішньої бази знань, заходи з інформаційної безпеки та аналіз ефективності.

Поетапна структура дозволяє:

- зменшити ризики збоїв у роботі;
- уникнути перевантаження персоналу;
- поступово формувати цифрову культуру в колективі;
- заощадити ресурси суб'єкта господарювання.

Висновки до розділу 3

У проєктній частині роботи було розроблено практичний механізм реалізації заходів з цифрової трансформації системи інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень у ФОП Качаєв І.Л. Відповідно до визначених у попередньому підрозділі напрямів вдосконалення, було сформовано план-графік впровадження відповідних технологічних рішень, а також здійснено розрахунок необхідних витрат.

Проєкт реалізації охоплює впровадження CRM- і ERP-систем, створення внутрішнього електронного порталу, запровадження заходів із цифрової безпеки та автоматизації маркетингових комунікацій. Ці дії є стратегічно важливими для досягнення нової якості управління суб'єкта господарювання, яка базується на точній, своєчасній і структурованій інформації.

Запропоновані заходи базуються на сучасних теоретико-методичних підходах до інформаційного менеджменту та враховують специфіку діяльності малого підприємництва у сфері торгівлі.

Розроблений графік реалізації передбачає поступове впровадження змін протягом 6 місяців, що забезпечує мінімізацію операційних ризиків, збереження безперервності діяльності суб'єкта господарювання та послідовну адаптацію працівників до нових інструментів.

Запропонована модель може бути основою для побудови довгострокової цифрової стратегії розвитку ФОП Качаєв І.Л., що є особливо актуальним в умовах сучасної економіки, орієнтованої на інформацію, швидкість обробки даних та безперервну адаптацію до змін.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота на тему: «Управління інформаційним забезпеченням прийняття управлінських рішень на підприємстві (на прикладі ФОП Качаєв І. Л., м. Хмельницький)» була зорієнтована на дослідження одного з ключових аспектів сучасного менеджменту – ефективного інформаційного забезпечення процесів прийняття рішення у суб'єкта малого бізнесу.

Усі розділи роботи тісно пов'язані між собою. Теоретичні засади, викладені в першому розділі, стали основою для аналітичного блоку другого розділу. У свою чергу, практичні висновки з аналізу дозволили сформулювати дієві управлінські рішення, описані у третьому розділі. Таким чином, поставлена у вступі мета дипломної роботи була досягнута повністю, а всі завдання – виконані.

У процесі підготовки роботи проведено детальне ознайомлення з теоретичними основами, що стосуються поняття, сутності та ролі інформації в управлінській діяльності. З'ясовано, що інформаційне забезпечення є не просто технічним чи допоміжним елементом, а є фактично фундаментом, на якому будується вся система управління. Воно охоплює процеси збору, обробки, зберігання, передачі й аналізу інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Також було досліджено основні теоретичні підходи до прийняття рішень та методологічні засади оцінювання ефективності інформаційного забезпечення суб'єктів господарювання.

На практичному рівні було досліджено діяльність ФОП Качаєв Ілля Леонідович, який працює у сфері постачання пакувальних матеріалів, одноразового посуду та господарських товарів. Проаналізовані техніко-економічні показники діяльності за останні три роки, проведено SWOT-аналіз, а також вивчені інформаційні потоки, кадровий потенціал, а також чинники внутрішнього та зовнішнього середовища. Дослідження виявило як позитивні

результати діяльності, так і проблеми в інформаційному забезпеченні, які суттєво стримують ефективність управлінських рішень.

До основних проблем, які були виявлені у ФОП Качаєв І.Л., належать: фрагментарність інформаційних потоків, відсутність CRM- та ERP-систем, низький рівень автоматизації обліку і аналітики, неструктурованість внутрішньої бази знань, слабка цифрова інтеграція з постачальниками. Усе це негативно впливає на швидкість і якість прийняття рішень, а також знижує його конкурентоспроможність.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи були запропоновані конкретні напрями удосконалення управління інформаційним забезпеченням процесу прийняття управлінських рішень. Зокрема, рекомендовано впровадити CRM-систему для роботи з клієнтами, ERP-рішення для централізованого управління фінансами та логістикою, створити електронну базу знань, запровадити автоматизовану звітність та резервне хмарне копіювання. З метою практичної реалізації пропозицій розроблено план-графік реалізації цих заходів, здійснено орієнтовний розрахунок витрат та обґрунтуванні очікувані результати, серед яких – зменшення втрат даних, підвищення швидкості обробки замовлень, покращення комунікації в межах діяльності, підвищення ефективності управління персоналом і фінансами.

