

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Інформаційне забезпечення управління операційною діяльністю підприємства
Питання:

(на прикладі ТОВ «БУДКОМПЛЕКТ», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)
Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Шифр галузі знань
Спеціальність: 073 Менеджмент
Шифр спеціальності
Освітня програма: Бізнес-адміністрування
Шифр
Шифр: КвРМН_23180.01.33.13

Виконав студент 2 курсу, гр. БЛМ – 23-1  Тарас МЕЛІЙ
Підпис
Керівник д.с.п., професор  Валентина СТАДНИК
Докторська ступінь, 1998 року Підпис
Нормоконтролер ол. Вєдєв.  Ірина ГРАБОВСЬКА
Підпис
До захисту допускаю:
Завідувач кафедри менеджменту та адміністрування  Ніла ТЮРЦА
Підпис

17.12 2024 р.

Хмельницький, 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра менеджменту та адміністрування
 Рівень вищої освіти другий (магістерський)
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування
 спеціальності:
 Спеціальність 073 Менеджмент
 спеціальності:
 Освітня програма Бізнес-адміністрування
 спеціальності:

ЗАТВЕРДЖУЮ:
 Закідувач кафедри _____
 " 3 " 09 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
 НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Чедно Тарасу Валерійовичу

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Інформаційне забезпечення управління операційною діяльністю підприємства
 (на прикладі ТОВ «БУДКОМПЛЕКТ», м. Хмельницький).
 керівник роботи Стасюк Валентина Василівна, д.е.н., професор каф. менеджменту та адміністрування
Прізвище, ім'я, по батькові, з рукописної сторінки, якщо зазначено

Затверджено наказом ректора університету від 26 08 2024р. № 60 дп.

2. Строк повсякден студентом роботи на кафедрі 10 грудня 2024р.
3. Вихідні дані до роботи: статті, монографії, наукові посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформаційні мережі Інтернет тощо
4. Зміст повсякденних змінки (напрямки змінок, які потрібно розробити): 1. Теоретико-методичні основи інформаційного забезпечення управління операційною діяльністю підприємства. 2. Дослідження умов, результатів та інформаційного забезпечення діяльності ТОВ «БУДКОМПЛЕКТ». 3. Рекомендації для створення нової та удосконалення існуючої системи інформаційного забезпечення управління операційною діяльністю ТОВ «БУДКОМПЛЕКТ». 4. Перелік професійних інтерв'ю (на запитанням обов'язкових креслень): 1. Перевіряти та виконати звукових підходів у впровадженні інформаційних систем. 2. Порівняльна характеристика антикризового, фінансового та антикризового фінансового управління. 2. Особливості техніко-економічної діяльності ТОВ «Будкомплект». 3. Динаміка чистого доходу та особливості підприємства. 4. Динаміка витрат на 1 грн. реалізованої продукції, робіт та послуг. 5. Інформаційно-комунікативна система ТОВ «Будкомплект». 6. Оцінка рівня інформаційного забезпечення управління операційною діяльністю підприємства. 7. Оцінка рівня використання ERP – рішень. 8. Структура чистого прокредитованого доходу (NPV) на період 5 років
6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

Роль	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Заданий розділ	Закінчений розділ
1. Теоретико-методичний	Стасюк В.В., д.е.н., професор		
2. Дослідницько-аналітичний	Стасюк В.В., д.е.н., професор		
3. Проєкційно-рекомендаційний	Стасюк В.В., д.е.н., професор		
4. Нормоконтроль	Грибачева І.В., ст. викл. каф. менеджменту та адміністрування		

7. Дата видачі завдання 5 вересня 2024р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН


Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	вересень 2024
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2024
3.	Складання календарного плану графіка написання роботи	вересень 2024
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2024
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	вересень 2024
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2024
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2024
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2024
9.	Підготовка висновків	листопад 2024
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2024
11.	Дооприповнення кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2024
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2024
13.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	грудень 2024
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2024
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2024
16.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2024

Студент


Пішис

Тарас ЧЕЛІЙ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


Пішис

Валентина СТАДНИК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Челій Т.В. Інформаційне забезпечення управління операційною діяльністю підприємства (на прикладі ТОВ «БУДКОМПЛЕКТ», м. Хмельницький)

Керівник роботи – д.е.н., професор кафедри менеджменту та адміністрування Стадник В.В.

Кваліфікаційна робота магістра: 61 с., 7 рис., 4 табл., 37 літ. джерел.

Об'єктом дослідження є процес інформаційного забезпечення управління операційною діяльністю підприємства.

Метою дослідження є розроблення науково-методичних і практичних рекомендацій щодо вдосконалення інформаційного забезпечення управління операційною діяльністю ТОВ «БУДКОМПЛЕКТ».

Методи дослідження: абстрактно-логічний, гносеологічного аналізу, економіко-статистичний, економіко-математичний, теоретичного узагальнення.

У кваліфікаційній роботі висвітлено такі аспекти:

Розділ 1. Теоретико-методичні основи інформаційного забезпечення управління операційною діяльністю підприємства. Розділ 2. Дослідження умов, результати та інформаційного забезпечення діяльності ТОВ «БУДКОМПЛЕКТ». Розділ 3. Рекомендації для створення нової та удосконалення існуючої системи інформаційного забезпечення управління операційною діяльністю підприємства.

Наукова новизна роботи полягає у формуванні науково-методичних підходів до вдосконалення існуючої та створення нової системи інформаційного забезпечення управління операційною діяльністю підприємства.

У роботі сформуовано такі рекомендації:


1. Впровадження методичи оцінювання рівня інформаційного забезпечення управління операційною діяльністю підприємства. 2. Впровадження процедури обґрунтування і вибору нової системи інформаційного забезпечення управління операційною діяльністю підприємства. 3. Методича оцінка економічних результатів впровадження на підприємстві ERP-системи.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ, УПРАВЛІННЯ

KEY WORDS

INFORMATION SECURITY, ADMINISTRATIVE ACTIVITY, DECISION MAKING, MANAGEMENT

 Челій Т.В.
місце та підпис

« 12 » 12 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Наукові підходи до визначення сутності інформаційного забезпечення управління операційною діяльністю підприємства.....	6
1.2 Функціональні складові менеджменту в інформаційному забезпеченні управління операційною діяльністю підприємства.....	12
1.3 Методи і напрями розвитку інформаційного забезпечення управління операційною діяльністю підприємства.....	15
Висновки до розділу.....	18
2 ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ, РЕЗУЛЬТАТІВ ТА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БУДКОМПЛЕКТ»	20
2.1 Дослідження та загальна характеристика діяльності ТОВ «БУДКОМПЛЕКТ».....	20
2.2 Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Будінтеркомплект».....	23
2.3 Аналіз структури інформаційно-комунікативного забезпечення управлінської діяльності ТОВ «БУДКОМПЛЕКТ».....	36
Висновки до розділу.....	40
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ СТВОРЕННЯ НОВОЇ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «БУДКОМПЛЕКТ»	42
3.1 Оцінка рівня інформаційного забезпечення операційної діяльності підприємства.....	42
3.2 Підбір нової системи інформаційного забезпечення управління операційною діяльністю.....	45
3.3 Оцінка економічних результатів упровадження ERP-системи.....	48
Висновки до розділу.....	54
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58

ВСТУП

Сучасні умови ведення бізнесу вимагають від підприємств високого рівня ефективності управління операційною діяльністю. Інформаційне забезпечення стає визначальним фактором для підвищення якості прийняття управлінських рішень, особливо в умовах нестабільної економічної ситуації, високого рівня конкуренції та швидкоплинних змін на ринку.

Метою дослідження є розроблення науково-методичних і практичних рекомендацій щодо вдосконалення інформаційного забезпечення управління операційною діяльністю підприємства.

Для досягнення цієї мети поставлені такі завдання:

- дослідити теоретико-методичні основи інформаційного забезпечення управління операційною діяльністю;
- провести аналіз інформаційних потоків і систем управління підприємства;
- виявити недоліки існуючого інформаційного забезпечення та їхній вплив на операційну діяльність;
- розробити рекомендації щодо впровадження сучасних інформаційних технологій для підвищення ефективності управління.

Такі завдання дають змогу розкрити тему дослідження в повному обсязі, систематизувати проблеми та запропонувати практичні рішення, які можуть бути застосовані в реальних умовах.

Об'єктом дослідження є процеси інформаційного забезпечення управління операційною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є методи, засоби та технології інформаційного забезпечення, які використовуються для оптимізації управління операційною діяльністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети проведено аналіз, та узагальнення даних підприємства для формування теоретичних основ дослідження, аналіз

статистичних і фінансових даних підприємства, вивчення документації, моделювання інформаційних потоків і оцінка їхньої ефективності, візуалізація результатів аналізу та запропонованих рішень.

Суть роботи полягає в удосконаленні існуючих підходів та створення нових практичних рекомендацій щодо вдосконалення інформаційного забезпечення управління операційною діяльністю підприємства.

Маємо такі основні тези при виконанні роботи:

- запропонувати структурно-логічну модель, яка інтегрує сучасні інформаційні системи ERP (управління виробництвом), CRM (система взаємодії відносинами з клієнтами), BI (збирання, зберігання і аналіз даних що утворюються при діяльності організації) у процес управління операційною діяльністю;
- визначити принципи автоматизації та цифровізації бізнес-процесів для покращення оперативності управління, алгоритм навчання працівників для ефективного використання нових інформаційних технологій, ключові компетенції, необхідні для успішного управління цифровими бізнес-процесами;
- на основі аналізу підприємства ТОВ «Будкомплект» розробити рекомендації, які враховують його особливості та сучасні виклики, що постають перед операційною діяльністю.

Наукова новизна роботи забезпечує її внесок у розвиток теорії та практики інформаційного менеджменту, підвищуючи адаптивність підприємств до сучасних умов цифрової трансформації.

Практична цінність полягає в тому, що розроблені рекомендації сприятимуть вдосконаленню інформаційного забезпечення управління операційною діяльністю підприємства, адже це має важливе значення для відновлення бізнесу в умовах воєнної та повоєнної економіки. Впровадження результатів роботи сприятиме розвитку підприємства, адаптації до сучасних викликів ринку та формуванню довготривалих конкурентних переваг.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Наукові підходи до визначення сутності інформаційного забезпечення управління операційною діяльністю підприємства

Сектор малого і середнього бізнесу в кожній країні відіграє важливу роль у задоволенні суспільних потреб. Сучасні підприємці планують розвиток свого бізнесу, створюючи для себе нові ринкові ніші, виходячи на ринок із забезпеченням актуальною продукцією та послугами високого рівня якості і тим самим формують для себе конкурентні переваги [19; 26]. Проте зумовлені війною труднощі на споживчому ринку внесли свої корективи у обсяги і способи освоєння споживачами багатьох товарів і послуг, тому питання щодо інформаційного забезпечення управління операційною діяльністю підприємства є одним із першочергових завдань менеджменту. Це й визначає актуальність теми дипломної роботи. Загалом, успішність діяльності підприємств в сучасних умовах залежить від здатності бізнесу різних рівнів швидко адаптуватись до постійних загроз, можливості забезпечити своє функціонування в умовах неналежного фінансування, виготовляючи товари і надаючи послуги першочергової необхідності, підтримуючи тим самим прийнятний рівень життя населення [3].

Питання вдосконалення інформаційного забезпечення операційної діяльності набуває ще більшої актуальності у зв'язку зі зростаючим обсягом інформації [13], яку підприємство повинне обробити, нововведеннями та змінами стандартів. В умовах цифрової трансформації впровадження сучасних систем управління інформацією є важливим для зниження затрат на виробництво, підвищення якості наданих послуг, та й, загалом, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств, їхньої адаптивності до зовнішніх

викликів та досягнення стратегічних цілей. Технології систем управління інформаційним забезпеченням дозволяють оптимізувати процеси, зменшити витрати та час виконання завдань, покращити якість виконання робіт та замовлень, забезпечити прозорість, швидкість та актуальність у взаємодії між структурними підрозділами підприємства.

Інформаційне забезпечення управління операційною діяльністю має значний вплив на процес прийняття рішень не тільки в межах окремих підприємств, але й у масштабах національної та глобальної економіки [21]. Воно включає ефективне збирання, обробку і використання даних, що дозволяє керівникам різних рівнів приймати обґрунтовані, оперативні рішення в умовах нестабільності і швидких змін.

На рівні підприємств інформаційне забезпечення сприяє оптимізації бізнес-процесів, дозволяючи своєчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Сучасні інформаційні технології, зокрема автоматизація управлінських процесів, підтримка рішень через спеціалізовані програмні продукти, забезпечують більшу точність аналізу і прогнозування, що підвищує ефективність роботи та рівень конкурентоспроможності [8; 9]. Зокрема, впровадження цифрових технологій в управлінні дає змогу не лише підвищити ефективність, але й адаптувати підприємства до змін на глобальних ринках.

У глобальному контексті інформаційне забезпечення є критичним для інтеграції національних економік у світову економічну систему. У зв'язку зі зростанням конкуренції та необхідністю швидко реагувати на зміни в умовах глобалізації, країни повинні удосконалювати свої стратегії управління, включаючи інноваційні підходи до збору і використання інформації. Це дає змогу підприємствам бути конкурентоспроможними на міжнародних ринках.

Інформація є необхідною складовою будь-якої виробничої діяльності, що за своєю значимістю все більше прирівнюється до різного роду фізичних ресурсів [30]. Тому, ефективне інформаційне забезпечення управління

операційною діяльністю є ключовим фактором для прийняття правильних рішень як на рівні підприємства, так і в масштабах національної та глобальної економіки. В умовах цифровізації та глобалізації, роль таких систем лише зростає, оскільки вони дозволяють зменшити невизначеність, підвищити точність прогнозів і своєчасно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Операційна діяльність охоплює виконання основних бізнес-процесів, які забезпечують досягнення цілей підприємства. Її управління залежить від своєчасного доступу до якісної інформації, що підвищує точність планування та контроль. Основна суть управління операційною діяльністю полягає в інформаційному забезпеченні, як ключовому елементі, який дозволяє оптимізувати процеси, зменшувати витрати часу та ресурсів, забезпечувати ефективність прийняття рішень [16].

