

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Система інформаційного забезпечення управління на підприємстві»
(за матеріалами ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ», м. Київ)

Студентки 2 курсу 4м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Гнатовської Надії
Андріївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Хмурова Вікторія
Валентинівна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Сутність інформаційного забезпечення управління на підприємстві	6
1.2. Основні підходи до формування системи інформаційного забезпечення управління на підприємстві.....	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ».....	15
2.1. Загальна характеристика ринку діяльності підприємства.....	15
2.2. Діагностика стану інформаційного забезпечення управління на підприємстві.....	18
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ».....	28
3.1. Обґрунтування заходів щодо удосконалення системи інформаційного забезпечення управління на підприємстві.....	28
3.2. Прогнозна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів	39
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	58

ВСТУП

Актуальність дослідження. Важливою умовою ефективної діяльності та розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання є здатність оперативно реагувати на появу нових ринкових можливостей та використовувати свій конкурентний потенціал. В таких умовах ключового значення набуває формування ефективної системи інформаційного забезпечення підприємства, яка своєчасно та адекватно характеризуватиме дає змогу збирати і опрацьовувати внутрішню та зовнішню інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Проблемі інформаційного забезпечення процесу управління підприємства відведено чимало зарубіжних та вітчизняних наукових праць. Питанням сутності інформаційного забезпечення займалися вітчизняні вчені М.Я. Дем'яненко, Т.Г. Камінська, О.М. Хорін, Т.В. Грачов, С.В. Маркова. Серед зарубіжних вчених варто відзначити: А. Томпсона, Р. Роджерса, К. Лорда, М. Джобса та ін. Проте на сьогодні багато питань з області інформаційної асекурації залишаються недостатньо вивченими, зокрема особливої уваги в умовах мінливості ринку потребує детального вивчення інформаційних аспектів процесу формування системи управління інформаційного забезпечення підприємства в контексті прийняття обґрунтованих рішень.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних, методичних та практичних основ та огляд сучасних підходів щодо визначення сутності поняття "інформаційне забезпечення" та ідентифікації основних аспектів формування ефективної системи інформаційного забезпечення процесу управління підприємством.

Для досягнення поставленої мети визначені основні **завдання**:

- дослідити сутність інформаційного забезпечення управління на підприємстві;
- визначити основні підходи до формування системи інформаційного забезпечення управління на підприємстві;

- розкрити загальну характеристику ринку діяльності підприємства;
- провести діагностику стану інформаційного забезпечення управління на підприємстві
- розробити обґрунтування заходів щодо удосконалення системи інформаційного забезпечення управління на підприємстві;
- здійснити прогностичну оцінку ефективності реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування системи інформаційного забезпечення управління на підприємств ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ»

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади системи інформаційного забезпечення управління на підприємстві та практичні аспекти обґрунтування заходів щодо удосконалення системи інформаційного забезпечення управління на підприємстві.

Методом дослідження є узагальнення суспільної практики розвитку й використання інформаційного забезпечення в сучасній економіці; порівняння, аналізу і синтезу – для визначення особливого та загального у категоріях «інформаційне забезпечення»; статистичні методи обробки даних для виявлення тенденцій у динаміці економічних показників, які відображають результати господарської діяльності щодо використання виробничого потенціалу підприємства; системного підходу – для визначення і обґрунтування показників ефективності інформаційного забезпечення підприємства; ситуаційного підходу – для обґрунтування системи інформаційного забезпечення управління відтворення основних засобів; метод експертних оцінок; графічний – для наочного зображення емпіричних даних.

Інформаційною основою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних вчених, монографії, збірки наукових праць, статті у фахових наукових виданнях, матеріали наукових конференцій, законодавчі та нормативні акти України, Кабінету Міністрів України, офіційні статистичні дані, фінансова звітність підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробці моделі ефективної адаптації інформаційного забезпечення управління ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ», що ґрунтується на принципах системного, процесного, ситуативного та адаптивного управління, а також орієнтовану на удосконалення інформаційного забезпечення, що сприяє підтримці внутрішньої стабільності, стійкості функціонування у довгостроковій перспективі та зростанню фінансових результатів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в запровадженні в межах управління бухгалтерського обліку і фінансів, виділити підрозділ — Центр управління інформаційними потоками, який буде координувати надходження необхідної інформації, обробляти її складати управлінську документацію та звітність, за потребою та передавати її до апаратів управління ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ». Виділення такого центру надасть змогу більш якісно та вчасно відстежувати необхідну управлінську релевантну інформацію, аналізувати її, робити висновки і пропозиції та передавати їх до вищого рівня управління підприємством.

Апробація результатів дослідження висвітлена у статті «Система інформаційного забезпечення управління на підприємстві» (Дод. А)

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій списку використаних джерел і додатків. Робота викладена на 51 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 9 таблиць та 2 рисунки; список використаних джерел нараховує 55 джерела (в т.ч. Інтернет-ресурси), додатків у кількості 10 на сторінках 58-81.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1. Сутність інформаційного забезпечення управління на підприємстві

Глобалізоване зовнішнє середовище підприємництва спонукає до постійних оновлень та збільшення достовірності та обсягу інформації, що особливо важливо для процесу управління бізнесом. Саме від рівня інформаційного забезпечення безпосередньо залежать раціональні управлінські рішення в галузі управління підприємством. Аналіз національних літературних джерел дає змогу переконатися у відсутності єдиного консенсусного підходу до визначення поняття «інформаційне забезпечення», однак Педченко Н.С [34] виокремлює такі три основні підходи:

1. Інформаційне забезпечення – процес задоволення потреб конкретних користувачів інформації;
2. Інформаційне забезпечення – комплекс заходів зі створення і функціонування інформаційної системи;
3. Інформаційне забезпечення – комплекс засобів і методів оформлення документації, організації збереження даних, кодування і пошуку інформації про стан і поведінку систем і підсистем управління підприємством.

Сучасне управління неможливо уявити без використання інформаційних систем та обробки даних. Головне призначення таких систем в управлінні – допомога в ефективності прийнятих рішень. Управлінські процеси мають важливу складову, яка формується на основі зібраних та оброблених даних за запитом користувачів. Розвиток інформаційного суспільства вимагає активних дій у формуванні єдиного інформаційного управлінського простору не тільки на підприємницькому рівні, а й партнерського управлінського середовища з

постачальниками, клієнтами, державними і приватними інститутами та різними організаціями.

Формування і розвиток сучасної нової економіки безпосередньо пов'язані з інформатизацією усіх сфер людської діяльності.

На сьогодні інформаційна стадія розвитку вважається новою сходинкою еволюції сучасних спільнот світового співтовариства, виступаючи, водночас, його специфічною рисою. Інтенсифікація глобалізаційних процесів у світі характеризується визначенням економічного прогресу національних економік, використанням передових інформаційних технологій, розповсюдженням інформатизації. Інформація сьогодні є важливим елементом організації процесу виробництва, основою управління та швидкого адекватного реагування на зміни в зовнішньому середовищі його функціонування, сприяє зниженню ризиків під час ухвалення рішень в управлінні. Рівень інформаційного забезпечення керування став одним із визначальних чинників ефективності прийняття управлінських рішень [8].

В країнах з розвиненою економікою, що здійснюють перехід від індустріального до інформаційного суспільства, здійснення стрімкого розвитку інформаційних технологій знаходить своє відображення передусім у підсиленні інформаційного забезпечення в усіх секторах економіки та управлінні, а також здійсненні перманентної диверсифікації інформаційного сектору (наприклад, збільшення чисельності зайнятого населення в інформаційному секторі, модифікація професійно-кваліфікаційної зайнятості в рамках національної економіки тощо).

Особлива роль належить інформації в процесі управління підприємствами та організаціями. Український вчений О.О. Коваленко справедливо зазначає, що ефективність будь-якої управлінської технології значним чином залежить від якості інформаційного забезпечення, а саме від того, наскільки оперативно та точною є отримана інформація для прийняття певних управлінських рішень [21, с. 232; 22, с.12].

В теорії системного підходу інформаційне забезпечення є динамічною системою даних і способів їх обробки, що сприяють вивченню реального стану керованого об'єкта, виділенню чинників, що їх визначають, а також виявленню можливостей здійснення цілого комплексу необхідних управлінських дій [9, с. 68].

Так, під поняттям «інформаційне забезпечення» науковці розуміють сукупність інформації, а інші – систему, в яку входять і інші складові (технічні засоби та програмне забезпечення, інформаційні технології, методичні інструктивні матеріали, системи класифікації та кодування). Тому, це поняття можна розглядати в декількох варіантах, які доповнюють один одного. [7]

Т.В. Безбородова стверджує, що економічна категорія «система інформаційного забезпечення» є не просто складовою процесу управління на підприємстві, а знаходиться у тісному зв'язку із процесом здійснення такої професійної діяльності як «інформаційна діяльність» [1, с. 28]. При цьому особливу увагу науковець акцентує на зв'язку інформаційного забезпечення з інформаційними потребами управлінців.