За результатами роботи можна зробити висновок, що удосконалення управління інформаційним забезпеченням процесу прийняття управлінських рішень в діяльності ФОП Качаєв І.Л. є не лише актуальним, а й критично важливим для підвищення його рентабельності, стабільності й конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації економіки. Запропоновані заходи не потребують надмірних ресурсів, але здатні суттєво покращити систему управління і сприяти довгостроковому розвитку суб'єкта господарювання.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Савицька Г.В. Аналіз господарської діяльності підприємства : підручник / Г.В. Савицька. – Київ : Центр учбової літератури, 2021. – 432 с.
2. Гордієнко І.В. Інформаційні системи і технології в менеджменті : навч. посіб. / І.В. Гордієнко. – Київ : КНЕУ, 2003. – 259 с.
3. Ільїна А.О., Щербак В.Г. Інформаційне забезпечення управління підприємством // Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» : матеріали II Всеукр. наук. інтернет-конф. (Київ, 5–7 груд. 2017 р.) / Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. – Київ : КНУТД, 2017. – С. 396-401.
4. Бабінська С. Інформаційне забезпечення ведення управлінського обліку на підприємстві // Economics. Management. Innovations. – 2019. – № 1(24). – С. 1-7.
5. Миколіук О.А., Бобровник В.М. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємством // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2021. – № 3. – С. 48-52.
6. Штиршов О.М. Теоретичні підходи до прийняття управлінських рішень у сфері публічного управління // Державне будівництво. – 2023. – № 2(34). – С. 30-41.
7. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посіб. / В.А. Василенко. – Київ : Центр учбової літератури, 2003. – 420 с.
8. Калініна Л.М. Теоретико-методичні засади інформаційного забезпечення організаційного механізму управління загальноосвітнім навчальним закладом : монографія / Л.М. Калініна. – Київ, 2014. – 285 с.
9. Овдіюк О.М., Левківська Л.М. Методологічні основи управлінських рішень як інструмент ефективного управління підприємствами // Економіка АПК. – 2020. – № 1. – С. 75-79.

10. Жадько К.С. Організаційно-методичні засади інформаційного забезпечення управління підприємствами : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / К.С. Жадько. – Дніпропетровськ, 2003. – 174 с.
11. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua> – Назва з екрана.
12. Пожарський М.Ю. Стратегічне управління / М.Ю. Пожарський. – Львів : Вид-во ЛНУ ім. І. Франка, 2022. – 276 с.
13. Саймон Г.А. Адміністративна поведінка : дослідження процесу прийняття рішень в адміністративних організаціях / Г.А. Саймон ; пер. з англ. – Київ : Центр учбової літератури, 2005. – С. 45-52.
14. Паламарчук В.І. Інформаційне забезпечення управління підприємствами : навч. посіб. / В.І. Паламарчук. – Харків : ХНЕУ, 2021. – 240 с.
15. Морозенко Л.М. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Л.М. Морозенко. – Київ : Центр учбової літератури, 2017. – С. 58-64.
16. Роббінс С.П., Култер М. Менеджмент / пер. з англ. – Харків : КНЕУ, 2019. – С. 115-120.
17. Clarity Project. Фінансова аналітика. – Електронний ресурс – Режим доступу: https://clarity-project.info/edr/30830620/finances?current_year=2021
18. Шпак Н.О., Дулиба Н.Г. Сутність та складові інформаційного забезпечення систем управління підприємством // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2012. – № 740. – С. 307-312.
19. Сутність і роль інформації в менеджменті [Електронний ресурс] / Studfile.net. – Режим доступу: <https://studfile.net/preview/5152575/page:16/> – Дата звернення: 12.05.2025.
20. Крикун В.Є. Менеджмент інформаційних ресурсів. – Київ : ЦУЛ, 2020. – 276 с.
21. Кошарна М.І. Інформаційні системи і технології в менеджменті. – Київ : КНЕУ, 2019. – 248 с.