Інформаційне забезпечення — це система збору, зберігання, обробки, передачі та використання інформації, необхідної для функціонування підприємства. Воно охоплює інформаційні потоки всередині організації (внутрішні звіти, аналітика, документообіг) та зовнішні інформаційні потоки (дані про ринок, постачальників, клієнтів, конкурентів).

Інформаційне забезпечення управління операційною діяльністю підприємства включає інформаційні ресурси, дані про постачальників, запаси, продажі, витрати, аналітичні звіти, показники КРІ (ключові показники ефективності), документи (контракти, бухгалтерська звітність) [23].

Інформаційне забезпечення сприяє:

- автоматизації рутинних операцій (облік, розподіл ресурсів);
- скороченню часу на обробку інформації;
- наданню актуальних і більш точних даних для аналізу;
- контролю операційних витрат і обсягів виконаної роботи;
- моніторингу ефективності працівників і підрозділів;
- забезпеченню єдиного інформаційного простору;
- усуненню дублювання роботи через інтеграцію інформаційних систем.

Згідно саме таких пунктів і буде створено рекомендаційну базу підвищення рівня інформаційного забезпечення управління операційною діяльністю підприємства.

Різні науковці пропонують свої підходи до побудови систем інформаційного забезпечення, а саме: системний підхід, де інформаційне забезпечення розглядається як цілісна система, що інтегрує всі процеси підприємства в єдине середовище, процесний підхід, який орієнтується на оптимізацію окремих бізнес-процесів за допомогою інформаційних технологій, інноваційний підхід, де робиться акцент на впровадженні новітніх технологій (штучний інтелект, блокчейн) та соціально-економічний підхід, який враховує вплив інформаційних систем на якість роботи персоналу і їхню продуктивність.

Для покращення інформаційного забезпечення управління операційною діяльністю використовують автоматизацію процесів, бізнес-аналітику, хмарні технології, моделювання процесів, тренінги та стимулювання персоналу, тощо.

Науковці виділяють різні підходи до визначення сутності інформаційного забезпечення, зосереджуючи увагу на різних його аспектах. Основні наукові підходи представлені нижче.

Системний. Інформаційне забезпечення розглядається як інтегрована система, яка об'єднує всі інформаційні потоки підприємства. Особлива увага приділяється взаємодії елементів системи та їхній здатності забезпечувати інформаційні потреби підприємства. Інформаційне забезпечення — це комплекс взаємозалежних елементів, які формують інформаційний простір організації, забезпечуючи взаємодію структурних підрозділів для досягнення цілей управління [31]. На практиці цей підхід реалізується у впровадженні ERP-систем [18] (наприклад, SAP або 1С), які інтегрують фінансові, виробничі та логістичні процеси.

Процесний підхід. Інформаційне забезпечення представляється як набір процесів, спрямованих на підтримку ефективного управління. Основна увага приділяється оптимізації окремих бізнес-процесів через автоматизацію та

впровадження інформаційних технологій. Інформаційне забезпечення в межах процесного підходу є ключовим інструментом для досягнення ефективності операційних процесів, зокрема завдяки впровадженню CRM і SCM систем [30, 33]. Процесний підхід застосовується в управлінні складськими операціями, де WMS-системи автоматизують контроль запасів і постачання.

Ресурсний підхід. Акцентується увага на інформації як стратегічному ресурсі підприємства. Розглядаються методи накопичення, обробки та використання даних для підвищення продуктивності підприємства. Інформаційне забезпечення є сукупністю інформаційних ресурсів, які забезпечують виконання управлінських функцій підприємства. Цей підхід застосовується у впровадженні хмарних рішень (Cloud Storage), які зберігають і надають доступ до корпоративних даних у реальному часі [6].

Інноваційний підхід. Зосереджений на впровадженні новітніх технологій для забезпечення інформаційних потреб підприємства. Акцентується увага на використанні штучного інтелекту, великих даних, блокчейну та аналітичних інструментів. Інноваційне інформаційне забезпечення спрямоване на трансформацію традиційних бізнес-процесів шляхом використання штучного інтелекту і Big Data. Впровадження BI-систем (наприклад, Tableau, Power BI), які аналізують великі обсяги даних і надають керівникам прогнози для прийняття стратегічних рішень [2].

Соціально-економічний підхід. Інформаційне забезпечення розглядається як інструмент для підвищення продуктивності праці та покращення умов роботи персоналу. Ефективне інформаційне забезпечення знижує інформаційне навантаження на персонал і підвищує якість виконання операційних завдань [7]. Цей підхід застосовується в управлінні персоналом через HRM-системи, які автоматизують процеси рекрутингу, навчання і оцінки співробітників [5].

Інтеграційний підхід. Інформаційне забезпечення вважається неізолюваним елементом, а частиною комплексної системи управління підприємством. Інформаційне забезпечення як інтегровану функцію, що

об'єднує всі управлінські процеси з метою досягнення стратегічних цілей [28]. Інтеграція систем ERP і CRM для оптимізації роботи підприємства та покращення обслуговування клієнтів. Порівняння підходів представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Переваги та недоліки наукових підходів у впровадженні інформаційних систем

Підхід	Переваги	Недоліки
Системний підхід	Забезпечує інтеграцію всіх інформаційних потоків підприємства в єдине середовище	Вимагає значних змін в організаційній структурі підприємства
	Підвищує ефективність взаємодії між структурними підрозділами	Потребує тривалого періоду адаптації персоналу
	Дозволяє централізувати управління ресурсами	
Процесний підхід	Орієнтований на оптимізацію конкретних бізнес-процесів	Може не враховувати взаємозв'язки між окремими процесами
	Можливість швидкого впровадження у конкретних підрозділах	Складно масштабувати на рівні всього підприємства
Ресурсний підхід	Використання хмарних технологій забезпечує доступність даних у реальному часі	Залежність від провайдерів хмарних послуг і ризик порушення конфіденційності даних
	Знижує витрати на зберігання даних через перехід до хмарних платформ	Потребує високого рівня безпеки інформації
Інноваційний підхід	Дозволяє прогнозувати тренди та ухвалювати обґрунтовані стратегічні рішення	Висока вартість впровадження і підтримки інноваційних рішень
	Забезпечує швидкий доступ до аналітики та автоматизації управлінських рішень	Вимагає висококваліфікованих спеціалістів
Соціально-економічний підхід	Орієнтований на покращення продуктивності праці персоналу	Може не охоплювати технічні аспекти оптимізації інформаційних потоків
	Враховує людський фактор та вплив інформаційних систем на мотивацію і якість роботи працівників	Орієнтований більше на персонал, ніж на інтеграцію бізнес-процесів
Інтеграційний підхід	Підходить для стратегічного управління і досягнення довгострокових цілей	Потребує значних фінансових та часових ресурсів
	Зменшує дублювання даних між підрозділами та підвищує точність інформації	Висока складність впровадження і підтримки інтеграційних систем

Джерело: розробка автора

Кожен із підходів має свої переваги та недоліки, і залежить від специфіки підприємства, його операційної діяльності. Використання кількох підходів у

комплексі дозволяє побудувати ефективну систему інформаційного забезпечення, яка відповідає сучасним викликам ринку.

1.2 Функціональні складові менеджменту в інформаційному забезпеченні управління операційною діяльністю підприємства

Інформаційне забезпечення управління операційною діяльністю підприємства охоплює низку функціональних складових, кожна з яких відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності бізнес-процесів. Функціональні складові менеджменту в інформаційному забезпеченні — це набір основних управлінських функцій, які реалізуються за допомогою інформаційних систем і технологій для ефективного управління операційною діяльністю підприємства [15; 39]. Вони охоплюють процеси збору, обробки, аналізу і передачі інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень.

Забезпечення керівництва підприємства необхідною інформацією для формування стратегічних, тактичних і оперативних планів. Впровадження ERP-систем, таких як SAP, дозволяє автоматизувати збір та аналіз даних про ресурси підприємства для складання детальних виробничих і фінансових планів. Сучасне інформаційне забезпечення дозволяє планувати діяльність підприємства з урахуванням реальних ресурсів і можливостей ринку [28].

Інформаційні системи забезпечують координацію всіх підрозділів підприємства через інтеграцію даних і процесів. Використання корпоративних порталів (наприклад, Vitrix24) сприяє спрощенню комунікацій між відділами, організації документообігу та управлінню задачами. Інтеграція інформаційних потоків є ключовим чинником для налагодження ефективної організації діяльності підприємства [6].

Використання інформаційних технологій для оцінки результатів діяльності працівників та формування системи мотивації. HRM-системи (наприклад, BambooHR) автоматизують моніторинг досягнень працівників і

дозволяють впроваджувати системи бонусів на основі KPI. Правильна побудова інформаційної інфраструктури в частині оцінки персоналу забезпечує об'єктивність і прозорість мотиваційних систем [7].

Інформаційне забезпечення дозволяє проводити моніторинг операційних процесів у режимі реального часу. Використання BI-систем (Tableau, Power BI) для відстеження ключових показників ефективності (KPI) на всіх рівнях управління. Автоматизовані системи контролю допомагають знижувати ризики помилок та забезпечують оперативність реагування на відхилення від плану [28; 33].

Забезпечення керівництва аналітичною інформацією для ухвалення стратегічних і оперативних рішень. Аналітичні модулі ERP-систем на основі штучного інтелекту (наприклад, SAP HANA) генерують прогнози та рекомендації на основі аналізу великих даних. Стверджується, що інтеграція штучного інтелекту в інформаційні системи підвищує точність і обґрунтованість рішень [2].

Використання інформаційних систем для впровадження нових технологій та інноваційних рішень у бізнес-процеси. Використання Big Data для аналізу ринку та виявлення трендів, що допомагає підприємствам адаптуватися до змін. Відзначено, що інформаційне забезпечення інноваційного менеджменту є критичним для підвищення адаптивності підприємств у мінливих умовах ринку [31; 34].

Інформаційні технології забезпечують ефективну взаємодію між співробітниками та зовнішніми контрагентами. Використання CRM-систем (наприклад, Salesforce) для управління комунікаціями з клієнтами, відстеження їхніх запитів і зворотного зв'язку. Інформаційне забезпечення комунікацій є основою для побудови ефективної взаємодії на всіх рівнях управління [33].

На основі складових можемо навести опис функціональних зв'язків у вигляді рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Функціональні зв'язки

Джерело: власна розробка.

Планування – Організація. Планування є початковим етапом управлінського циклу, який визначає стратегічні, тактичні та оперативні цілі. Організація реалізує ці плани через координацію ресурсів і структурних підрозділів. ERP-системи, як SAP, надають необхідні дані для формування планів, які передаються до організаційних модулів, що забезпечують їх реалізацію.

Організація – Мотивація. Організація структурує робочі процеси, але для їх ефективної реалізації потрібна мотивація працівників. HRM-системи автоматизують оцінку досягнень працівників і формують стимули на основі KPI. Це забезпечує відповідність роботи співробітників цілям організації.

Мотивація – Контроль. Мотиваційні програми потребують постійного моніторингу результатів для коригування стимулів та зниження ризиків невідповідностей. BI-системи, такі як Tableau, відстежують виконання KPI, що дозволяє адаптувати мотиваційні механізми в режимі реального часу.

Контроль – Прийняття рішень. Контроль формує інформацію про ефективність роботи підприємства, яка є основою для прийняття стратегічних і тактичних рішень. Використання аналітичних модулів (SAP HANA) забезпечує керівництво актуальною аналітичною інформацією для ухвалення обґрунтованих рішень.

Прийняття рішень – Інновації. Прийняття рішень щодо впровадження інновацій базується на аналізі даних про поточний стан бізнесу та прогнозах розвитку [10; 37]. Big Data і штучний інтелект забезпечують аналітичну підтримку для визначення оптимальних інноваційних рішень.

Інновації – Комунікації. Впровадження інновацій потребує ефективної взаємодії між працівниками, відділами та зовнішніми контрагентами. CRM-системи, такі як Salesforce, забезпечують управління клієнтськими комунікаціями та підтримують адаптацію до нових технологій у бізнес-процесах.

Комунікації – Планування. Результати комунікації з клієнтами, партнерами та працівниками створюють зворотний зв'язок для коригування та уточнення планів. CRM-системи надають дані про клієнтів і ринок, що інтегруються в ERP-системи для адаптації планів до поточних умов.

Зв'язки між функціями планування, організації, мотивації, контролю, прийняття рішень, інновацій та комунікацій створюють замкнений цикл управління операційною діяльністю. Інтеграція інформаційних систем (ERP, CRM, HRM, BI) забезпечує прозорість процесів, підвищує точність рішень і адаптивність підприємства до змін.

Функціональні складові менеджменту в інформаційному забезпеченні інтегрують різні аспекти управління операційною діяльністю підприємства, забезпечуючи їхню координацію, прозорість та ефективність. Реалізація цих складових через сучасні інформаційні системи дозволяє підприємствам адаптуватися до викликів цифрової трансформації та підвищувати свою конкурентоспроможність.

1.3 Методи і напрями розвитку інформаційного забезпечення управління операційною діяльністю підприємства

Розвиток інформаційного забезпечення управління операційною діяльністю підприємства залежить від використання ефективних методів та

інноваційних напрямів, які сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів і конкурентоспроможності організації.

Автоматизація бізнес-процесів. Використання програмних систем для автоматизації рутинних операцій. Впровадження ERP-систем для інтеграції фінансових, виробничих, логістичних і кадрових процесів. ERP-система SAP дозволяє автоматизувати управління ресурсами підприємства, забезпечуючи точність планування та контролю витрат. Зазначається, що автоматизація дозволяє підприємствам зменшувати витрати часу на управління ресурсами та підвищувати оперативність прийняття рішень [34].