Систематизуючи різні точки зору (табл. 1.1), необхідно відзначити, що інформаційне забезпечення - це динамічна система даних та методи обробки для вивчення фактичного стану керованого об'єкта, виявлення факторів, які його визначають та ідентифікація необхідних управлінських дій.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення інформаційне забезпечення

Автор	Визначення
О.О. Коваленко [21, с. 232]	Системою інформаційного забезпечення є сукупність сумісно діючих елементів, необхідних для виконання встановлених функцій.
М. Тарасюк, М. Гришко [48, с.298]	Інформаційне забезпечення – динамічна система даних і способи їх обробки, які дають змогу вивчити реальний стан керованого об'єкта, виділити чинники, що його визначають, а також виявити можливості здійснення необхідних управлінських дій.
К. В. Ілляшенко [13, с.190]	Інформаційне забезпечення включає: сукупність системи показників; потоків інформації — варіантів організації документообігу; системи кодування та класифікації інформації; уніфіковану систему документації; різні інформаційні масиви (файли), що зберігаються в машині та на машинних носіях з різним ступенем організації

Продовження Табл.1.1

Автор	Визначення
І.В. Височин [10, с. 4]	Інформаційне забезпечення управління – сукупність інформаційних ресурсів, засобів, методів і технологій, що сприяє ефективній реалізації всього процесу управління, зокрема розробленню та реалізації управлінських рішень.
М.П. Денисенко [12, с. 20]	Системою інформаційного забезпечення управління підприємством є сукупність даних, організація їх введення, обробки, збереження та накопичення, пошуку і поширення в межах компетенції між зацікавленими особами у зручному для них форматі та вигляді.
Я. Р. Біленська [4, с.24]	Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності виробничо-господарського об'єднання – система інтеграції інформаційних ресурсів та сукупність способів їх організації щодо науково-інтелектуальних, фінансових, виробничих та маркетингових можливостей інноваційного розвитку діяльності ВГО, які необхідні для прийняття ефективних управлінських рішень у сфері інновацій
С.П. Кулицький [26, с. 426]	Інформаційне забезпечення пов'язане з процесом професійної діяльності, такої як інформаційна діяльність. Тобто з'являється окрема сфера професійної діяльності, а не просто складова процесу управління. Особливий акцент зроблено на зв'язку поняття «інформаційне забезпечення» з інформаційними потребами управлінців.
С.М.Петренко [36, с. 290]	Інформаційне забезпечення управління – це сукупність реалізованих рішень щодо обсягів інформації, її якісного та кількісного складу, розміщення і форм організації. При цьому метою інформаційного забезпечення управління є своєчасне надання необхідної і достатньої інформації для прийняття управлінських рішень, що забезпечують ефективну діяльність як підприємства в цілому, так і його структурних підрозділів

Джерело : таблиця складена на основі опрацьованого матеріалу

[21, с.232; 48, с.298; 18, с.190; 10, с.4; 12, с 20; 4,с.24; 26, с. 426; 36, с. 290]

Аналізуючи тлумачення науковців щодо інформаційного забезпечення (табл. 1.1), слід зазначити розбіжності в думках та визначити декілька підходів, а саме: як служба управління інформацією; як створення середовища управління інформацією; як набір завдань щодо надання інформації, необхідної для управління.

Проаналізувавши різні підходи до розуміння поняття «інформаційне забезпечення», можна виокремити ряд його сутнісних характеристик:

- це комплекс процесів із підготовки й надання інформації для вирішення управлінських, наукових, технічних та інших завдань відповідності з етапами їх розв'язування.

- це сукупність форм документів, нормативної бази та реалізованих рішень щодо обсягів, розміщення та форм існування інформації, яка використовується в інформаційній системі;
- це постійний розвиток сталого забезпечення можливості здійснювати збір, пошук, групування, аналіз, зберігання та розповсюдження інформації між ланкою управління суб'єктів господарювання, які зацікавлені в такій інформації;
- це інструмент, яким забезпечується надходження інформації щодо стану та функціонування конкретних управлінських об'єктів через визначені проміжки часу або у відповідності до її запитів, та за допомогою якого можливо визначити основні показники діяльності підприємства;
- це інструмент, який забезпечує підтримку функціонування системи менеджменту, оскільки надає своєчасну, достовірну та повну інформацію стосовно бізнес-процесів та бізнес-об'єктів з метою ефективного управління певними аспектами діяльності вищому менеджменту та керівництву всіх рівнів;
- це складова ланка системи та процесу управління, яка на міжсуб'єктивному рівні виражає відносини стосовно організації та здійснення суб'єктами господарювання своєї підприємницької діяльності, головна мета якої – забезпечення менеджерів повною та достовірною інформацією для ефективного здійснення підприємницької діяльності [1, с. 27-29].

Слід зазначити, як і будь-яка інша економічна категорія, інформаційне забезпечення управління підприємства має певні характеристики, які необхідно враховувати при розробці цілісної теоретичної концепції управлінської інформації, а саме великий обсяг інформації із зовнішнього та внутрішнього середовища, що суттєво впливає на результати діяльності фірм та організацій щодо економічних установ в інших галузях національної економіки, системи інформаційного забезпечення повинні підтримувати управління рахунками, гарантуючи їх автономність, гнучкість та певний рівень незалежності, а також особливу увагу слід приділити автоматизації управління логістичними процесами.

1.2. Основні підходи до формування системи інформаційного забезпечення управління на підприємстві

Аналіз наукових праць [49,43, 47] останніх років показав, що вивчення проблем інформаційного забезпечення на всіх рівнях управління розглядаються в таких аспектах:

- 1) технічний вимір та оцінка інформаційних систем;
- 2) соціальний вимір та оцінка інформаційних систем;
- 3) нормативно-правове регулювання розвитку інформаційних систем;
- 4) теоретичні дослідження основних категорій інформаційного забезпечення процесів управління;
- 5) вирішення протиріч у розвитку управлінського та інформаційного забезпечення організацій.

Інформаційні технології в управлінні передусім повинні відповідати функціям управління і можуть бути реалізовані за допомогою сучасних автоматизованих мережових платформ.

Розглядаючи та досліджуючи проблеми інформаційного забезпечення управління на підприємстві за останні роки необхідно зазначити, що науковцями наголошується на необхідності технічного вимірювання та оцінюванні інформаційних систем; визначені соціального аспекту; регулюванні розвитку інформаційних систем; теоретичному вивченні основних категорій інформаційного забезпечення процесів управління; вирішені суперечності в управлінні організаціями та розробці інформаційного середовища.

Інформаційне забезпечення всіх рівнів управління повинно мати гнучку адаптовану структуру з можливістю оперативного внесення змін на всіх рівнях управління – від технологічних процесів до вищого менеджменту і навіть внесення змін у місію підприємства та його основні цілі.

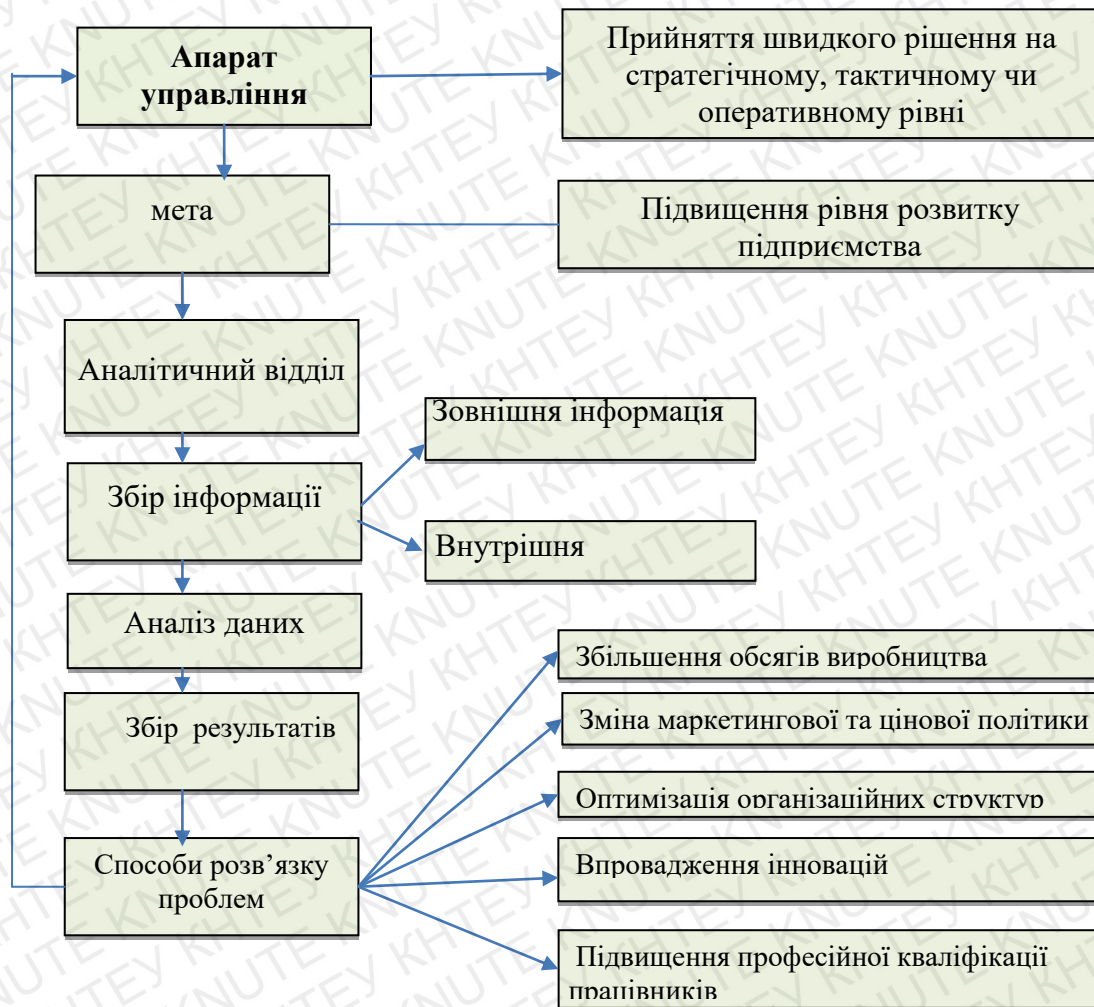
До цього необхідно додати доцільність створення та постійного оновлення бази знань організації як структурованого сховища обробленої

інформації, яке вирішує питання розкиданості та невизначеності знань організації.

За твердженням норвезьких учених К'єлла А. Нордстрема та Йонаса Ріддерстрале, «проблема більшості організацій не в тому, що вони мало знають, а в тому, що вони не знають, що саме вони знають. Знання розкидані по всій організації, і нікому не відомо, скільки їх, як і куди вони переміщуються, де вони зберігаються й який насправді інтелектуальний потенціал компанії» [53, с. 33].

Отже, для першої обробки інформації необхідно враховувати п'ять факторів: точність, ефективність, досконалість, скорочення та актуальність. Наступним етапом, інформаційна система має адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі безпосередньо до потреб в інформації, до даних, які надходять до системи та методів обробки інформації. Важливим чинником виступає надання достовірної та конкретної інформації працівнику підприємства в залежності від специфіки його діяльності. Також, слід зазначити, що важливий синергетичний ефект щодо надання інформації тобто інформаційна система повинна бути точно адаптована до процесів підприємства, до конкретного працівника цих процесів та відповідати його цілям та інтересам.

Заключним етапом є потреба в збільшенні ролі аналітичної та прогнозової інформації. Якщо за основу системи управління прийняти концепцію П. Друкера (управління за цілями) та розвинути її у формі системи збалансованих показників, то інформаційне забезпечення управлінських процесів буде базуватися на чіткій системі цілей, де кожен наступний рівень цілей сприяє досягненню цілей вищого рівня, а всі окремі цілі разом узяті повинні бути скоординованими між собою, та такими, що забезпечують досягнення загальних цілей організації [15, с. 156].



Керована система підприємства

Рис. 1.1. Схема руху інформації в процесі управління підприємства *

*Побудована автором на основі опрацьованих матеріалів [4, 14 ,49].

Оорієнтуючись на опрацьований матеріал, інформаційне забезпечення управління підприємства слід розуміти як комплекс заходів, засобів і методів, який забезпечує систему управління стратегічним розвитком підприємства та необхідною інформацією шляхом збору, реєстрації, передачі, зберігання, опрацювання і надання інформації для прийняття необхідних управлінських рішень.

Таким чином, можна сформулювати наступну дефініцію поняттю «система інформаційного забезпечення управління підприємством»: це функціональний комплекс на підприємстві, який покликаний забезпечувати здійснення органічної взаємодії технічних засобів, методів та технологій

роботи з інформацією, сприяти наданню можливостей здійснення цілеспрямованого безперервного збору, пошуку, групування, аналізу, зберігання та розповсюдження інформації серед зацікавлених менеджерів підприємств, а також надходженню своєчасної, достовірної та повної інформації стосовно стану та параметрів функціонування конкретного об'єкту управління через визначені проміжки часу або у відповідності до їх запитів, а також виступає в якості основи для прийняття управлінських рішень на підприємстві [7].

На основі аналізу підходів щодо розуміння суті «інформаційного забезпечення» визначено, що воно, як забезпечувальна підсистема, виконує функції інтегруючої ланки між інформаційно-аналітичним та обліково-аналітичним забезпеченням, які в сукупності формують інформаційне середовище для прийняття управлінських рішень.

Тому єдине інформаційне середовище підприємства зі структурним розмежуванням доступу та визначення потреб в інформаційному забезпеченні дасть змогу одержати позитивні результати, наприклад – прискорити одержання поточної інформації власникам бізнес-процесів; оперативно забезпечити всі підрозділи необхідною інформацією в задані моменти часу; мінімізувати ризик втрати інформації; скоротити час на пошук інформації, очікування рішень, погодження робіт; виконати перерозподіл функцій управлінського персоналу, що дасть керівництву змогу більше часу приділяти вирішенню завдань розвитку підприємства; сформувати систему інформаційної прозорості та інше.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ»

2.1. Загальна характеристика ринку діяльності підприємства

ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» працює на ринку будівництва. Основним видом діяльності компанії є швидкісне будівництво покриттів з цементобетону на інфраструктурних об'єктах. Спеціалізацією компанії є будівництво об'єктів транспортної, інженерної інфраструктури, будівельні та монтажні роботи загального та цільового призначення.

Незважаючи на економічну нестабільність в Україні, будівельний ринок продовжує нарощувати свої обороти. При цьому будівельній галузі притаманна низка проблем, які необхідно вирішувати.

За підсумками DoingBusiness у 2018 році, за показником «отримання дозволів на будівництво» Україна рекордно поліпшила свої позиції і потрапила в топ 40 країн [45].

Слід відзначити, що в 2019 році Державна служба статистики України висвітлив показник індексу будівельної продукції 120,5%, що на 12,5% більше ніж у попередньому році, та зафіксувала зростання обсягів будівельних робіт у всіх сегментах будівництва. Це явище спостерігається і в наступних роках.

З початку року територіальними органами Держархбудінспекції (ДАБІ) [38] прийнято в експлуатацію (тобто зареєстровано декларації про готовність об'єкта до експлуатації) в порядку «будівельної амністії» більше 27,5 тис. об'єктів. За даними ДАБІ [55] України, найбільшу кількість декларацій про готовність таких об'єктів до експлуатації зареєстровано у Львівській (2961), Київській (2381), Чернівецькій (1878), Тернопільській (1823), Полтавській (1748), Вінницькій (1526), Закарпатській (1400) та Хмельницькій (1390) областях.

Наразі в столиці зводиться 210 ЖК. Висока активність забудовників привела до різкого збільшення пропозиції, через велику міграцію населення України та зниження цін на житло. Найбільше пропозиція зосереджена у недорогому сегменті, адже ціни на житло стрімко падають через високу конкуренцію та доволі неякісні матеріали. Але в своїй більшості населення в умовах сьогодення може купувати нерухомість лише шляхом продажу якоїсь своєї однієї квартири і покупки іншої.

Невирішеною задачею в будівництві залишається питання підготовки та впровадження в виробництво оновленої нормативної бази. У 2019 році Мінрегіонрозвиток підготувало українським забудовникам нові правила – пакет осучаснених державних будівельних норм (ДБН).

Однією з проблем аналізу галузі є відсутність якісної, комплексної достовірної інформації про всіх учасників ринкових відносин. Створення єдиної інформаційної системи може забезпечити збір, систематизацію та накопичення якісної, достовірної інформації.[3, с.34]

Високі темпи будівництва в останні роки всі без винятку експерти пов'язують з неймовірно високим попитом. Який в свою чергу забезпечувався девальвацією гривні, валютними обмеженнями і війною на Сході. Огляд розвитку будівельної галузі України» від Personal Analytical Unit [53], за початок 2019 року український ринок будівництва виріс на 24%, а ринок будматеріалів — на 16% в порівнянні з аналогічним періодом 2018 року. Загальна тенденція ринку – це зростання ринку буд. індустрії України . Обсяг виконаних будівельних робіт за початок 2019 склав 26,51 млрд грн , що є на 24,3% більше до 2018.