Використання хмарних технологій. Перенесення інформаційних систем у хмарні середовища. Забезпечення доступу до інформації в реальному часі з будь-якої точки світу. Хмарна платформа Microsoft Azure забезпечує надійне зберігання даних і можливість їх швидкої обробки в режимі реального часу. Хмарні технології є основою сучасного інформаційного забезпечення підприємств [31].

Використання бізнес-аналітики (BI). Аналіз великих даних для прийняття стратегічних і тактичних рішень. Інтеграція BI-систем у операційні процеси для аналізу ефективності та прогнозування. Tableau допомагає керівникам аналізувати показники ефективності (KPI) і візуалізувати ключові тренди. Зазначається, що BI-системи дозволяють підприємствам отримувати конкурентні переваги завдяки швидкому доступу до релевантної інформації [2].

Впровадження CRM-систем. Управління взаємодією з клієнтами через автоматизовані платформи. Оптимізація клієнтського обслуговування та покращення взаємодії між відділами. Salesforce CRM дозволяє автоматизувати управління клієнтськими базами та відстежувати історію взаємодії. CRM-системи забезпечують підвищення лояльності клієнтів завдяки персоналізованому підходу [33; 34].

Використання штучного інтелекту (AI). Впровадження систем штучного інтелекту для автоматичного аналізу даних і прийняття рішень. Прогнозування

попиту, управління запасами та оптимізація логістики. AI-модулі в SAP HANA аналізують історичні дані та генерують прогнози для зниження витрат на логістику. Наголошується, що AI сприяє підвищенню точності управлінських рішень і зменшенню людських помилок [2].

Використання великих даних (Big Data). Збір і аналіз великих обсягів даних для пошуку прихованих закономірностей. Прийняття обґрунтованих рішень на основі даних про поведінку клієнтів, ринок та конкурентів. Інструменти Big Data на платформі Google Cloud дозволяють аналізувати поведінку клієнтів і оптимізувати маркетингові стратегії. Підкреслюється, що Big Data дозволяє підприємствам розуміти глибокі тенденції ринку та адаптуватися до них [31].

Підвищення інформаційної безпеки. Впровадження систем захисту даних і контролю доступу. Забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності інформації. Використання Kaspersky Endpoint Security для захисту корпоративних даних від кібератак. Важливість інформаційної безпеки в умовах зростання загроз кіберзлочинності може призвести до втрати критичної інформації підприємства [6].

Інтеграція інформаційних систем. Поєднання різних програмних рішень у єдину інформаційну систему для ефективної взаємодії підрозділів. Забезпечення безперервного обміну даними між системами ERP, CRM, HRM та іншими. Інтеграція ERP-системи SAP із CRM-системою Salesforce дозволяє забезпечити синхронізацію даних між відділами продажів і виробництва. Зазначається, що інтеграція інформаційних систем сприяє зниженню дублювання роботи та підвищенню оперативності управління [33].

Навчання персоналу. Організація програм підвищення кваліфікації для працівників з використання інформаційних технологій. Формування компетенцій у використанні сучасних інформаційних систем і технологій. Проведення корпоративного навчання з використання систем BI (наприклад, Power BI) для керівників середньої та вищої ланки. Наголошується, що

навчання працівників сприяє ефективнішому використанню інформаційних ресурсів та знижує ризики помилок у роботі [7].

Отже, методи і напрями розвитку інформаційного забезпечення включають автоматизацію процесів, інтеграцію інформаційних систем, використання штучного інтелекту та великих даних, хмарних технологій, підвищення інформаційної безпеки та навчання персоналу. Їх впровадження дозволяє підприємствам досягати більшої ефективності, оперативності й адаптивності до умов цифрової трансформації.

Висновки до розділу

Інформаційне забезпечення є невід'ємною частиною управління операційною діяльністю підприємства, що забезпечує його ефективність, гнучкість та конкурентоспроможність. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє автоматизувати бізнес-процеси, знизити витрати та підвищити якість управлінських рішень. Розробка теоретичних і практичних рекомендацій з удосконалення інформаційного забезпечення дозволяє підприємствам досягати стратегічних цілей у динамічному ринковому середовищі.

Розглянуті теоретико-методичні основи підтверджують ключову роль інформаційного забезпечення у підвищенні ефективності управління операційною діяльністю підприємства. Інформація стала важливим ресурсом, рівнозначним матеріальним і трудовим ресурсам, а її ефективне використання є вирішальним чинником для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Інформаційне забезпечення впливає на всі аспекти операційної діяльності, починаючи від збору й обробки даних до прийняття обґрунтованих рішень. Кожен науковий підхід (системний, процесний, ресурсний, інноваційний, соціально-економічний) має свої переваги та недоліки. Їх поєднання дозволяє створити комплексну та гнучку інформаційну систему, яка відповідає потребам підприємства. Інформаційне забезпечення охоплює такі основні функції, як планування, організація, мотивація, контроль і прийняття

рішень. Ці складові забезпечують координацію, прозорість і ефективність управління бізнес-процесами.

Сучасні підприємства мають зосереджуватися на впровадженні автоматизації бізнес-процесів, хмарних технологій [11], ВІ-інструментів для аналітики, штучного інтелекту та Big Data, інтегрованих інформаційних систем, навчання персоналу для ефективного використання ІТ-ресурсів. Однак при ухваленні відповідних рішень необхідно обов'язково враховувати вартість таких систем і їх цінність для формування конкурентних переваг. Якщо ж технологія дає суттєві переваги, необхідно розробляти фінансову або інвестиційну стратегію для того, щоб не втратити фінансову стійкість внаслідок перевищення фінансової спроможності підприємства розраховатись із борговими зобов'язаннями в процесі інноваційних змін [11;],

Інформаційне забезпечення є не тільки основою інтеграції підприємств у глобальну економіку, але й інструментом для оптимізації внутрішніх процесів підприємства. Це є ключовим чинником адаптації до викликів цифровізації та глобалізації, сприяє адаптації до змін на локальних та міжнародних ринках, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ, РЕЗУЛЬТАТІВ ТА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БУДКОМПЛЕКТ»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «БУДКОМПЛЕКТ»

ТОВ «БУДКОМПЛЕКТ» є провідною компанією у галузі постачання будівельних матеріалів, будівельних сумішей, а також надання послуг з будівництва об'єктів різної складності. Основна діяльність компанії зосереджена в Хмельницькій області, де виконуються проєкти різних масштабів — від житлового будівництва до інфраструктурних об'єктів. Зокрема, компанія спеціалізується на будівництві доріг і автострад, що підтверджується активною участю у державних і приватних інфраструктурних проєктах.

Транспортні послуги компанії охоплюють майже всю територію України, що свідчить про розвинену логістичну систему. Це дозволяє підприємству ефективно доставляти будівельні матеріали, а також виконувати завдання з транспортного обслуговування будівництва. Партнерство з міжнародними компаніями є одним з ключових аспектів діяльності ТОВ «БУДКОМПЛЕКТ». З 2016 року підприємство є офіційним партнером польської фірми-виробника напівпричепів BODEX, що дозволяє їм представляти сучасну європейську продукцію на українському ринку. Окрім цього, компанія співпрацює з турецьким виробником обладнання для асфальтобетонних заводів SIGMA, забезпечуючи свої будівельні проєкти високоякісним обладнанням для виготовлення дорожніх покриттів.

Розширена співпраця включає взаємодію з такими великими міжнародними брендами, як Volvo Group, Fayat Group, AMAN, Dynapac, Bomag, Scania, Iveco, Marini Costruzioni Generali S.p.A. Завдяки цьому, ТОВ «БУДКОМПЛЕКТ» має доступ до передових будівельних технологій і техніки, що дозволяє підвищувати якість і ефективність будівництва.

Виробничі потужності компанії включають сучасні асфальтобетонні заводи та змішувальні установки, розташовані в Хмельницькому та Старокостянтинові. Загальна продуктивність заводів дозволяє виготовляти понад 1000 тон будівельних матеріалів на годину, що робить підприємство одним з лідерів у галузі постачання будівельних сумішей в регіоні. Для забезпечення повного циклу будівництва, починаючи від проектування до повної реалізації, компанія має власний інженерний відділ, відділ будівництва та експлуатації, лабораторію для контролю якості матеріалів, а також геодезичний, проєктний і кошторисний відділи. Все це підтримується власною логістичною системою та автопарком, що налічує близько 100 самоскидів та напівпричепів, а також великий парк спеціалізованої будівельної техніки.

Завдяки налагодженій взаємодії всіх структурних підрозділів, підприємство має змогу виконувати будівельні роботи згідно проєктів будь-якої складності — від концептуальної розробки до повної реалізації на практиці. Важливо, що така комплексна структура дає змогу ТОВ «БУДКОМПЛЕКТ» чітко та вчасно виконувати всі зобов'язання, гарантуючи високу якість і відповідність термінам. Для подальшого розвитку компанія активно аналізує ринок і бере участь у тендерах та державних замовленнях. Це дозволяє оптимізувати діяльність, впроваджувати нові технології у будівельній галузі та підвищувати ефективність логістики і постачання.

Відповідно до класифікації видів економічної діяльності (КВЕД) [12] основним видом діяльності підприємства є 42.11 Будівництво доріг і автострад.

Крім того, до видів діяльності підприємства належать:

45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;

45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;

46.41 Оптова торгівля текстильними товарами;

77.32 Надання в оренду будівельних машин і устаткування;

- 46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням;
- 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;
- 52.24 Транспортне оброблення вантажів;
- 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів;
- 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель;
- 23.63 Виробництво бетонних розчинів, готових для використання;
- 23.99 Виробництво неметалевих мінеральних виробів, н.в.і.у.;
- 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту;
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;
- 77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів;
- 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.;
- 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.;
- 71.20 Технічні випробування та дослідження;
- 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів;
- 52.10 Складське господарство;
- 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.;
- 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.

ТОВ «БУДКОМПЛЕКТ» – суб'єкт господарювання галузі будівництва доріг, яка є однією з найважливіших інфраструктурних сфер економіки, яка безпосередньо впливає на розвиток транспортної системи, торгівлі, туризму та загальне економічне зростання.

Будівництво доріг сприяє покращенню якості життя населення. Швидкий та безпечний доступ до медичних послуг, навчальних закладів та робочих місць залежить від наявності розвиненої транспортної мережі [27]. Зокрема, у сільських регіонах нові дороги можуть значно підвищити рівень зайнятості та

покращити умови для життя. Якісні дороги покращують транспортну мобільність населення і сприяють розвитку внутрішнього туризму. Крім того, дороги зменшують час на поїздки між містами та селами, що сприяє зменшенню витрат на транспортування і полегшує доступ до товарів і послуг. Дороги є основою для логістики та транспортування товарів. Вони з'єднують промислові райони, порти, сільськогосподарські зони з ринками збуту. Якісна дорожня інфраструктура знижує витрати на транспортування товарів, що покращує доступ до ринків і підвищує конкурентоспроможність регіонів. Це також залучає інвестиції, оскільки бізнесу важливо мати доступ до надійних транспортних шляхів. У випадку України важливою є інтеграція в європейські транспортні коридори, що дозволяє покращити зв'язки з ЄС, стимулювати експорт і імпорт, а також зміцнювати позиції України як транзитної держави.

Очевидно, що сучасний сектор будівельних матеріалів є досить розгалуженим. Також варто констатувати той факт, що до 2022 року промисловість будівельних матеріалів розвивалася значними темпами, що пояснювалося зростанням темпів та кількісних показників будівництва, розвитком сектору торгівлі будівельними матеріалами та зростанням попиту на них, а також сировинною забезпеченістю галузі [32]. Починаючи з 2022 року весь будівельний комплекс зазнав впливу негативних об'єктивних чинників, що позначилося на діяльності всіх суб'єктів господарювання даної галузі, та безпосередньо на діяльності ТОВ «БУДКОМПЛЕКТ».

2.2 Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Будкомплект»

Дослідження діяльності ТОВ «БУДКОМПЛЕКТ» передбачає аналіз його основних техніко-економічних показників, які представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «БУДКОМПЛЕКТ»

№ п/п	Показник	Од. вим.	Рік			Темпи зміни, %	
			2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
1	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн	0.6	35813.6	272375	-	760
2	Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн	12.2	36408.5	250285.5	-	688
3	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	-11.6	-594.9	22089.5	-	-
4	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	1000	2000	2000	200	100
5	Середньорічна вартість оборотних фондів	тис. грн	1000	8000	12000	800	150
6	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	6	41	59	700	144
7	Загальний фонд оплати праці	тис. грн	1103	7535	10842.81	683	144
8	Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн /особу	0.1	873.5	4616.5	-	529
9	Середньомісячна заробітна плата працівників	грн /особу	15315	15315	15315	100	100
10	Фондовіддача	грн	0.001	17.907	136.188	-	761
11	Фондомісткість	грн	1667	0.06	0.01	-	17
12	Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг	грн	20.3	1.0	0.9	-	90
13	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	-798.8	-4248.6	5988.2	-	-
14	Рентабельність (збитковість) діяльності	%	-65.48	-0.12	0.02	-	-

Джерело: розробка автора

Аналіз таблиці основних показників ефективності підприємства за 2021–2023 роки дозволяє оцінити фінансово-економічний стан та динаміку розвитку. Показники в стовбці зміни у відсотковому відношенні, як позначені символом «←» не показують об'єктивності розрахунків, тому до уваги їх не беремо.

Динаміка чистого доходу за період 2021–2023

1) 2021 рік: чистий дохід від реалізації становив лише 0,6 тис. грн, що свідчить про період становлення підприємства.

2) 2022 рік: спостерігається різке зростання чистого доходу до 35 813,6 тис. грн, що свідчить про суттєве нарощування обсягів реалізації. Такий ріст був зумовлений кількома факторами: вихід на нові ринки, підписання вигідних контрактів або тендерів, підвищення попиту на продукцію та послуги підприємства.