За даними Державної служби статистики [13] що проілюстровані у Додатку Б за 2018 є спад в сегменті жилого будівництва (на 16%) . Найбільше прийнято в експлуатацію житла у розрахунку на 1000 населення у Київській області – 561 кв.м. Найменше – Луганська 4,8, Донецька – 6,2 кв.м/тис.населення. Доволі низькі показники у Запорізькій, Миколаївській областях – 26-28 кв.м/тис. населення. Спричинити такий спад може

вимогливість споживачів, адже начна увага приділяється інфраструктурі проекту, планувальним рішенням та якості матеріалів, у тому числі ЛФМ.

Для аналізу ринку будівельних матеріалів слід звертати увагу на вимоги споживачів, адже саме це сформовує його асортимент. Обсяги будівельної продукції зведені у Додатку В.

Аналіз статистичної інформації за 2017-18 роки свідчить про те, що будівництво в Україні фактично знаходиться у ситуації стагнації. Підтверджує це і статистика виробництва основних будівельних матеріалів.

За даними Державної служби статистики України виробництвом будівельних матеріалів в Україні займається майже 9 тисяч підприємств, більша частина яких зосереджена у Київській, Львівській, Харківській, Донецькій, Сумській та Житомирській областях[13].

Проте більшість українських виробників у галузі будівництва не мають можливості виготовляти якісну продукцію через занижкий стан технічного обладнання, що спричиняє відставання від іноземних конкурентів.

Оосновними товарами, що експортуються Україною у дуже великих розмірах є глини вогнетривкі та галька, гравій, щебінь через велику кількість природних копалин. Найменше екпортується - абразивні матеріали, вапняки, панелі та плити, вироби з асфальту , через недостатню технічну оснащеність підприємства.

Найбільше імпортують вапняки, цементи та шлаковата, а найменше глини вогнетривкі, абразивні матеріали та брушатка. (Додаток Г)

Отже, сектор будівництва знаходиться на етапі стагнації, , тому чекати стрімкого зросту не має сенсу. Проте державою заброньовано 1,679 млрд грн кошти на будівництво та реконструкцію житла для військових та на будівництво військових об'єктів. Щодо виробництва будівельної продукції, то ми маємо позитивні результати.

2.2. Діагностика стану інформаційного забезпечення управління на підприємстві

ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» засновано в 2007 р. Юридична адреса ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» м.Київ, Подільський район, вул. Хвойки, будинок 21.

Пріоритети ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» - європейський рівень якості виконуваних робіт і конструктивне застосування наукового потенціалу. Будучи надійним підрядником, ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» розвивається і прагне до лідерства на ринку інфраструктурного будівництва.

Спеціалізацією (Додаток Д)ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» є :

- будівництво та ремонт цементобетонних і асфальтобетонних покриттів аеродромів, доріг, майданчиків, терміналів, логістичних центрів;
- санація аеродромних і дорожніх покриттів методом «холодного ресайклінгу»;
- стабілізація ґрунтів і всього комплексу підготовчих, земляних та спеціальних будівельних робіт, що виконуються в найкоротші терміни, з бездоганною якістю та високою культурою виробництва робіт. [Дод. І]

Використання сучасних підходів та інноваційних технологій дозволяє виконувати комплексні роботи для об'єктів будь-якої складності на максимальному рівні якості та виробничої культури.

Товариство має можливість в короткі терміни розгорнути виробничі ділянки і приступити до виконання робіт. ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» володіє повним спектром механізмів та обладнання для виконання всього комплексу робіт: від розробки проектної документації до здачі готового об'єкту в експлуатацію. Технічна база Товариства постійно оновлюється і розширюється відповідно до зростаючих вимог до якості і термінів будівництва.

Аналіз основних показників господарської діяльності ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» наведено в Додатку Е.

Відповідно до результатів аналізу, який здійснено в додатку Е видно, що протягом 2016-2018 рр., ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» нарощувало обсяги реалізації продукції, про це в першу чергу свідчить отриманий підприємством чистий прибуток, який з 6732 тис. грн. у 2016 р. збільшився до рівня 12641,2 тис. грн. у 2018 р. Результати аналізу свідчать про зростання обсягів реалізації продукції досліджуваним підприємством у 2017 р. на 6470 тис. грн., або на 9,7%, проте в 2018 р. загальний дохід підприємства від реалізації продукції характеризувався негативними тенденціями і зменшився до рівня 69768,4 тис. грн., що на 4,7% менше, ніж в попередньому році.

Досвід і висока професійна майстерність співробітників ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» дозволяють будувати об'єкти на високому технологічному рівні у встановлений термін.

Трудовий колектив підприємства - професіонали і фахівці найвищого рівня кваліфікації. Працівниками підприємства ведеться значна наукова робота, підприємство співпрацює з провідними профільними інститутами та університетами України.

Керівництво ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» велику увагу приділяє питанням кадрів. Увесь персонал при прийнятті на роботу пройшов серйозну перевірку на предмет кваліфікаційних знань і навичок, здатність працювати в колективі, прагнення до вдосконалення тощо. На ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» постійно ведеться робота по створенню корпоративної культури високого рівня. Високі результати роботи заохочуються як нематеріальними так і матеріальними методами. Існує і ефективно діє система преміювання та інших видів заохочення для персоналу на всіх рівнях, починаючи від директора і закінчуючи охоронцем.

Керівники вищих рівнів заохочують ініціативність, здатність самостійно приймати рішення та відповідальність своїх підлеглих. На підприємстві налагоджена ефективна система двостороннього зв'язку між ланками управління та оперативної діяльності. Одним з результатів політики відносно

персоналу, яку проводить ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» є практично відсутня плінність кадрів.

Успіх діяльності будь яких підприємств значною мірою залежить від наявності необхідної і достатньої інформації щодо стану процесів які контролюються, швидкості її перетворення в директиви, плани, проекти і дії. Інформація є одним з ключових ресурсів, без якого неможлива ефективна діяльність підприємства. Використовуючи 10-бальну шкалу, в табл. 2.1 наведено аналіз впливу фінансової інформації на ефективність управління діяльності підприємства. Коефіцієнт компетентності експертів (К) розраховується виходячи і точок зору експертів щодо їх знань та інформованої питання, яке вирішується і визначення факторів аргументації їх тверджень.

Для розробки таблиці коефіцієнтів аргументації експерту (персоналу підприємства) надавалася не заповнена таблиця, в якій він відмічає кожен фактор аргументації відповідно до степенів впливу – В, С, Н. Після співставлення таблиці експерта і еталонної таблиці підраховувалася кількість балів за всіма факторами аргументації. При цьому, якщо $K_a = 1,0$. то ступінь впливу всіх джерел аргументації – високий; якщо $K_a = 0,8$ то - середній і якщо $K_a = 0,5$. то враховується низький ступінь джерел аргументації. Загалом коефіцієнти компетентності експертів може приймати значення у діапазоні $0 \leq K \leq 1$. Якщо $K < 1$ – низький рівень інформаційного забезпечення; K знаходиться в межах $10 > K = 1$ – середній рівень; $K > 10$ – високий рівень.

Таблиця 2.1

Еталонна таблиця коефіцієнтів аргументації

№ в/п	Фактори аргументації	Ступінь впливу факторів на думку експерта (K_a)		
		В (високий)	С (середній)	Н (низький)
1	Здійснений теоретичний аналіз	0,3	0,2	0,1
2	Практичний досвід	0,5	0,4	0,2
3	Узагальнення праць вітчизняних досліджень	0,05	0,05	0,05
4	Узагальнення праць зарубіжних досліджень	0,05	0,05	0,05

Продовж. табл.2.1

№ в/п	Фактори аргументації	В (високий)	С (середній)	Н (низький)
5	Власні знання про діяльність на підприємстві	0,05	0,05	0,05
6	Інтуїція експерта	0,05	0,05	0,05

Джерело: розроблено автором

Виходячи з узагальнення точок зору фахівців-практиків і керівників підприємства, які виступили експертами, розраховано індивідуальні коефіцієнти компетентності експертів. Результати розрахунків свідчать про достатньо високий рівень компетентності експертів так як склав 0,74 у 2016 році; у 2017 році – 0,78; У 2018 році – 0,82. Тому, на основі розрахованих індивідуальних коефіцієнтів компетентності експертів, при розробці напрямів удосконалення інформаційного забезпечення ефективного управління підприємством та пропозиції експертів будуть враховані, так як коефіцієнт їх компетентності перевищує 0,5.

Таблиця 2.2

Аналіз найбільш впливової фінансової інформації управління на ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ»

Вид інформації	роки								
	2016			2017			2018		
	K ₁	K _a	K	K ₁	K _a	K	K ₁	K _a	K
Облікова (дані фінансового, податкового, управлінського обліку)	4	0,16	2,08	5	0,17	2,585	5	0,19	2,595
Економічних планів	2	0,13	1,07	3	0,15	1,575	2	0,16	1,08
Економічного аналізу	1	0,12	0,56	2	0,12	1,06	1	0,12	0,56
Аудиторських висновків	1	0,09	0,55	2	0,09	1,045	2	0,1	1,05
Калькуляцій економіста	2	0,1	1,05	3	0,11	1,555	4	0,11	2,055
Інформаційно-технічна	3	0,14	1,57	4	0,14	2,07	5	0,14	2,57
Загальний показник	13	0,74	6,87	19	0,78	9,89	19	0,82	9,91
	Середній рівень			Середній рівень			Середній рівень		

Джерело: розроблено на основі зібраних даних від працівників ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ»

Поведене дослідження щодо найбільш впливової фінансової інформації управління на ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» за 2016-2017 роки, необхідно

зазначити, що найбільш вплив на діяльність підприємства за досліджувані роки мають облікові дані: фінансового, податкового та управлінського обліку де показник $k > 1$ і склав у 2016 році 2,08; у 2017 році зріс і склав 2,585 та у 2018 році знову зріс і склав 2,595. Також значний вплив на фінансову інформацію управління підприємства має інформаційно-технічна інформація, показник якої теж перевищує 1 і щорічно зростає: у 2016 році – 1,57; у 2017 році – 2,07; у 2018 році – 2,57. Рівнозначний вплив на наповненість та достовірність фінансової інформації на підприємстві займає інформація пов'язана з економічним плануванням та калькуляцією економіста. Аналогічна ситуація щодо інформаційного забезпечення аудиторів та економічного аналізу. Загальний показник щодо наявності фінансової інформації управління на підприємстві вказує, що за 2016-2018 роки даний показник знаходиться на середньому рівні, тому керівництву необхідно звернути увагу на вдосконалення інформаційного забезпечення підприємства та оновлення програмного забезпечення.

Отже, у результаті дослідження було з'ясовано що фінансове інформаційне забезпечення управління підприємств являє собою безперервний і цілеспрямований відбір відповідних інформаційних показників, які необхідні для здійснення аналізу, планування і підготовки ефективних управлінських рішень за всіма напрямками їх фінансової діяльності. Воно призначене забезпечувати необхідною інформацією не тільки їх внутрішніх користувачів, зокрема управлінський персонал або власників (пайовиків), але і задовольняти інтереси широкого кола зовнішніх її користувачів. Різниця полягає в тому, що зовнішні користувачі використовують лише ту частину інформації, яка характеризує результати фінансової діяльності підприємства та його фінансовий стан. Більша частина цієї інформації зосереджена в офіційній фінансовій звітності. Внутрішні користувачі окрім віще зазначеної використовують значний обсяг інформації щодо фінансової діяльності підприємств, які є комерційною таємницею[42].

Складові системи фінансового інформаційного забезпечення управління підприємства, їх ширина і глибина визначаються галузевими особливостями діяльності, організаційно-правовою формою функціонування, обсягами і ступенем диверсифікації фінансової діяльності та низкою інших умов. До інструментів інформаційного забезпечення які використовуються для управління фінансовою підсистемою підприємства належать: фінансова звітність - система форм бухгалтерського і фінансового обліку яка використовується з метою надання узагальненої інформації щодо фінансового стану підприємства та фінансові показники. Проведемо аналіз найбільш впливової маркетингової інформації управління на ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Аналіз найбільш впливової маркетингової інформації управління на
ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ»**

Вид інформації	роки								
	2016			2017			2018		
	K ₁	K _a	K	K ₁	K _a	K	K ₁	K _a	K
Дослідження ринку реалізації подібних товарів	3	0,16	1,5	3	0,16	1,5	4	0,16	2
Цінова політика	7	0,13	3,5	8	0,13	4	9	0,13	4,5
Зв'язки з покупцями	6	0,1	3	7	0,11	3,5	8	0,11	4
Опитування населення	1	0,14	0,5	2	0,14	1	3	0,14	1,5
Акції, презентації тощо	1	0,09	0,5	1	0,09	0,5	1	0,09	0,5
Відвідування аукціонів, тренінгів тощо	2	0,12	1	2	0,15	1	2	0,15	1
Загальний показник	20	0,74	10	23	0,78	11,5	27	0,82	13,5
	Середній рівень			Високий рівень			Високий рівень		

Джерело: розроблено на основі зібраних даних від працівників ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ»

Поведене дослідження щодо найбільш впливової маркетингової інформації управління на ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» за 2016-2017 роки, необхідно зазначити, що найбільш вплив на діяльність підприємства за досліджувани роки мала цінова політика де показник $K > 1$ і склав у 2016 році

3,5; у 2017 році зріс на 0,5 і склав 4 та у 2018 році знову зріс на 0,5 і склав 4,5. Також значний вплив на формування маркетингової інформації управління підприємством має згідно думки експертів зв'язки з покупцями, так даний показник за досліджуваний період теж перевищує 1 і щорічно зростає: у 2016 році – 3; у 2017 році – 3,5; у 2018 році – 4; не менш впливовим є інформаційне забезпечення щодо дослідження ринку реалізації подібних товарів, так даний показник за досліджуваний період теж перевищує 1 і щорічно зростає: у 2016 році – 1,5; у 2017 році – 1,5; у 2018 році – 2. Рівнозначний вплив на наповненість та достовірність маркетингової інформації на підприємстві займає відвідування аукціонів, тренінгів, інформація пов'язана з опитування населення та запровадження акцій, презентацій тощо. Загальний показник щодо ефективності формування маркетингової інформації управління на підприємстві вказує, що за 2016 році даний показник знаходиться на середньому рівні, але в наступні 2017-2018 роки він зріс і досяг високого рівня, що свідчить про ефективну діяльність керівництва та вжитих заходів щодо наповненості та доступності маркетингової інформації на підприємстві.

Проведемо аналіз сильних сторін інформаційного забезпечення управління на ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Аналіз сильних сторін інформаційного забезпечення управління
на ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ»**

Вид інформації	роки								
	2016			2017			2018		
	K ₁	K _a	K	K ₁	K _a	K	K ₁	K _a	K
Високий технологічний потенціал	5	0,11	2,5	5	0,14	2,5	6	0,14	3
Матеріальне оснащення	6	0,08	3	7	0,08	3,5	8	0,11	4
Висока кваліфікація з досвідом роботи головних спеціалістів, керівників	7	0,09	3,5	7	0,09	3,5	8	0,09	4
Швидкий документообіг	4	0,1	2	3	0,1	1,5	3	0,12	1,5

Вид інформації	K ₁	K _a	K	K ₁	K _a	K	K ₁	K _a	K
Програмне забезпечення для обробки даних	8	0,07	4	9	0,07	4,5	9	0,07	4,5
Достатність фінансових ресурсів	7	0,08	3,5	7	0,08	3,5	8	0,08	4
Наявність встановленої стратегії розвитку підприємства	4	0,07	2	5	0,08	2,5	5	0,07	2,5
Швидкість система збору та обробки інформації	2	0,08	1	2	0,08	1	3	0,08	1,5
Якість прийняття управлінських рішень	4	0,06	2	4	0,06	2	5	0,06	2,5
Загальний показник	47	0,74	23,5	49	0,78	24,5	55	0,82	27,5

Джерело: розроблено на основі зібраних даних від працівників ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ»

Даний аналіз вказує, що серед важливих перешкод ефективному формуванню інформаційного забезпечення підприємства є: недостатній рівень комп'ютерної грамотності персоналу, що призводить до невиправданих витрат часу на здійснення різноманітних комунікацій: недосконалість документального забезпечення (методики, положення, інструкції), яке регламентує управлінські взаємини й економічні відносини в процесі управління; негнучка диференціація заробітної платні працівників різних рівнів управління, що призводить до погіршення неформальних комунікацій, соціально-психологічних стосунків; слабкий розвиток комунікаційних мереж підприємств та організацій споживчої кооперації, що викликає прогалини у формуванні інформаційного забезпечення. Це свідчить, що без спеціальних технологій обліку, реєстрації, збереження і мобілізації інформаційних ресурсів та заходів щодо розвитку персоналу, накопичені в підприємства досвід і знання не будуть використовуватися сповна для вирішення нагальних завдань як управління ними в цілому так і окремими підсистемами. Безумовно, на ринку інформаційних послуг існує безліч програмних продуктів, які значною мірою здатні вирішити проблеми в інформаційних технологіях підприємства.[45]

Проте, варто зазначити, що просте впровадження програмного забезпечення не дасть позитивного результату без попередньої підготовки і налаштування всієї організаційної системи, її узгодження з конфігурацією бізнес-процесів і формальною структурою підприємства.