3) 2023 рік: чистий дохід значно збільшився і досяг 272 375 тис. грн, що є показником активного розвитку бізнесу. Зростання чистого доходу в більш ніж 7 разів порівняно з 2022 роком може бути результатом стабільної роботи на ринку, збільшення масштабів виробництва, розширення клієнтської бази та розширення номенклатури наданих послуг.

Порівняння динаміки чистого доходу та собівартості за три роки представлено на рис. 2.1.

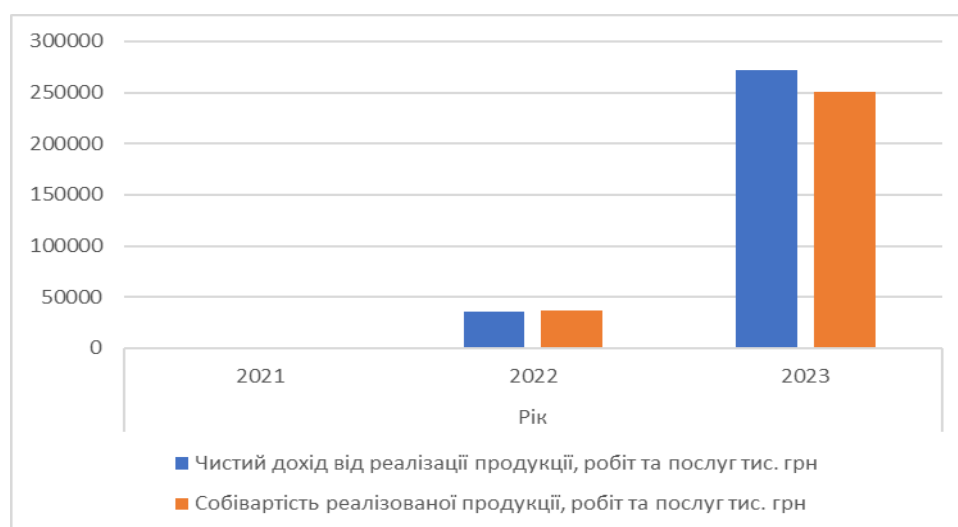


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу та собівартості підприємства

Причини такого зростання:

- розширення виробничих потужностей. У підприємства зросла середньорічна вартість основних і оборотних фондів, що могло сприяти збільшенню обсягів продукції, яку воно здатне виготовляти та реалізовувати.
- зростання попиту. Якісно виготовлена продукція підприємства та надані послуги користуються великим попитом, що автоматично призводить до зростання обсягів продажів і доходу.
- участь у тендерах або великих інфраструктурних проєктах. Підприємство отримало значні замовлення в межах державних та приватних проєктів, зокрема у сфері будівництва доріг.

Отже, зростання чистого доходу підприємства за 2021-2023 роки демонструє успішний розвиток і зростання обсягів реалізації, що є важливим для підтримання стабільного фінансового становища та можливості для подальшого розширення діяльності.

Динаміка собівартості за 2021–2023 роки

1) 2021 рік: собівартість реалізованої продукції становила 12,2 тис. грн, що значно перевищує чистий дохід у цей період (0,6 тис. грн). Це вказує на те, що підприємство працювало зі збитками, оскільки витрати значно перевищували дохід. Висока собівартість відносно низького доходу була результатом перших етапів діяльності, коли підприємство ще не повністю оптимізувало свої виробничі процеси або інвестувало у виробничі фонди, що збільшило витрати.

2) 2022 рік: собівартість зросла до 36 408,5 тис. грн, що супроводжувалося зростанням чистого доходу. Хоча підприємство все ще мало збитки, збільшення масштабів виробництва свідчить про активне нарощування виробничих обсягів. Хоча витрати зросли, співвідношення між собівартістю і доходами показує певний прогрес у збалансуванні виробничих витрат і зростання обсягів реалізації. Це може вказувати на те, що підприємство почало отримувати більші замовлення і нарощувало свою продуктивність.

3) 2023 рік: собівартість реалізованої продукції сягнула 250 285,5 тис. грн, що є значним зростанням порівняно з попередніми роками. Проте цей показник залишається пропорційним до збільшення чистого доходу (272 375 тис. грн), що вказує на поліпшення фінансового стану і більш ефективне управління витратами. Попри значне збільшення витрат, підприємство змогло отримати позитивний валовий прибуток, що свідчить про успішну оптимізацію виробничих витрат і підвищення рентабельності.

Отже, зростання собівартості в 2022 і 2023 роках відображає збільшення виробничих потужностей, обсягів збуту продукції та наданих послуг. Позитивним є те, що підприємство змогло вийти на валовий прибуток у 2023 році, що означає ефективне управління витратами, незважаючи на їхнє зростання.

Динаміка валового прибутку за 2021–2023 роки

1) У 2021 році валовий збиток склав - 11,6 тис. грн, що означає, що підприємство витратило більше коштів на виробництво продукції, ніж заробляло від її реалізації. Це свідчить про збитковість основної діяльності в цей період. Низький чистий дохід (0,6 тис. грн) у поєднанні з високою собівартістю (12,2 тис. грн) пояснює наявність валового збитку. Низький дохід і висока собівартість свідчать про те, що підприємство на той час, можливо, знаходилося на етапі запуску або реструктуризації, що потребувало великих витрат.

2) У 2022 році ситуація погіршилася — валовий збиток зріс до -594,9 тис. грн. Хоча чистий дохід значно збільшився (до 35 813,6 тис. грн), собівартість (36 408,5 тис. грн) також перевищувала дохід. Це свідчить про те, що підприємство продовжувало нести збитки, незважаючи на розширення масштабів виробництва. Однак збільшення доходів свідчить про потенціал для покращення. Хоча дохід зріс, збитки продовжували накопичуватися через те, що витрати на виробництво не були повністю під контролем. Це могло бути

пов'язано з різними факторами, такими як зростання цін на сировину, енергоресурси або неповне завантаження виробничих потужностей.

3) У 2023 році ситуація значно покращилася — валовий прибуток склав 22 089,5 тис. грн. Це означає, що підприємство змогло оптимізувати свої витрати і вийти на прибуткову роботу. Високий чистий дохід (272 375 тис. грн) і зменшення відносної частки витрат дозволили підприємству отримати позитивний валовий результат, що свідчить про успішну операційну діяльність. Значний позитивний валовий прибуток вказує на те, що підприємство успішно оптимізувало свої процеси, підвищило продуктивність і змогло знизити витрати, що дозволило отримати прибуток.

У підсумку, позитивна динаміка валового прибутку вказує на те, що підприємство рухається в правильному напрямку, оптимізуючи витрати і збільшуючи доходи.

Динаміка середньорічної вартості фондів за 2021–2023 роки

1) Основні фонди:

- 2021 рік: середньорічна вартість основних фондів становила 1 млн. грн.
- 2022 рік: вартість зросла до 2 млн. грн, що вказує на збільшення інвестицій у виробничі потужності.
- 2023 рік: вартість залишилася на рівні 2 млн. грн, що свідчить про стабільну ситуацію з основними фондами. Це може означати, що підприємство не потребувало значних додаткових вкладень у цей період, але зберегло потужності для підтримки виробництва.

2) Оборотні фонди:

- 2021 рік: оборотні фонди склали 1 млн. грн.
- 2022 рік: вартість оборотних фондів значно зросла до 8 млн. грн, що може свідчити про розширення обсягів виробництва та збільшення запасів матеріалів.
- 2023 рік: подальше зростання до 12 млн. грн. Це вказує на зростання виробничої активності та необхідність у більшому запасі ресурсів для підтримання високих темпів виробництва.

Загальне збільшення середньорічної вартості як основних, так і оборотних фондів у 2022 і 2023 роках свідчить про те, що підприємство активно розширювало свої виробничі потужності та запаси. Це створює позитивний фундамент для подальшого зростання доходів і покращення рентабельності.

Чисельність працівників та фонд оплати праці є важливими показниками ефективності управління людськими ресурсами підприємства, оскільки вони відображають масштаби виробничої діяльності та витрати на персонал.

Динаміка чисельності працівників

- 2021 рік: у компанії працювало всього 6 осіб, що свідчить про невеликий обсяг виробництва або початкову стадію розвитку підприємства.
- 2022 рік: чисельність зросла до 41 особи, що вказує на суттєве розширення бізнесу, зокрема через збільшення обсягів робіт та розширення виробничих потужностей.
- 2023 рік: кількість працівників зросла до 59 осіб, що свідчить про подальше розширення і збільшення потреби в робочій силі для підтримки зростаючих обсягів продукції та послуг.

Зростання чисельності працівників може бути пов'язане з масштабуванням виробництва, збільшенням замовлень та розширенням діяльності підприємства на нові ринки. Це також свідчить про збільшення виробничих та адміністративних процесів.

Фонд оплати праці

- 2021 рік: фонд оплати праці становив 1 103 тис. грн, що відповідає невеликій чисельності персоналу.
- 2022 рік: фонд значно збільшився до 7 535 тис. грн, що відображає як збільшення кількості працівників, так і ймовірне підвищення заробітних плат.
- 2023 рік: фонд оплати праці зріс до 10 842,81 тис. грн, що є результатом подальшого розширення компанії, збільшення чисельності персоналу та, можливо, покращення умов оплати праці.

Зростання фонду оплати праці за цей період свідчить про те, що підприємство розвивалося, створювало нові робочі місця і вкладало кошти в людські ресурси. Це також може бути ознакою того, що компанія залучала висококваліфікованих працівників для виконання складних завдань, особливо у зв'язку з розширенням будівництва доріг та інших великих проєктів.

Середньомісячна заробітна плата та продуктивність праці

Протягом 2021-2023 років середньомісячна заробітна плата залишалася на рівні 15 315 грн. Це стабільний показник, що свідчить про контрольовану політику оплати праці. Незважаючи на зростання чисельності працівників, компанія підтримувала стабільний рівень оплати, що може свідчити про досягнутий баланс між залученням кваліфікованого персоналу та ефективністю управління витратами.

Продуктивність праці — це ключовий показник, що відображає ефективність використання робочої сили на підприємстві [17]. Він визначається як відношення обсягів виробництва до кількості працівників або часу, затраченого на виконання роботи. В аналізованій таблиці 2.1 продуктивність праці вимірюється в тис. грн на одного працівника на рік, що показує обсяги виробленої продукції чи наданих послуг на кожного працівника підприємства. У 2021 році продуктивність праці становила лише 0,1 тис. грн на особу, але зросла до 873,5 тис. грн на особу у 2022 році і досягла 4 616,5 тис. грн у 2023 році. Це вказує на значне підвищення ефективності роботи працівників. Зростання цього показника може бути результатом як кращого управління персоналом, так і впровадження нових технологій та оптимізації виробничих процесів.

Збільшення чисельності працівників і фонду оплати праці свідчить про розширення бізнесу та виробничих потужностей підприємства. Це вказує на активне зростання компанії, зокрема у сфері будівництва доріг, а також зростаючий попит на її продукцію та послуги. Незважаючи на стабільний рівень заробітної плати, різке зростання продуктивності праці свідчить про

покращення операційної ефективності, що позитивно впливає на фінансовий стан підприємства.

Динаміка продуктивності праці за 2021–2023 роки

- 2021 рік. Продуктивність праці становила 0,1 тис. грн/особу, що вказує на дуже низький рівень ефективності роботи в цьому році. Це може бути пов'язано з початковою стадією діяльності або з тим, що підприємство ще не досягло оптимальних обсягів виробництва.

- 2022 рік. Продуктивність різко зросла до 873,5 тис. грн/особу. Такий стрибок свідчить про значне збільшення обсягів виробництва або реалізації продукції на кожного працівника.

Причини змін: розширення ринку збуту або зростання попиту на продукцію, залучення більш кваліфікованого персоналу, оптимізація виробничих процесів, що дозволило підвищити ефективність роботи.

- 2023 рік. Продуктивність праці досягла 4616,5 тис. грн/особу, що вказує на подальше суттєве зростання ефективності працівників. Це свідчить про успішне масштабування виробництва та, ймовірно, впровадження нових технологій або автоматизації, які дозволили значно збільшити виробничі обсяги без пропорційного збільшення витрат на робочу силу.

Висока продуктивність праці свідчить про те, що підприємство ефективно використовує свій робочий ресурс, що дозволяє знижувати собівартість продукції і підвищувати прибуток. Підприємства з високою продуктивністю праці зазвичай мають кращі фінансові результати, що дозволяє їм пропонувати продукцію за конкурентними цінами і при цьому залишатися рентабельними [29]. Інвестори надають перевагу компаніям з високою продуктивністю праці, оскільки це свідчить про їх ефективність і потенціал для подальшого зростання. Зростання продуктивності праці на підприємстві в період з 2021 по 2023 роки свідчить про значне покращення ефективності виробництва та збільшення обсягів робіт на кожного працівника. Це, у свою чергу, позитивно впливає на фінансові результати компанії та її рентабельність.

Чистий прибуток є одним із ключових фінансових показників, що відображає фінансовий результат діяльності підприємства за певний період [26]. Він розраховується як різниця між усіма доходами і витратами, включаючи податки, відсотки і непередбачені витрати.

У 2021 році підприємство зазнало збитків. Це може бути наслідком високих витрат на виробництво, відсутності доходів або недостатньої реалізації продукції. Важливо враховувати, що підприємства в початкових етапах розвитку часто стикаються зі збитками, оскільки витрати на запуск і налагодження бізнес-процесів можуть перевищувати доходи.

Збільшення збитків у 2022 році може свідчити про проблеми в управлінні, зростання витрат або несприятливі ринкові умови. Можливо, підприємство не змогло адаптуватися до змін у попиті чи зростання витрат на сировину і матеріали. Це також може вказувати на проблеми з продажами, які не були вирішені.