У таблиці Додаток Ж проілюстровано аналіз слабких сторін інформаційного забезпечення управління на ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ». Як показало наше дослідження, основною інформаційною технологією, що використовується в управлінні підприємства та їх фінансовими підсистемами, є локальні обчислювальні мережі на основі сервера, які мають топологію типу «зірка».

Щодо питання про впливу інформаційного забезпечення на ефективне управління діяльністю ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ», 92% опитуваних фахівців відмітили вищі бали інформаційно-технічної бази, фінансової інформації, а саме: облікова (дані фінансового, податкового, управлінського обліку), економічних планів та економічного аналізу. Аналізуючи питання про вплив внутрішніх факторів, які впливають на якісне управління фінансовою підсистемою, 55% опитаних відзначило вплив кадрового забезпечення, відповідної освіти та знань на займаній посаді, прогнозів діяльності, контроль за виконанням, та аналіз показників. До вагоміших факторів на думку фахівців-практиків (95%) було відмічено: організацію роботи підприємства, матеріально-технічну базу, мотивацію праці, оперативність руху інформаційних потоків, автоматизоване оснащення при обробці даних та швидкість прийняття управлінських рішень. Приблизно 97% опитаних відмічають недосконалість виконання роботи функціональними підрозділами, тобто необхідна робота виконується, але не на повну потужність, без урахування усіх можливостей, які дозволили б удосконалити та поповнити інформаційну базу для прийняття управлінських рішень. Слід відмітити, що близько 98% опитаних спеціалістів відзначили недостатність технічного оснащення відділів, що призводить до збільшення часу на обробку інформації.

Отже, підводячи підсумки можна зазначити, що для поліпшення комунікацій та підвищення ефективності управління ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» необхідним є розробка та впровадження різноманітних заходів, спрямованих на підвищення ефективності інформаційного забезпечення управління, зокрема і фінансовою підсистемою. Серед таких заходів нагальними є вдосконалення інформаційної бази фінансового інформаційного забезпечення; підвищення професійного рівня апарату управління; організація прямого та зворотного зв'язку між керуючою та керованою системами через регламентування нормативних документів, враховуючи характер співвідношення формальних і міжособистісних відносин; раціональна організація особистої праці керівників і спеціалістів; вдосконалення системи діловодства через упровадження відповідних програмних продуктів, від яких залежить ефективність використання сучасних засобів зв'язку; постійне здійснення планування витрат на різноманітні комунікації; правильний вибір програмних продуктів, враховуючи критерій сумісності з іншими; налагодження системи документообігу [42].

Слід зазначити, що один з основних недоліків інформаційного забезпечення управління підприємством є недосконала організація документообігу, що об'єднує передачу інформації на всіх етапах її обробки та якісного сприйняття управлінським персоналом. З метою раціональної організації документообігу на підприємстві, необхідно визначити ті потоки документообігу, які найбільше впливають на здійснення основних функцій у тій чи іншій підсистемі. Визначення інформаційних потоків дає можливість визначити завантаженість структурних підрозділів прийняттям, передачею та опрацюванням документальної інформації. Документообіг має бути організованим таким чином, щоб переваги отриманої інформаційної підтримки управлінських рішень перевищували витрати на формалізацію інформації. Для раціональної організації документообігу необхідно розробити ефективні маршрути руху основних груп і видів документів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ»

3.1. Обґрунтування заходів щодо удосконалення системи інформаційного забезпечення управління на підприємстві

Проведені дослідження у п. 2.2 щодо поточного стану інформаційного забезпечення ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» вказує на наявність низки проблем та недоліків, які потребують удосконалення. Це є свідченням недостатнього рівня адаптації інформаційного забезпечення системи управління підприємства, які характеризуються невизначеністю та швидкою зміною чинників як у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Для підвищення ефективності управління підприємством пропонуємо модель ефективної адаптації інформаційного забезпечення управління ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» (рис. 3.1), що ґрунтується на принципах системного, процесного, ситуативного та адаптивного управління, а також орієнтовану на удосконалення інформаційного забезпечення, що сприяє підтримці внутрішньої стабільності, стійкості функціонування у довгостроковій перспективі та зростанню фінансових результатів.

Також, необхідно звернути увагу, що за результатами досліджень виникла об'єктивна необхідність орієнтуватися підприємству на активну модель управлінської політики, яка б забезпечувала захист від впливу можливих загроз зовнішнього середовища. Слід зазначити, що орієнтуючись стратегічні напрямки підприємства, об'єктом має бути пошук уніфікованої моделі ефективної адаптації інформаційного забезпечення управління ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ». Аналізуючи принципи адаптивного інформаційного забезпечення управління, необхідно зазначити сутність адаптації визначають як процес пристосування підприємства до зовнішніх мінливих умов, що включає в

себе систему організаційно-економічних та соціальних регуляторів і має на меті забезпечення стійкості функціонування організації у довгостроковій перспективі[26].



Рис. 3.1. Послідовність впровадження моделі ефективної адаптації інформаційного забезпечення управління ТОВ «ОСНОВА-ИНВЕСТ»

Джерело: розроблено автором на основі опрацьованого матеріалу

Отже, адаптація ТОВ «ОСНОВА-ИНВЕСТ» щодо формування інформаційного забезпечення та до невизначених умов зовнішнього середовища в свою чергу забезпечує підвищення ефективності його функціонування протягом всієї діяльності. Запропоновані етапи мають забезпечувати якісне адаптивне управління, що передбачає управління у середовищі з неповною інформацією, у процесі, який змінюється при

накопиченні нових даних для збереження цілісності системи. Це забезпечить отримання та аналіз інформації, що надходить та дасть можливість визначити на її основі альтернативи розвитку ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ». Перевагами моделі ефективної адаптації інформаційного забезпечення управління ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» є реалізація адаптивної стратегії як комплексу технічних, організаційних, інформаційних, правових та управлінських структурних заходів, що дозволить утримувати систему інформаційного забезпечення управління підприємства на шляху сталого розвитку, а також адекватно і швидко реагувати на стан і зміни зовнішнього середовища, забезпечуючи оперативну перебудову діяльності всіх структурних підсистем підприємства[28, с.64].

Метою запропонованої моделі є надання інформації апарату управління щодо внутрішнього стану ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ», виявлення особливостей, проблем та умов їх функціонування, запровадження послідовності дій та процесів, які відбуваються на підприємстві, формування результатів їх реалізації на кожному етапі, що є підставою для подальшого прийняття управлінських рішень. Виходячи із запропонованої моделі необхідно зазначити основні складові в системі інформаційного забезпечення ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» прийняття управлінських рішень: інформаційні ресурси, інформаційні технології, технічні засоби та програмне забезпечення (рис. 3.2).

Інформаційні ресурси ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» включають упорядковану сукупність документованої даних і знань, відомостей, інформації, яка призначена для задоволення інформаційних потреб користувачів та може бути використана для прийняття рішення. Джерелами інформації ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» є:

- вибіркові дані про зовнішнє середовище, вплив яких на результати діяльності підприємства є суттєвим: нормативно-законодавчі акти;
- результати досліджень і розробок, в тому числі галузевих НДІ;
- спеціальні джерела інформації;

- власні дослідження та цільові дослідження спеціалізованих організацій;
- конференції, ярмарки;
- огляди періодичної літератури;
- позаоблікові та облікові дані щодо внутрішнього стану і процесів, які відбуваються на підприємстві.

Сучасні технології передбачають автоматизовану систему вводу даних. Такі системи успішно використовуються Державним комітетом статистики України, Державною податковою адміністрацією України, Державною службою зайнятості України, Національним банком України та комерційними банками, а також багатьма комерційними та некомерційними підприємствами й організаціями [41]. Процедура автоматизації вводу первинних документів та звітності забезпечує достовірність введення даних завдяки: швидкому скануванню заповнених форм документів, звітів; автоматичному розпізнаванню; автоматичній, груповій, контекстній верифікації; експортуванню підтверджених даних в базу даних 1С: Бухгалтерія.



Рис.3.2. Складові інформаційного забезпечення ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ»

Джерело: побудовано автором

Ефективність інформаційного забезпечення управління діяльністю ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» безпосередньо залежить від організації його інформаційної взаємодії з різними суб'єктами на ринку інформаційних продуктів і послуг, державної інформаційної підтримки розвитку підприємства, а також формування його інформаційного простору (рис. 3.2).

Відповідно до запропонованої моделі (див. рис. 3.1), адаптивне управління інформаційним забезпеченням ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» буде складатися з чотирьох етапів, що безпосередньо пов'язані між собою, а результативність проведення певного етапу є основою для реалізації наступного. Саме тому, доцільним є детальне визначення ефективності, вагомості та функціональних завдань кожного етапу. На нашу думку, запропонована модель є актуальною, інноваційною і може розглядатися як альтернативний варіант інструментарію для визначення перспектив стратегічного розвитку ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ», вона дозволяє згрупувати інформацію, проаналізувати і спів ставити, що у подальшому буде підставою для прийняття управлінських рішень на всіх рівнях управління.

Розглянемо перший крок адаптивного управління інформаційного забезпечення фінансовою підсистемою ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ», що ґрунтується на принципах процесного підходу, що у даному випадку, можна охарактеризувати як багатоетапний та безперервний процес збору інформації, її аналізу, планування та коригування під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

На першому кроці запропонована нами адаптивна модель складається із входів внутрішньої та зовнішньої інформації, ресурсів процесу, які здійснюють обробку всього масиву інформації та виходів. Відповідно до цього всі процеси «входу-виходу» даної моделі, пропонуємо розмежувати за трьома блоками, кожен з яких буде виконувати свої функції:

- **перший блок (Б1)** (див. рис. 3.1) об'єднує процеси аналізу змістових чинників та даних моделювання й визначення значень параметрів

інформаційного забезпечення управління фінансовою підсистемою (зовнішньої та внутрішньої інформації). До зовнішньої інформації яка має значний вплив на подальші два блоки при прийнятті управлінських рішень, належить інформація яка надходить з відповідних джерел (законодавча база, статистичні дані по Україні та за кордоном) і відображає ринкові зміни, політичну, соціальну та економічну ситуацію в країні та світі, взаємозв'язки з міжнародними організаціями тощо. Внутрішня інформація, що характеризує стан системи інформаційних надходжень від внутрішніх підрозділів ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» (фінансова та статистична звітність).

– **Другий блок (Б2)** (див. рис. 3.1) - ресурси процесу, за допомогою яких буде не тільки оброблятися поточна та звітна інформація ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ», а й на її основі буде визначатися найсуттєвіша інформація для подальшого аналізу і прийняття управлінських рішень.

Тому, пропонуємо в межах Управління бухгалтерського обліку і фінансів виділити підрозділ — «Центр управління інформаційними потоками», який буде координувати надходження необхідної інформації, обробляти її складати управлінську документацію та звітність, за потребою та передавати її до апаратів управління ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ».

Виділення такого центру, дасть змогу більш якісно та вчасно відстежувати необхідну управлінську релевантну інформацію, аналізувати її, робити висновки і пропозиції та передавати їх до вищого рівня управління підприємством.

Керуватися даний Центр буде розробленим нами положенням, яке визначає права, обов'язки, працівників, що входитимуть до його складу, та комунікаційні зв'язки з іншими підрозділами тощо. Це, у свою чергу, розкриває не тільки змістовий характер другого блоку моделі, але й функціональний, адже з'являється можливість не тільки обробляти отриману інформацію, а й виявляти позитивні та негативні моменти, визначати способи підвищення ефективності та передачі до наступного етапу зовнішньої та управлінської (внутрішньої) інформації.

На нашу думку, основний напрям діяльності даного Центру - це збирання інформації, для чого пропонуємо створити електронні каталоги, в яких накопичуватимуться внутрішні дані та зовнішня інформація. Створення таких каталогів надасть змогу фахівцям центру з питань збору даних та інформації скоротити час для пошуку інформації з виявленої проблеми при прийнятті управлінських рішень. Також одним із напрямів діяльності є обробка, відбір та підготовка даних з каталогів, їх передача та аналіз фахівцям центру з питань оцінки для подальшої роботи та підготовки до використання. Аналіз, оцінку та підготовку інформації до використання здійснює спеціально підготовлений фахівець, який не лише аналізує цифри, але й бачить напрями вирішення виявлених проблемних питань для побудови найбільш точного «алгоритму прийняття рішення». Слід зауважити, що на цьому етапі дані які потрапляють для обробки і які вже проаналізовані, стають внутрішньою таємницею. На цьому етапі формується «Алгоритм прийняття рішення», остаточне затвердження якого відбувається після узгодження всіх питань між фахівцями усіх рівнів управління.

З метою прискорення обігу інформації ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» застосовуватимуться засоби комп'ютерного забезпечення: електронна пошта (E-mail), супутникові системи зв'язку, система гіпертексту, що надає доступ до документів пов'язаних з іншими документами нелінійним чином, внутрішні електронні системи, глобальні і регіональні мережі, стільниковий зв'язок (через операторів мобільного зв'язку), а також традиційні засоби передачі даних, та інформації до кінцевих користувачів та виконавців. Для цього пропонуємо застосовувати інтегровану систему ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» для послідовних та паралельних алгоритмів модульної обробки даних.

– **Третій блок (БЗ)** (див. рис. 3.1)— вихід інформації (фінансова та статистична звітність), яка містить комерційну таємницю та дані управлінського обліку і звітності, що передаватимуться у апарати управління ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» для остаточного прийняття управлінських рішень.

Отже, застосування процесного підходу на першому етапі адаптивного управління інформаційним забезпеченням ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» дозволяє розробляти різні варіанти руху інформаційних потоків підсистем підприємства, які удосконалюють процес управління системою в цілому.

Крім того, використання процесного підходу дасть змогу інформацію на вході до фінансової підсистеми перетворити на виході в управлінську інформацію яка буде використовуватися для прийняття управлінських рішень і вирішення завдань щодо удосконалення функціонування усіх складових системи управління ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ». Також, варто зазначити, що застосування процесного підходу до управління інформаційними потоками в межах фінансової підсистеми підприємства надасть змогу вирішити такі основні завдання:

1. зниження витрат
2. підвищення рентабельності
3. підвищення якості управління
4. зниження рівня суб'єктивності впливу людського чинника при управлінні підприємством.

Слід зазначити, що в процесі впровадження запропонованої моделі, передбачено удосконалення управління фінансовою підсистемою за допомогою координуючого підрозділу, а саме центру управління інформаційними потоками фінансової підсистеми, що буде проходити через виділення невід'ємних складових процесу розробки заходів, що притаманні ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ»:

- 1 Оцінювання можливостей впровадження конкретних заходів, їх економічної доцільності, коригування згідно зі специфікою діяльності і стратегічних намірів.
- 2 Розробка напрямів удосконалення процесів управління фінансовою підсистемою за складовими, які тісно взаємопов'язані між собою у ході виконання запланованих завдань[29, с. 44-45]:

- інформаційне забезпечення (блок збирання даних пропонуємо створення каталогів, в яких буде формуватися інформація з різних відділів (підсистем) підприємства;

- внутрішня інформація та зовнішня інформація, блок обробки та передачі даних; вибрана інформація та дані з каталогів переходять у оціночний та аналітичний, блок аналізу та використання даних: блок передачі даних та контроль за їх виконанням: аналіз існуючих інформаційних потоків з метою виявлення недоліків та їх удосконалення у системі управління: створення інформаційних потоків всередині структури фінансової підсистеми з включенням до неї необхідних структурних підрозділів),

- документообіг, як одна із складових інформаційного забезпечення (прискорення пошуку необхідних документів та відповідної інформації в них; покращення відстеження руху документа на етапах нового життєвого циклу; скорочення тривалості термінів підготовки й узгодження документів)

- зниження трудомісткості отримання зведених звітів і журналів для прийняття управлінських рішень, введення, підготовка і редагування документів до системи та необхідної управлінської інформації в них, реєстрація документів та постійне відстеження потрібних, взаємозв'язки персоналу відділу управління інформаційними потоками фінансової підсистеми у роботі з документами, контроль виконання документів: створення баз даних (зберігання документів): прийом і пересилання документів: систематизація документів, формування справ: підготовка до зберігання й архівне зберігання справ;

- організаційна складова (розробка концепції щодо умов організації фінансової підсистеми на основі впровадження інформаційної політики: визначення основних положень підсистеми, враховуючи специфіку внутрішніх взаємозв'язків між відділами, формування компетенції персоналу, кадрового потенціалу, професійного управлінського апарату застосування тренінгів, підвищення кваліфікації: створення центрів відповідальності на кожному етапі проходження інформації до фінансової підсистеми з метою контролю за цими процесами; організація інформаційного руху за відповідними каналами та

удосконалення такого процесу: налагодження інформаційно-технічного забезпечення у русі інформаційних потоків фінансової підсистеми)[28, с.63-64].