У 2023 році підприємство показало значний позитивний фінансовий результат. Зростання чистого прибутку вказує на те, що підприємству вдалося поліпшити свою фінансову ситуацію. Це може бути наслідком збільшення обсягу продажів, зниження витрат (можливо, завдяки оптимізації процесів або зменшенню собівартості), впровадження нових продуктів або послуг, які мали високий попит, поліпшення управлінських стратегій.

Фактори, що вплинули на чистий прибуток:

- збільшення доходів. Зростання чистого доходу від реалізації продукції є основним чинником, що вплинув на позитивний чистий прибуток у 2023 році;
- контроль витрат. Ефективне управління витратами, зокрема собівартістю, дозволило знизити витрати на одиницю продукції, що позитивно вплинуло на прибуток;
- оптимізація діяльності. Підприємство, ймовірно, запровадило нові технології або вдосконалило існуючі процеси, що також могло позитивно вплинути на прибутковість;

Зміна чистого прибутку підприємства з негативних значень до позитивних є важливим показником його фінансової стійкості та ефективності. Підприємство подолато початкові труднощі та змогло адаптуватися до ринкових умов. Це свідчить про його потенціал для подальшого зростання, якщо компанія продовжить дотримуватися ефективних стратегій управління та інвестувати в розвиток.

Чистий прибуток також важливий для інвесторів і кредиторів, оскільки є показником можливості підприємства генерувати прибуток і виконувати свої фінансові зобов'язання [14].

Рентабельність — це важливий фінансовий показник, який відображає ефективність використання ресурсів підприємства для генерації прибутку [25]. Вона вимірює, наскільки успішно підприємство перетворює свої витрати та капітал у прибуток. Розглянемо детальніше рентабельність на основі наданих даних:

- 2021 рік. Від'ємне значення рентабельності свідчить про те, що підприємство зазнавало значних збитків у цьому році. Це може бути пов'язано з високими витратами, недостатньою реалізацією продукції або неефективним управлінням. Важливо враховувати, що підприємства на початкових етапах можуть мати такі результати через інвестиції в розвиток, але тривалі збитки є сигналом до необхідності змін у стратегії.

- 2022 рік. Хоча рентабельність залишалася негативною, її значення суттєво покращилося в порівнянні з попереднім роком. Це свідчить про те, що підприємство змогло зменшити свої збитки. Зменшення від'ємного значення може бути результатом оптимізації витрат, зростання обсягу продажів або підвищення ефективності виробництва.

- 2023 рік. Перехід до позитивного значення рентабельності вказує на те, що підприємство, нарешті, змогло досягти прибутковості. Це свідчить про ефективне управління витратами та зростання доходів. Впровадження нових

продуктів, оптимізація виробничих процесів та покращення маркетингових стратегій могли сприяти цьому успіху.

Фактори, що вплинули на рентабельність

а) Зростання доходів. Збільшення чистого доходу від реалізації продукції є ключовим чинником, що вплинув на позитивну рентабельність у 2023 році.

б) Контроль витрат. Ефективне управління витратами, зокрема зниження собівартості продукції, дозволило поліпшити рентабельність.

в) Оптимізація діяльності. Вдосконалення процесів, впровадження нових технологій та покращення управлінських практик, ймовірно, також сприяли зростанню рентабельності.

Рентабельність підприємства продемонструвала позитивну динаміку за три роки, переходячи від негативних значень до невеликого позитивного показника. Це свідчить про успішні зусилля підприємства в управлінні витратами та збільшенні доходів. Продовження цієї тенденції може бути досягнуте шляхом подальшої оптимізації бізнес-процесів, впровадження інновацій та адаптації до змін на ринку.

Фондовіддача та фондомісткість є важливими фінансовими показниками, що відображають ефективність використання основних фондів підприємства [24]. У 2021 році низька фондовіддача свідчить про малоефективне використання основних фондів. Можливо, підприємство тільки починало свою діяльність, і витрати на обладнання не окупалися доходами. У 2022 році значне зростання фондовіддачі вказує на покращення в ефективності використання основних фондів. Підприємство, ймовірно, змогло збільшити обсяги виробництва або реалізації, що позитивно вплинуло на доходи. 2023 рік показує подальше зростання фондовіддачі, що свідчить про дуже ефективне використання основних фондів. Це може вказувати на значне збільшення доходів у порівнянні з відносно стабільною вартістю основних фондів.

Фондомісткість визначає, скільки гривень основних фондів необхідно для отримання 1 гривні доходу. У 2021 році висока фондомісткість вказує на те, що для отримання 1 гривні доходу підприємству потрібно вкладати значні ресурси в основні фонди. Це свідчить про неефективне використання капіталу. У 2022 році зниження фондомісткості вказує на покращення ефективності, оскільки для отримання 1 гривні доходу підприємству потрібно значно менше вкладень у основні фонди в порівнянні з попереднім періодом. Подальше зниження фондомісткості у 2023 році свідчить про те, що підприємство стало ще ефективнішим у використанні своїх основних фондів. Це може свідчити про досягнення оптимальної структури виробництва та управлінських процесів.

Витрати на 1 грн реалізованої продукції зменшились із 20,3 грн у 2021 році до 0,9 грн у 2023, що демонструє суттєве покращення рентабельності виробництва та представлено на рис. 2.2.

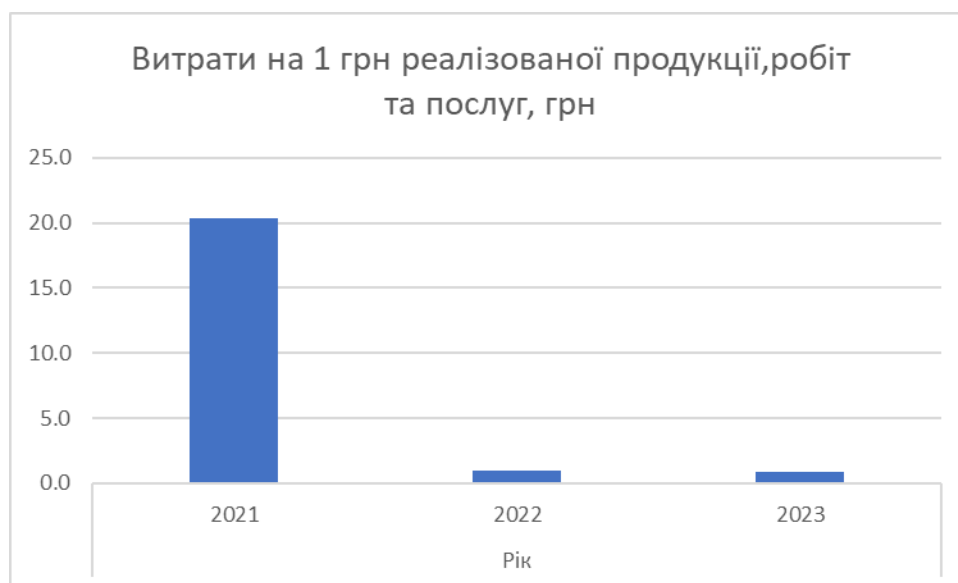


Рисунок 2.2 – Динаміка витрат на 1 грн. реалізованої продукції, робіт та послуг

Фондовіддача та фондомісткість показують позитивну динаміку за три роки, що свідчить про зростаючу ефективність використання основних фондів підприємства. Це є важливим сигналом для інвесторів та керівництва компанії, оскільки вказує на можливість подальшого зростання і стабільності

підприємства. Зокрема, вдосконалення управлінських стратегій і оптимізація виробничих процесів можуть сприяти подальшому зростанню цих показників.

Отже, підприємство демонструє значний ріст за основними фінансовими показниками протягом аналізованого періоду. Вихід із збитковості, зростання чистого доходу та продуктивності праці свідчать про позитивну динаміку розвитку, хоча слід продовжувати контролювати витрати для подальшого покращення фінансових результатів.

2.3 Аналіз структури інформаційно-комунікативного забезпечення управлінської діяльності ТОВ «БУДКОМПЛЕКТ»

Інформаційно-комунікативне забезпечення є невід'ємною складовою діяльності кожного суб'єкта господарювання [26]. А запорукою успішної діяльності є саме формування ефективної системи інформаційно-комунікативного забезпечення, яке передбачало б, відповідно, раціональну побудову інформаційних потоків в організації та систему комунікативної взаємодії як в межах внутрішнього середовища, так і взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем.

Вбачаємо за необхідність розглянути організаційну структуру ТОВ «БУДКОМПЛЕКТ», а також провести аналіз наявного інформаційно-комунікативного забезпечення управлінської діяльності, зокрема процесу прийняття управлінських рішень. На рис. 2.3 представлено організаційну структуру ТОВ «Будкомплект», де на найвищому рівні менеджменту стоїть директор, до основних функцій якого входить формування стратегії діяльності та розвитку товариства, керівництво організацією, визначення структури суб'єкта господарювання тощо. Нижчі ланки менеджменту очолюють: головний бухгалтер, заступник директора - головний інженер, інженер з охорони праці, провідний інженер з проектно-кошторисної роботи,

юрисконсульт, інженер з якості, які, відповідно, здійснюють управління, координацію та контроль за підпорядкованими їм відділами.

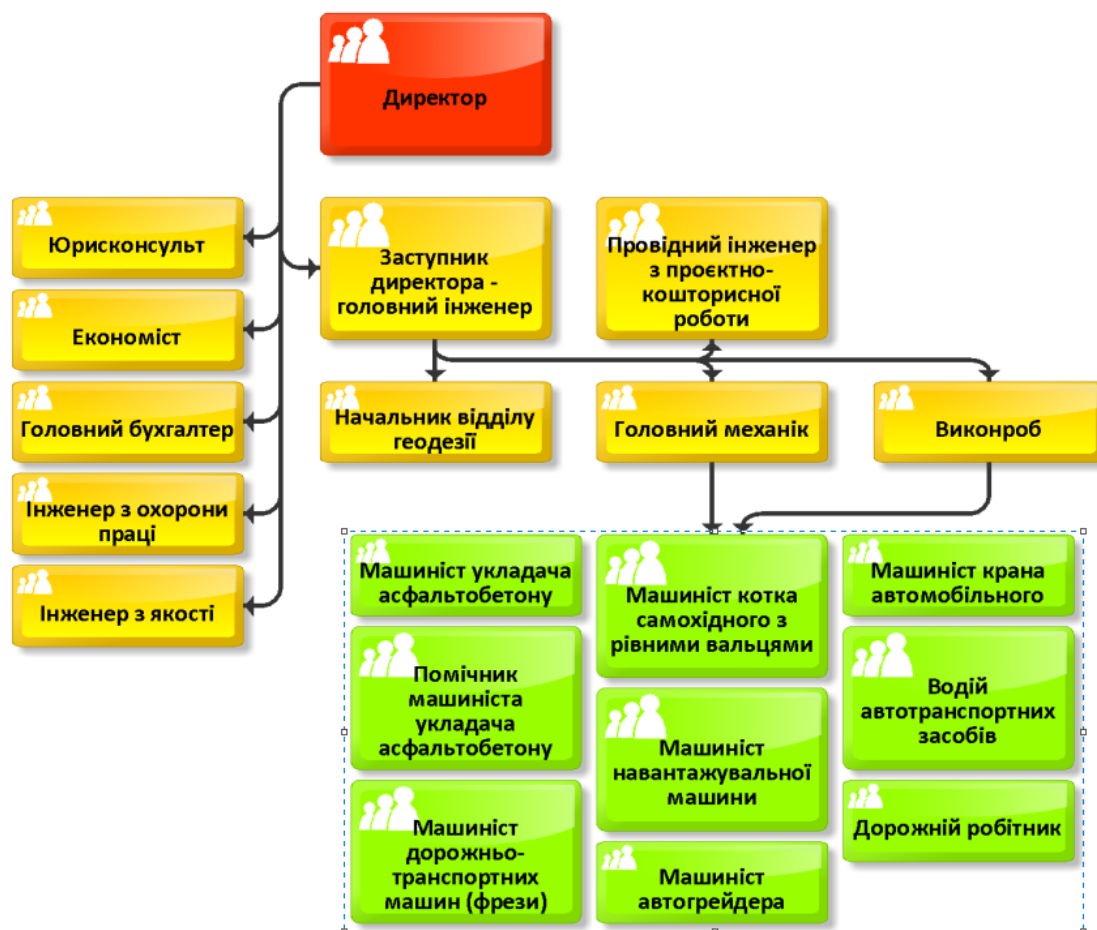


Рисунок 2.3 – Організаційна структура ТОВ «БУДКОМПЛЕКТ»

Джерело: розробка автора

Організаційна структура товариства функціонує на основі внутрішньої інформаційно-комунікативної системи. Дана система представлена двома складовими – внутрішнім документообігом та внутрішніми комунікативними потоками. За допомогою інформаційно-комунікативної системи реалізується наступне:

- основні функції менеджменту – планування, організація, контроль, мотивація;

- формуються інформаційні та комунікативні канали між співробітниками та структурними підрозділами, між керівництвом та співробітниками тощо;

- формується система інформаційного обміну даними в товаристві, на основі яких приймаються усі управлінські рішення;

- регулюються внутрішні інформаційні потоки.

Внутрішня інформаційно-комунікативна система слугує базою для організації інформаційного обміну та комунікативної взаємодії із зовнішнім середовищем. Інформаційно-комунікативні потоки у внутрішньому середовищі підприємства поділяються на вертикальні та горизонтальні. Вертикальні потоки формуються, коли інформація або ж комунікація вибудовується від одного рівня управління до іншого. Якщо потоки інформації поступають з вищого рівня до нижчого, то в даному випадку має місце низхідна інформація, тобто інформація, що поступає працівникам від керівництва. Така інформація, як правило, поступає у формі вказівок, розпоряджень, тощо. Коли ж інформація надходить з нижчого рівня до вищого, то така інформація називається висхідною та надходить, головним чином, у формі звітів. Саме висхідна інформація несе відомості про результати діяльності товариства, наявні проблемні ділянки тощо. На основі такої інформації, попередньо проаналізованої та обробленої технічними засобами, формуються управлінські рішення.

Горизонтальні внутрішні інформаційно-комунікативні потоки є обміном інформацією та комунікативним процесом між працівниками чи керівниками одного рівня. Як видно з рис. 2.4, структура інформаційно-комунікативного забезпечення окрім внутрішньої інформаційно-комунікативної системи включає ще й зовнішню. Зовнішня інформаційно-комунікативна система представлена зовнішніми потоками інформації, а також комунікативною взаємодією із численними зовнішніми контрагентами. До їх числа відносяться: партнери, споживачі, інвестори, постачальники, конкуренти, соціальні

інституції, органи державної влади, фінансово-кредитні установи, ЗМІ, міжнародні інституції тощо. На рис. 2.5 представлено зразок схеми прийняття управлінських рішень в ТОВ «БУДКОМПЛЕКТ».

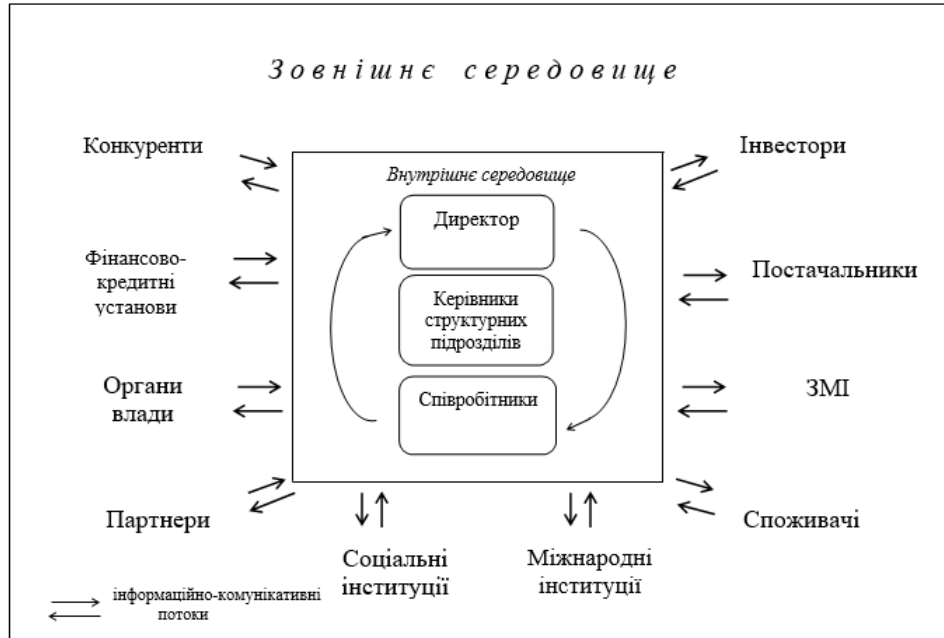


Рисунок 2.4 – Інформаційно-комунікативна система ТОВ «БУДКОМПЛЕКТ»

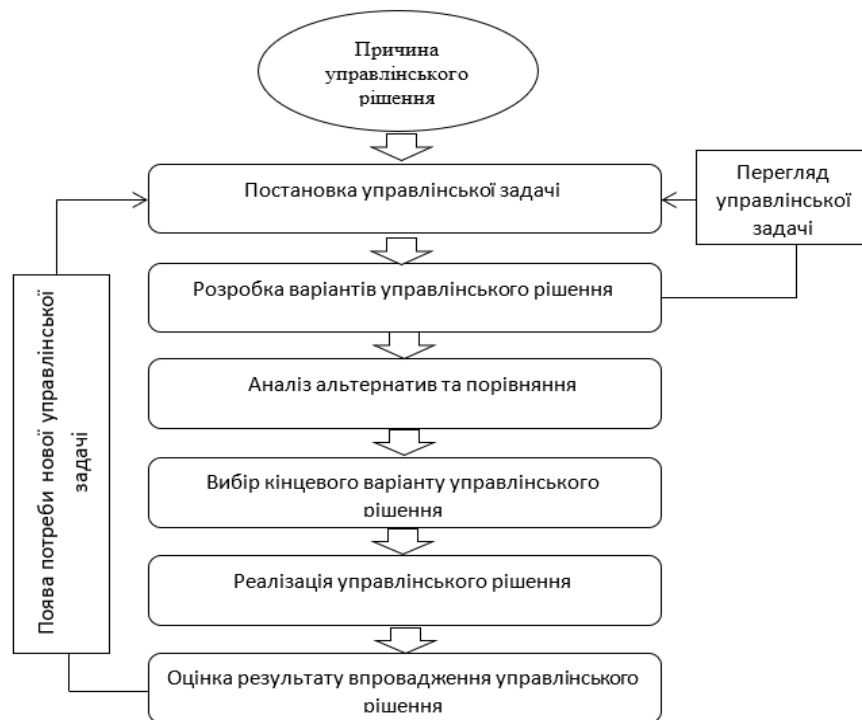


Рисунок 2.5 – Схема прийняття управлінських рішень

Кожен крок у послідовності прийняття управлінських рішень в ТОВ «БУДКОМПЛЕКТ», як і у всіх підприємствах, передбачає інформаційний супровід. А отже, інформація є невід'ємним елементом усієї управлінської діяльності. Саме в цьому і проявляється роль інформаційно-комунікативного забезпечення прийняття управлінських рішень.

Висновки до розділу

Аналіз діяльності ТОВ «БУДКОМПЛЕКТ» показав, що підприємство займає лідируючі позиції у постачанні будівельних матеріалів та послугах будівництва, зосереджуючи свою діяльність в Хмельницькій області. Дослідження основних техніко-економічних показників діяльності товариства показало досить позитивну динаміку розвитку та результативну діяльність протягом 2021-2023 років. Відповідно, за даний період спостерігалось зростання показників виручки від реалізації товарів та послуг, зростання валового та чистого прибутку. Крім того покращувалось кадрове забезпечення діяльності підприємства. Разом з тим, протягом досліджуваного періоду не відбувалося зростання середньомісячної заробітної плати, що може негативно вплинути на лояльність персоналу – адже рівень інфляції в Україні в 2022-2023 роках був доволі високим і на ринку праці відчувається нестача працівників з високим рівнем кваліфікації.

ТОВ «БУДКОМПЛЕКТ» має доволі обґрунтовану організаційну структуру. Його очолює директор, до основних функцій якого входить формування стратегії діяльності та розвитку товариства, загальне керівництво організацією, визначення структури управлінської ієрархії, розподіл і закріплення функціональних сфер управління серед менеджерів, тактику роботи зі споживачами тощо. Середній рівень системи менеджменту складають функціональні служби, які очолюють: головний бухгалтер, заступник директора – головний інженер, інженер з охорони праці, провідний інженер з проектно-кошторисної роботи, юрисконсульт, інженер з якості, які, відповідно,

здійснюють управління, координацію та контроль за підпорядкованими їм функціональними службами і відділами.

Дослідження системи інформаційного забезпечення діяльності підприємства показало, що ТОВ «БУДКОМПЛЕКТ» має досить продуману інформаційно-комунікативну систему, яка передбачає ефективну взаємодію управлінського персоналу як в межах внутрішнього середовища, так і моніторинг та взаємодію із середовищем зовнішнім. Однак розвиток інформаційних технологій відбувається нині дуже швидкими темпами, що відкриває нові можливості для покращення управління усіма процесами. І особливо – процесами управління операційною діяльністю. Використання цих технологій є виробничою необхідністю ТОВ «БУДКОМПЛЕКТ», оскільки дає змогу підвищити якість виконуваних робіт. Водночас упровадження нових інформаційних технологій у існуючу структуру системи інформаційного забезпечення операційної діяльності має бути обґрунтованим.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ СТВОРЕННЯ НОВОЇ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «БУДКОМПЛЕКТ»

3.1 Оцінка рівня інформаційного забезпечення операційної діяльності підприємства

Суть роботи полягає в тому, щоб знайти оптимальне рішення для покращення рівня інформаційного забезпечення керівників компанії усіх рівнів, адже саме вони і виконують ключову роль на кожному етапі функціонування підприємства: починаючи від потреби замовника та оцінки проекту, прорахунку кожного етапу виконання і до результату виконаної роботи. Основний напрямок діяльності ТОВ «БУДКОМПЛЕКТ», як вже зазначалося в попередніх розділах, – будівництво автомобільних доріг та автострад, їх експлуатація та підтримка об'єктів будівництва в належному стані. Підприємство зобов'язується утримувати реалізовані проекти в доброму стані на протязі всього гарантійного терміну (від 1 до 10 років). Тому, кожний етап виробництва від самого зародження проекту до моменту його здачі повинен якнайкраще контролюватися.

На сьогоднішній день підприємство використовує програмне забезпечення виключно С1. Проте, цей ресурс є доволі обмеженим у використанні та не може охопити всієї інформаційної бази для повного забезпечення інформацією реалізованих проектів, оскільки:

- основний акцент на локальних бізнес-процесах: бухгалтерський облік, управління персоналом, складський облік;

- використовується переважно в компаніях із нескладними та стандартними бізнес-процесами.

Будівництво автомобільних доріг – дуже кропіткий, технологічно складний та економічно затратний процес. Прорахунок в об'ємах робіт та матеріалів, технологічному підході, підбраному персоналі, технічному забезпеченні – поступовий крах компанії, а за це все відповідає інформаційне забезпечення управлінської ланки. Потрібен більш адаптивний програмний та організаційний комплекс для ведення обліку всіх господарських, бухгалтерських та будівельних процесів, або сукупність таких комплексів.

Під час спостереження за діяльністю ТОВ «БУДКОМПЛЕКТ» виявлено очевидний факт, що підприємство частково не веде обліку сипучих матеріалів, паливо-мастильних матеріалів, практично відсутній контроль над використанням будівельних сумішей та інших матеріалів, до роботи на певних процесах допускається персонал без спеціальної кваліфікації тощо. Усе це – потенційний ризи отримати великі збитки. Тому для покращення ситуації потрібно першочергово провести аналіз інформаційного забезпечення усіх ланок підприємства, оцінити їх та, базуючись на існуючій, створити нову, більш повну систему інформаційного забезпечення управління операційною діяльністю.

Для оцінки інформаційного забезпечення варто сформувані основні критерії:

- наявність сучасного програмного забезпечення (ERP, HRM, CRM, BI-системи);
- інтеграція інформаційних систем підприємства;
- швидкість передачі та обробки даних;
- актуальність даних (чи відповідають вони поточній ситуації?);
- повнота та точність інформації;
- доступність інформації для керівників та інших користувачів;
- чіткість та прозорість інформаційних потоків;
- розподіл доступу до даних між підрозділами;
- готовність співробітників до використання інформаційних систем.

Для оцінки відповідності інформації сформуємо таблицю 3.1 оцінки відповідно даним критеріям.

Таблиця 3.1 – Оцінка рівня інформаційного забезпечення управління операційною діяльністю підприємства

Критерії оцінки	Оцінка		
	Поточна	%	Макс.
Наявність сучасного програмного забезпечення (ERP, CRM, BI-системи)	3	30	10
Інтеграція інформаційних систем підприємства	2	20	10
Швидкість передачі та обробки даних	5	50	10
Актуальність даних (чи відповідають вони поточній ситуації)	5	50	10
Повнота та точність інформації	5	50	10
Доступність інформації для керівників та інших користувачів	5	50	10
Чіткість та прозорість інформаційних потоків	3	30	10
Розподіл доступу до даних між підрозділами	2	20	10
Готовність співробітників до використання інформаційних систем	2	20	10
Загалом:	32	35.6	90

Джерело: власна розробка

На підставі проведеного дослідження інформаційного забезпечення ТОВ «БУДКОМПЛЕКТ» можна зробити висновок про наявність суттєвих недоліків у поточній системі. Існуюча система збору інформації, її систематизації та можливості доступу до неї штату працівників далека від ідеальної та вимагає модернізації та розширення. Основні проблеми полягають у: обмежених можливостях програмного забезпечення (існуюче програмне забезпечення не спроможне забезпечити комплексного управління всіма бізнес-процесами компанії, особливо в такій складній галузі, як будівництво доріг), відсутності інтеграції систем (відсутність єдиної інформаційної системи призводить до дублювання даних, ускладнює процес прийняття рішень та знижує ефективність роботи), неповному обліку матеріалів та процесів (відсутність

належного контролю за використанням матеріалів та виконанням робіт створює ризики фінансових втрат), низькій якості даних (відсутність актуальної та достовірної інформації ускладнює процес планування та контролю).

3.2 Підбір нової системи інформаційного забезпечення управління операційною діяльністю

Виходячи з даних попереднього розділу, проведемо вибір системи, як напрямку, інформаційного забезпечення. А саме, ми визначили процеси, які потребують автоматизації (управління запасами, фінансами, реалізацією проектів тощо). При цьому, ключові цілі – зменшення витрат, підвищення продуктивності, оптимізація роботи персоналу.

Далі формуємо вимоги до системи: інтеграція з бухгалтерією, управління складом, аналіз даних, прогнозування витрат та надходжень, аналіз відхилень від прогнозу, робота з даними на відстані (хмарне середовище), швидкість доступу до системи, інтуїтивна зрозумілість для персоналу, мінімум збоїв в роботі, швидкість обробки даних, відповідність законодавству щодо обробки даних (наприклад, GDPR), рівень кіберзахисту, система резервного копіювання тощо.

Оцінюємо фінансові можливості компанії, визначаємо бюджет та прогнозуємо витрати. Проводимо консультації з постачальниками, аналіз відгуків інших користувачів, залучаємо рекомендації. Співставляємо функціонал, ціну, можливість кастомізації під конкретні потреби. Визначаємо можливість проведення тестування в межах пробних періодів для налаштування. Оцінюємо зручність використання системи кінцевими користувачами (співробітниками, керівниками).

ERP-системи SAP, 1C, і Oracle — це популярні рішення, які мають свої сильні сторони і специфіку застосування. Їх вибір залежить від масштабу бізнесу, галузі, фінансових можливостей та технічних вимог малого підприємства [32; 33; 34].

SAP Business One — це спрощена версія SAP ERP, розроблена спеціально для малого бізнесу.

Переваги: простота використання для малого бізнесу, інтеграція з іншими рішеннями SAP при масштабуванні системи, інструменти для управління запасами, фінансами, логістикою, процесами виробництва, хмарне середовище для зниження витрат на інфраструктуру.

Недоліки: вища вартість у порівнянні з локальними конкурентами (наприклад, 1С), менш гнучка налаштовуваність для специфічних потреб.

1С: Підприємство — популярне рішення серед малих підприємств у країнах СНД завдяки простоті, доступній вартості та адаптації до локального законодавства.

Переваги: низька вартість ліцензій і впровадження, гнучкість у налаштуванні для малого бізнесу, підтримка локальних норм бухгалтерії та податкового обліку, простота використання без спеціалізованого навчання.

Недоліки: менш ефективна інтеграція з іншими системами, обмежена функціональність для компаній зі складними процесами, слабші аналітичні інструменти у порівнянні з SAP або Oracle.

Oracle NetSuite — хмарне ERP-рішення, орієнтоване на середній і малий бізнес.

Переваги: повністю хмарна система, що знижує витрати на IT-інфраструктуру, інтеграція з модулями CRM, HRM, SCM для розширення функціональності, сильні аналітичні можливості, гнучкість у налаштуванні для різних галузей.

Недоліки: вища вартість у порівнянні з локальними рішеннями, складніший процес впровадження порівняно з 1С, фокус переважно на міжнародні ринки (менш зручний для локальних потреб).

Враховуючи вищесказане, складемо таблицю 3.2 та складемо висновки щодо обраного інструменту.

Таблиця 3.2 – Оцінка рівня використання ERP - рішень

Критерій	SAP Business One	1С: Підприємство	Oracle NetSuite
Цільова аудиторія	Малі бізнеси з планами росту	Локальні малі підприємства	Малі бізнеси з міжнародним фокусом
Функціональність	Середня	Базова	Широка
Масштабованість	Висока	Низька	Висока
Локалізація	Часткова	Повна	Обмежена
Вартість	Середня	Низька	Висока
Простота впровадження	Середня	Висока	Середня
Аналітика	Середня	Базова	Сильна
Гнучкість налаштувань	Середня	Висока	Сильна

SAP Business One створений спеціально для потреб малого бізнесу, що означає спрощений інтерфейс і доступні інструменти управління, які не перевантажують користувачів складними функціями. Ця система дозволяє підприємству почати з базового функціоналу, але при зростанні бізнесу легко інтегрувати додаткові модулі SAP для складніших операцій. Це забезпечує довгострокову перспективу масштабування. SAP Business One пропонує потужні інструменти для управління запасами, фінансами, логістикою та виробничими процесами, що критично важливо для підприємств, які прагнуть автоматизувати операційну діяльність. Можливість роботи в хмарному середовищі зменшує витрати на створення та підтримку власної ІТ-інфраструктури, що особливо вигідно для малого бізнесу.

Альтернативи мають свої обмеження. 1С Підприємство дешевше й краще адаптоване до локальних умов, проте має суттєві обмеження у функціональності, слабшу інтеграцію з іншими системами, що робить його менш придатним для бізнесів із перспективою зростання. Oracle NetSuite хоч і пропонує потужні аналітичні можливості, але орієнтоване переважно на

міжнародні ринки. Вища вартість і складний процес впровадження є суттєвими недоліками для малого бізнесу.

SAP Business One забезпечує оптимальний баланс між широкими можливостями (інтеграція, управління процесами) і доступною вартістю для підприємств, які готові інвестувати в довгострокову ефективність. SAP Business One вибирається через його відповідність потребам малого бізнесу, зручність масштабування, інтегровані інструменти для операційної діяльності та оптимізацію витрат через хмарні можливості. Це робить систему ідеальною для підприємств, які планують ріст і хочуть залишатися конкурентоспроможними.

3.3 Оцінювання економічних результатів упровадження ERP-системи

Економічний ефект від покращення інформаційного забезпечення можна визначити як різницю між отриманими вигодами (зростанням продуктивності, зниженням витрат тощо) і витратами на впровадження або модернізацію інформаційних систем. Для розрахунку використовуємо такі ключові етапи:

1) визначення витрат на впровадження;

Сюди входять усі капітальні витрати на придбання програмного забезпечення ERP, CRM, BI, закупівлю обладнання (сервери, комп'ютери, мережеве обладнання), оплату ліцензії та хмарної підписки, витрати, пов'язані з покращенням інформаційного забезпечення тощо; операційні витрати (витрати на впровадження, налаштування, інтеграція, тестування, навчання персоналу, підтримка та обслуговування системи).

Відповідно, прорахуємо витрати згідно:

$$C = C_{\text{П}} + C_{\text{обладнання}} + C_{\text{впровадження}} + C_{\text{підтримка}} \quad (3.1),$$

де (C_n) — витрати на програмне забезпечення (придбання ліцензій на ERP, CRM, SCM, BI-системи або інше програмне забезпечення, оплата за

користування хмарними сервісами (щомісячні чи річні підписки), витрати на розробку кастомізованих модулів або інтеграцію програмного забезпечення);

$C_{\text{обладнання}}$ — витрати на обладнання (придбання серверів, мережевого обладнання, комп'ютерів тощо, витрати на оновлення або модернізацію технічної інфраструктури).

$C_{\text{впровадження}}$ — витрати на впровадження (витрати на налаштування системи під потреби підприємства, інтеграція програмного забезпечення з іншими системами, витрати на навчання персоналу роботі з новими системами).

$C_{\text{підтримка}}$ — витрати на підтримку (Технічна підтримка - внутрішні ІТ-фахівці або сторонні постачальники послуг, регулярне оновлення програмного забезпечення, витрати на вирішення технічних проблем).

Проведемо розрахунок витрат. Припустимо, що підприємство впроваджує ERP-систему SAP, де:

- C_n (вартість ліцензії) — \$15000;
- $C_{\text{обладнання}}$ (сервери та мережеве обладнання) — \$10000;
- $C_{\text{впровадження}}$ (налаштування, інтеграція та навчання) — \$3500;
- $C_{\text{підтримка}}$ (щорічна технічна підтримка) — \$1500.

Загальні витрати $C = \$15000 + \$10000 + \$3500 + \$1500 = \$30000$.

Визначення вигод від впровадження. Економічні вигоди можуть бути як прямими (зниження витрат), так і непрямыми (зростання доходів). Зниження витрат - скорочення витрат на ручну працю завдяки автоматизації, зменшення витрат на паперовий документообіг (електронний документообіг), скорочення простоїв і втрат через швидкий доступ до інформації.

Формула 3.2 економії витрат розраховує загальну економію, яка досягається за рахунок впровадження чи покращення інформаційного забезпечення.

$$E = \Delta V_{\text{праця}} + \Delta V_{\text{документи}} + \Delta V_{\text{час}} \quad (3.2),$$

де E – показник, який допомагає компанії оцінити ефективність впроваджених змін і прийняти рішення щодо подальших інвестицій в інформаційні системи.

$$\Delta V_{\text{праця}} = (N_{\text{до}} - N_{\text{після}}) \times ЗП \quad (3.3),$$

де $\Delta V_{\text{праця}}$ – це зниження витрат на оплату праці завдяки автоматизації або оптимізації бізнес-процесів, $N_{\text{до}}$ і $N_{\text{після}}$ – кількість працівників до і після впровадження системи, $ЗП$ – середня зарплата працівника. Завдяки автоматизації зменшується потреба в ручній праці або кількості співробітників. Поліпшується продуктивність працівників, тому однакова кількість людей може виконувати більше завдань.

$$\Delta V_{\text{документи}} = V_{\text{папір}} + V_{\text{друк}} + V_{\text{доставка}} \quad (3.4),$$

де $\Delta V_{\text{документи}}$ – економія витрат на документообіг (це скорочення витрат на паперовий документообіг завдяки переходу на електронні системи управління документами: зменшення витрат на друк, папір, архівування й доставку документів), $V_{\text{папір}}$, $V_{\text{друк}}$, $V_{\text{доставка}}$ — витрати на папір, друк і доставку документів до впровадження електронного документообігу.

$$\Delta V_{\text{час}} = T_{\text{до}} \times C_{\text{година}} - T_{\text{після}} \times C_{\text{година}} \quad (3.5),$$

де $T_{\text{до}}$ і $T_{\text{після}}$ — час на виконання завдань до і після автоматизації, $C_{\text{година}}$ — вартість однієї години роботи. Автоматизація процесів зменшує час, необхідний для виконання завдань, звітності, обробки даних.

Проведемо розрахунок витрат. Припустимо, що компанія впровадила ERP-систему, яка:

- скоротила кількість співробітників із 10 до 8 (середня зарплата \$500):

$$\Delta V_{\text{праця}} = (10-8) \times \$500 = \$1000;$$

- знизила витрати на друк і доставку документів із \$2000 до \$500;

$$\Delta V_{\text{документи}} = \$2000 - \$500 = \$1500;$$

- зменшила час на підготовку звітів із 100 годин до 50 годин (вартість 1 години роботи — \$20)

$$\Delta V_{\text{час}} = (100 \times \$20) - (50 \times \$20) = \$2000 - \$1000 = \$1000.$$

Відповідно, $E = \$1000 + \$1500 + \$1000 = \3500 .

Таким чином, компанія потенційно заощаджує \$3500 щомісяця за рахунок впровадження системи. Тепер необхідно провести розрахунок економічного ефекту. Економічний ефект (EE) — це різниця між вигодами та витратами:

$$EE = E \times 12 - C \quad (3.6),$$

де E — загальна сума економії витрат і/або додаткового доходу, отриманих внаслідок покращення інформаційного забезпечення, C — усі витрати, пов'язані з придбанням, налаштуванням, обслуговуванням та підтримкою інформаційної системи. 12 — місяців (розрахунковий термін роботи системи). Таким чином $EE = \$3500 \times 12 - \$30000 = \$12000$.

Загалом, EE показує чисту вигоду або збитки підприємства після врахування витрат на впровадження інформаційної системи:

- EE більше нуля: проект економічно вигідний (вигоди перевищують витрати);
- EE дорівнює нулю: проект окуповується, але не приносить додаткового прибутку;
- EE менше нуля: проект неефективний (витрати перевищують вигоди).

Далі проведемо розрахунок рентабельності інвестицій (ROI). ROI дозволяє визначити віддачу на кожну одиницю витрачених коштів

$$ROI = EE / C \times 100\%. \quad (3.7)$$

Оскільки, витрати на впровадження ERP-системи = \$30000, $EE = \$42000$, то

$$ROI = 42000/30000 * 100\% = 140\%.$$

Отже, проект – економічно вигідний. Оскільки впроваджуваний проект розраховується більш ніж на 1 рік та певна частина витрат не буде враховуватись щороку (налаштування, інтеграція, навчання, модернізація обладнання - часткова), ROI щороку буде збільшуватись. Наприклад, на наступний рік після впровадження системи, $ROI(2) = \$3500 * 12 / (\$15000 + \$5000 + \$1500) = 1,95$ (195%), а це є ще більш вигідним показником.

Очевидним є той факт, що період окупності (PP) в перший рік становитиме менше 12 місяців та дасть позитивний ефект набагато раніше. Тож, розрахуємо його: $PP = 12 / 1.4 = 8.6$ місяців. Для повноти картини, варто розрахувати NPV на більш тривалий період – 5 років. Чистий приведений дохід (NPV) – різниця між вигодами та витратами, скоригована на дисконтний коефіцієнт.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{(E_{\text{річна}})}{(1+r)^t} - C \quad (3.7),$$

де r — ставка дисконту (загальноприйнята – 18%), t — рік розрахунку.

Отже, для першого року: $NPV_1 = \frac{(42,000 - 30,000)}{(1 + 0.18)^1} = \frac{12,000}{1.18} \approx 10,169.49$,

для другого: $NPV_2 = \frac{(42,000 - 21,500)}{(1 + 0.18)^2} = \frac{20,500}{1.3924} \approx 14,721.03$,

для третього: $NPV_3 = \frac{(42,000 - 21,500)}{(1 + 0.18)^3} = \frac{20,500}{1.6399} \approx 12,496.55$,

для четвертого: $NPV_4 = \frac{(42,000 - 21,500)}{(1 + 0.18)^4} = \frac{20,500}{1.9305} \approx 10,621.30$,

для п'ятого: $NPV_5 = \frac{(42,000 - 21,500)}{(1 + 0.18)^5} = \frac{20,500}{2.2750} \approx 9,010.99$.

Отже, розрахуємо чистий приведений дохід:

$$\sum NPV = NPV_1 + NPV_2 + NPV_3 + NPV_4 + NPV_5 \quad (3.8)$$

В абсолютних показниках:

$$NPV \approx 10,169.49 + 14,721.03 + 12,496.55 + 10,621.30 + 9,010.99 \approx \$57,019.36$$

Рисунок 3.1 ілюструє структуру чистого приведенного доходу за період 5 років та вказує на економічну доцільність нововведень.

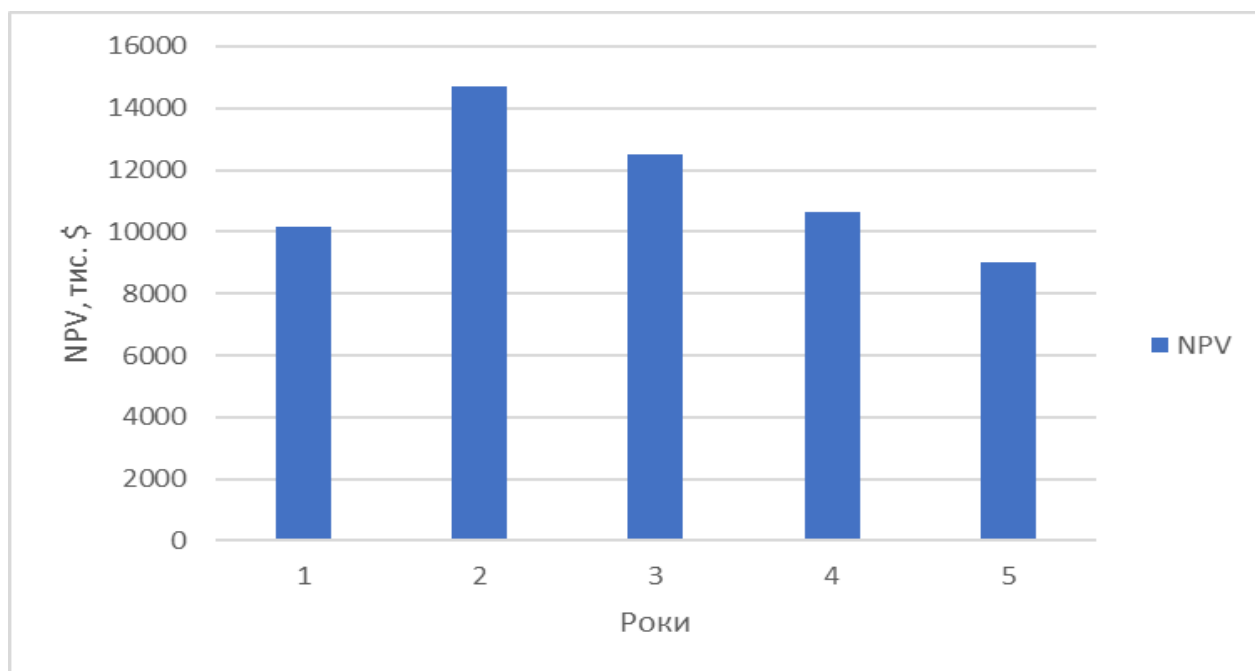


Рисунок 3.1 – Структура чистого приведенного доходу (NPV) на період 5 років

Економічний ефект від покращення інформаційного забезпечення визначається через оцінку витрат, вигод, ROI, часу окупності та якісних змін у роботі підприємства. Це дозволяє не лише розрахувати доцільність модернізації, але й аргументувати її необхідність перед керівництвом або інвесторами.

Не завжди економічний ефект вимірюється тільки грошима. До якісних вигод належать: підвищення задоволеності клієнтів (замовників), прозорість і контроль над бізнес-процесами, зменшення ризиків помилок через автоматизацію., та й загалом, економить час, емоції і дає можливість для подальшого масштабування і розвитку.

Висновки до розділу

Цей розділ кваліфікаційної роботи присвячений аналізу сучасного стану інформаційного забезпечення управління операційною діяльністю підприємства та розробці практичних рекомендацій для його вдосконалення, де на основі виконаного дослідження сформовано ключові напрями оптимізації, які дозволяють досягти значного покращення ефективності бізнес-процесів, скорочення витрат і підвищення якості управлінських рішень.

Проведено оцінку інформаційного забезпечення підприємства, виявлено його сильні та слабкі сторони, включаючи недостатній рівень автоматизації бізнес-процесів, розрізненість інформаційних потоків та відсутність інтеграції з сучасними аналітичними інструментами.

Запропоноване вдосконалення – впровадження сучасної ERP-системи для інтеграції всіх функціональних підрозділів підприємства. Обґрунтовано необхідність інтеграції інформаційних систем для усунення дублювання роботи та підвищення оперативності управління.

Впровадження запропонованих рішень дозволить підприємству скоротити витрати на операційну діяльність завдяки автоматизації рутинних завдань, зменшити ризик прийняття помилкових рішень через своєчасний доступ до точних даних, підвищить продуктивність і конкурентоспроможність на ринку. Рекомендації третього розділу спрямовані на створення інноваційної системи управління операційною діяльністю підприємства, яка відповідає сучасним вимогам ринку та забезпечує гнучкість у прийнятті рішень.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності операційної діяльності, забезпечить стійкість до викликів глобальної економіки та стане основою для довгострокового розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

Дипломна робота висвітлює актуальність і значущість інформаційного забезпечення в управлінні операційною діяльністю підприємств за сучасних економічних викликів, глобалізації та цифрової трансформації. Інформаційне забезпечення стало невід'ємною складовою стратегічного управління, що дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечувати сталість розвитку.

Наукова цінність дослідження полягає у розробленні нових теоретико-методичних підходів до вдосконалення інформаційного забезпечення, що дозволяють інтегрувати сучасні технології, такі як ERP-системи, BI-інструменти та Big Data, в управлінські процеси.

Практична спрямованість дослідження забезпечена пропозиціями щодо впровадження інноваційних рішень для підвищення ефективності операційної діяльності, зокрема на прикладі підприємства ТОВ «БУДКОМПЛЕКТ». Реалізація запропонованих заходів сприятиме створенню інтегрованого інформаційного простору, що знизить рівень інформаційного навантаження на працівників, автоматизує рутинні процеси та забезпечить своєчасний доступ до релевантної аналітичної інформації.

Проведене дослідження підтвердило ключову роль інформаційного забезпечення у створенні єдиного інформаційного простору, оптимізації бізнес-процесів і підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Використання таких підходів, як автоматизація, інтеграція даних та аналіз великих масивів інформації, сприяє скороченню часу і витрат, а також підвищенню якості управлінських рішень.

В роботі визначено основні наукові підходи до організації інформаційного забезпечення, їх переваги і недоліки, що дозволяє адаптувати систему до потреб конкретного підприємства, проведено оцінку умов і результатів діяльності підприємства, зокрема проаналізовано ключові техніко-

економічні показники, запропоновано модель впровадження нових інформаційних систем, яка враховує специфіку підприємства, його ресурсний потенціал і потреби в умовах сучасної економіки, розроблено рекомендації для інтеграції інформаційних систем із використанням передових технологій, включаючи хмарні рішення та аналітичні платформи.

Досягнення роботи:

- визначено основні наукові підходи до організації інформаційного забезпечення, їх переваги і недоліки, що дозволяє адаптувати систему до потреб конкретного підприємства.
- проведено оцінку умов і результатів діяльності підприємства, зокрема проаналізовано ключові техніко-економічні показники.
- запропоновано модель впровадження нових інформаційних систем, яка враховує специфіку підприємства, його ресурсний потенціал і потреби в умовах сучасної економіки.

Основні результати:

- підприємство може скоротити витрати на управління, зменшити ризики помилок і підвищити продуктивність управлінської праці ;
- впровадження ERP-рішень (наприклад, SAP) дозволяє інтегрувати всі бізнес-процеси в єдине інформаційне середовище;
- використання BI-інструментів забезпечує якісний аналіз даних і прийняття стратегічних рішень на основі обґрунтованих прогнозів.

Запропоновані рекомендації забезпечують не лише підвищення ефективності операційної діяльності, а й створюють основу для довгострокового розвитку підприємства. Вони спрямовані на адаптацію до глобальних викликів ринку, стимулювання інновацій, покращення взаємодії з клієнтами та збільшення конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ІС. Електронний ресурс. URL: its.1c.eu/db/aboutitseu (дата звернення 01.12.2024).
2. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. Техніка управлінської діяльності: *навчальний посібник*. Київ: Міленіум, 2022. 424 с.
3. Бельтюков Є.А., Задорожко Г.І. Основні шляхи вдосконалення системи інформаційного забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства. Одеський національний політехнічний університет, Одеса. 2005. 234 с.
4. Вuklib. Електронний ресурс. URL: buklib.net/books/37313/ (дата звернення 30.11.2024).
5. Данилюк І., Бабала Л., Хома Н. HRM-системи управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 3. 246 с.
6. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: *навчальний посібник*. 2020. 340 с.
7. Дзьобань О. П. Інформаційна безпека у проблемному полі соціокультурної реальності: *монографія*. Харків: Майдан. 2010. 260 с.
8. Електронний ресурс “Zhytomyr Polytechnic Conferences”. URL: conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/72.pdf (дата звернення 20.11.2024).
9. Електронний ресурс “ELA Крі”. URL: ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/81db75d5-4a0d-4fd3-8523-fca840371f98/content (дата звернення 22.11.2024).
10. Електронний ресурс “Creato Systems”. URL: creator-systems.com/es/news/avtomatyzatsiya-biznesu-ohlyad-ta-vprovadzhennya-suchasnykh-prohramnykh-rishen (дата звернення 29.11.2024).
11. Йохна В.М., Рясних Є.Г. Інноваційні технології фінансового менеджменту та їх роль у обґрунтуванні та реалізації стратегії розвитку

підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 3, т.3. С. 113–117.

12. Класифікатор видів економічної діяльності (КВЕД). URL: zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text (дата звернення 20.11.2024).

13. Клепкова О.А. Сучасний стан і роль інформаційних технологій в управлінні підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2013 №2 (7). Вип. 5. С 74–78.

14. Кубах О.І. Комунікативні технології в управлінні організацією. *Кваліфікаційна робота*. Тернопіль. 2020. 72 с.

15. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. URL: economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf (дата звернення 28.11.2024).

16. Лазаренко Д.О. Інформаційне забезпечення в управлінні підприємством: теорія, методологія, практика: *монографія*. Слов'янськ. 2012. 432 с.

17. Лілеєв М.О. Особливості публічного управління проектами у сфері будівництва доріг. *Науковий журнал*. Вип. №18. 2020. С 156-158.

18. Маркуц В.І., Кизенко О.О. ERP-система як інструмент забезпечення раціонального використання ресурсів компанії. Київ: КНЕУ. 2023. 78 с.

19. Мірошник Р. О., Прокоп'єва У. О. Розвиток малого і середнього бізнесу в Україні: проблеми і перспективи. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління"*. Т. 4, № 1, 2020. 71 с.

20. Нова Пошта «Школа бізнесу». Електронний ресурс. URL: online.novaposhta.education/blog/finansovi-pokazniki-pidpriyemtsva (дата звернення 01.12.2024).

21. Омеляненко Т. В., Осокіна А. В. Операційний менеджмент. *Навчальний посібник*. КНЕУ. 2016. 197 с.

22. Oracle NetSuite. Електронний ресурс. URL: netsuite.com/portal/products-1.shtml?source=v1-EIPU-MC59248-20241114 (дата звернення 01.12.2024).
23. Орлюк О.П., Воронова Л.К., Заверуха І.Б. *Фінансова енциклопедія*. Київ: Юрінком Інтер, 2008. 472 с.
24. Правдюк Н.Л. Рентабельність операційної діяльності підприємств: обліково-аналітичний аспект. Вінницький національний аграрний університет. 2018. С 131. URL: economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3976 (дата звернення 28.11.2024).
25. Романова Т. В., Даровський Є. О. *Ефективна економіка*. Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет. 2015. № 4.
26. Стадник В., Каштальян О. Технології і ресурси розвитку конкурентоспроможності економіки України в процесах повоєнного відновлення. *Scientific Trends and Trends in the Context of Globalization*, м. Umeå. 2023. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/2709-4685/article/view/2420> (дата звернення: 27.01.2023).
27. Стадник В. В, Непогодіна Н. І. Теоретико-методологічні основи інвестування розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 1. С. 60–69.
28. Стадник В.В., Головчук О.В. Науково-методичні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства та його інформаційним забезпеченням. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 5. С. 177–182.
29. Терещенко Л.О. Оцінка економічного ефекту від впровадження управлінських інформаційних систем: *загальні принципи оцінки*. Випуск № 30. 2021. 7 с. URL: economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/604/578 (дата звернення 02.12.2024).
30. Трушкіна Н. В., Патlachук Т. В. Науково-методичне забезпечення формування системи управління взаємовідносинами зі споживачами в

цифровому просторі. *Бізнесінформ*. № 9. 2023 URL: ndc-ipr.org/media/publications/files/Trushkina_Patlachuk_BI_9_2023_331_345.pdf (дата звернення 01.12.2024).

31. Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика: *монографія* за ред. д. філософ. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Львів – Торунь: Liha-Pres, 2023. 816 с.

32. Юрчишена Л. В., Волинець С. М. Аналіз ефективності використання основних засобів на підприємстві. *Ефективна економіка*. Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет. 2011. № 8. С 1-6.

33. Юрчук Н.П. Інформаційні системи в управлінні діяльністю підприємства. *Агросвіт*. 2015. № 19. С 53–58. URL: agrosvit.info/pdf/19_2015/12.pdf (дата звернення 29.11.2024).

34. SAP Business One. Електронний ресурс. URL: oneservice-consulting.com/sap-b1 (дата звернення 02.12.2024).

35. Stadnyk V., Izhevskiy P., Zamazii O., Goncharuk A., Melnichuk O. Factors of enterprises' strategic selection of participation forms in integration formations. *Problems and Perspectives in Management*, 2018. Vol.16. No 2.P. 90-101. doi.org/10.21511/ppm.16(2).2018.09

36. Stadnyk V., Yokhna V., Naskalniy S. Funktsional didzhytalyzatsii u formuvanni pidpriemnytskoho seredovyshcha: perspektyvy ta problemy rozvytku v Ukraini.[The functional role of digitalization in the formation of the business environment: perspectives and problems of development in Ukraine]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2022. № 4. P.68-75.

37. Yokhna M. A. Stadnyk V. V. *Ekonomika i orhanizatsiia innovatsiinoii diialnosti: navchalnyi posibnyk*. K.: VTs «Akademiia», 2005. 400 s.