Впровадження розроблених рекомендацій слід проводити за такими рівнями управління ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» :

1. Управлінський рівень (формування організаційно-економічного механізму впровадження процесів управління фінансовою підсистемою, розробка завдань, функцій та певних логістичних процесів згідно із сформованими стратегічними намірами, проведення поточного аналізу і контролю реалізації управлінських рішень, інвестиційних процесів);

2. Інформаційно-технологічний рівень (реалізація чітко визначених завдань, впровадження інноваційних технологій обробки інформації, вдосконалення програмного забезпечення ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» тощо);

3. Рівень фінансування (прогнозування грошових потоків, необхідних для впровадження процесів управління фінансовою підсистемою, пошук альтернативних джерел фінансування);

4. Прогнозування результативності (довгострокове і короткострокове планування результатів діяльності ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ», оцінювання ефективності фактичних показників, порівняння планових з фактичними показниками).

Результатом проведення другого етапу адаптивного управління інформаційним забезпеченням ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» є вдосконалення і підвищення ефективності управління фінансовою підсистемою, визначення подальших перспектив розвитку, економічне обґрунтування розроблених пропозицій. Визначивши показники, які показують економічне вираження ефективності впровадження адаптивного управління фінансовою підсистемою та визначивши пропозиції щодо його удосконалення, переходимо до наступного кроку – визначення недоліків та напрямів удосконалення управління інформаційним забезпеченням та фінансовою підсистемою підприємства. Основою даного етапу є результати оцінювання ефективності управління інформаційним забезпеченням, які були отримані на

третьому етапі адаптивної моделі, ступінь досягнення поставлених цілей та реалізації стратегічних намірів, визначення недоліків та розробка заходів щодо удосконалення управління фінансовою підсистемою ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ». Метою проведення цього етапу є визначення основних причин недосагнення бажаного фінансового стану, планових показників і конкурентних позицій, встановлення взаємозв'язків та ризиків.

– **Четвертий блок (Б4)** (див. рис. 3.1) адаптивної моделі управління ТОВ «ОСНОВА -ІНВЕСТ» ґрунтується на принципах ситуаційного підходу, що дає можливість підбирати методи та розробляти заходи з удосконалення управління, відштовхуючись від конкретної ситуації в якій опинилось підприємство.

Отже, запропоновані етапи моделі адаптивного управління інформаційним забезпеченням ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» характеризує циклічний розвиток процесів формування інформаційних потоків у фінансовій підсистемі протягом визначеного періоду, на який розраховано впровадження певних заходів з метою підвищення ефективності їх діяльності. Основними результатами від впровадження запропонованої нами моделі управління інформаційним забезпеченням ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» є:

- можливість проводити дослідження процесів формування інформаційних потоків у фінансовій підсистемі, що дозволяє їх виділити, сформувати та забезпечити, у межах сформованого Центру;
- ефективне управління інформаційними потоками через використання внутрішньої та зовнішньої інформації, необхідної для розробки, у подальшому, управлінських рішень, можливість оцінювати результативність управління фінансовою підсистемою, що дає підстави визначати методи та розробляти заходи з вдосконалення та підвищення ефективності управління інформаційними потоками та фінансовою підсистемою ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» з виділенням критеріїв, за якими формуються прогнозні показники їх діяльності та визначається фактичний стан та результати від впроваджених пропозицій.

3.2. Прогнозна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів

Удосконалення системи управління інформаційного забезпечення ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ», через впровадження розробленої нами адаптивної моделі в п. 3.1, безумовно вирішує значну кількість проблем, пов'язаних з підвищенням як рівня ефективності так і якості управління підприємством в цілому. Проте, однією з важливих умов успішного її впровадження, ми вважаємо, має стати низка заходів, які будуть спрямовані на оптимізацію кадрового забезпечення управління даною підсистемою.

Дослідження і узагальнення у другому розділі особливостей управління системою інформаційного забезпечення ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ», дозволило зробити висновок про те, що досить часто його недостатня ефективність обумовлена, перш за все недосконалістю кадрового забезпечення. У свою чергу: недоліки кадрового забезпечення управління системою інформаційного забезпечення знижують ефективність управлінської діяльності на всіх рівнях управління підприємством.

Для цього необхідна взаємна координація функціонування усіх підсистем та структурних підрозділів підприємства адже це, у першу чергу, впливає як на результати їх діяльності так і системи управління в цілому. Досягнути цього можливо лише за умови злагодженої і професійної діяльності всіх фахівців, які задіяні в управлінні як окремими підсистемами, зокрема фінансової. Це ще раз підтверджує актуальність вирішення питання щодо удосконалення кадрового забезпечення системи управління інформаційного забезпечення, адже для ефективного виконання інформаційно-аналітичної роботи (Додаток І), яка покладена в основу функціонування даної підсистеми, доцільно залучати як фахівців з питань бухгалтерського обліку та фінансів, так і створювати ефективні команди за участю інших спеціалістів, і, крім того, це дає підстави говорити про доречність використання проектного підходу для вирішення питань, щодо розробки, прийняття та впровадження управлінських

рішень, які будуть спрямовані на удосконалення системи управління інформаційним забезпеченням ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ».

Отже, удосконалення кадрового забезпечення щодо формування Центру управління інформаційними потоками ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» повинно проходити у двох напрямках:

1. оптимізація кількісної потреби у персоналі, який буде забезпечувати функціонування Центру управління інформаційними потоками;
2. оптимізація якісної потреби у персоналі, який буде забезпечувати функціонування фінансової підсистеми підприємства.

Щодо оптимізації кількісної потреби у персоналі, який буде забезпечувати функціонування «Центру управління інформаційними потоками» ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» враховуючи досить складний сучасний фінансовий стан підприємства найбільш оптимальними варіантами рішень у даному випадку буде, внесення змін у функціональні обов'язки керівників та фахівців, відповідно до завдань, які покликані вирішувати фінансова підсистема та запропонований нами «Центр управління інформаційними потоками», використання проектного підходу, який передбачає формування відповідних команд для розробки та реалізації управлінських рішень ґрунтуючись на результатах функціонування фінансової підсистеми підприємства (Додаток Є) .

Слід зазначити, доцільно переглянути та доповнити функціональні обов'язки фахівців задіяних Центр управління інформаційними потоками з урахуванням вимог запропонованої моделі адаптивного управління системою інформаційного забезпечення ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ». За основу для цієї роботи, пропонуємо взяти сукупність та послідовність реалізації завдань Центру управління інформаційними потоками (Додаток И) та функціональні обов'язками менеджера у сфері надання інформації; тобто фахового керуючого, висококваліфікованого фахівця по роботі зі збору, відбору, збереженню, обробки інформації та прийняття ефективних рішень у фінансовій підсистемі. Професію «Менеджера у сфері надання інформації» (шифр 1473) визначено у Національному класифікаторі України ДК 003:2010 та затверджено наказом

Держспоживстандарту України від 28 липня 2010 р. № 327 (зі змінами та доповненнями) при Державному комітеті України з питань технічного регулювання та споживчої політики [38]. Для удосконалення посадових обов'язків вищезначених керівників та спеціалістів пропонуємо, перш за все для кожної групи фахівців виділити і закріпити загальні завдання «Центру управління інформаційними потоками» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Сукупність та послідовність реалізації завдань
Центру управління інформаційними потоками**

Етапи	Заходи	Цілі
I	Аналіз ефективності фінансових та інформаційних взаємозв'язків з структурними підрозділами та аналіз і оцінка ефективності прийняття поточних управлінських рішень	Виявлення «швидкореагуючих» (прискорений обмін даними від місця здійснення операції до її відображення в обліку; прискорене прийняття поточних рішень; недостатньо обґрунтовані швидкі вказівки вищого персоналу підлеглим тощо) та «повільнореагуючих» (несвоєчасне отримання інформації між відділами; повільний розгляд наданої інформації неякісна робота підлеглого персоналу; некомпетентні рішення з боку вищого апарату управління тощо) взаємозв'язків між структурними підрозділами для усунення недоліків. Визначення «малокомпетентних працівників для підвищення їх кваліфікаційного рівня.
II	Співставлення існуючого інформаційного забезпечення з вимогами «управлінської політики»	Розробка першочергових заходів щодо удосконалення інформаційного забезпечення на основі визначених управлінських цілей
III	Розробка пропозицій щодо створення інформаційної політики підприємства	Визначення статей витрат на створення і забезпечення ефективного функціонування Центру управління інформаційними потоками
IV	Відбір професійних та висококваліфікованих працівників для Центру управління інформаційними потоками	Наймання фахівців з управління або підготовка існуючих працівників з подальшою їх мотивацією
V	Аналіз отриманих результатів через їх співставлення з показниками до удосконалення управління інформаційними потоками під час управління на звітну дату	Виявлення чинників впливу на ефективність результату для підвищення ефективності управління та функціонування Центру управління інформаційними потоками у майбутній діяльності

Джерело: розроблено автором

Відповідно, для керівників та спеціалістів кожного відділу Центру управління інформаційними потоками необхідно виділити основні завдання які б забезпечували ефективність прийняття управлінських рішень у фінансовій підсистемі ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ».

Крім того: пропонуємо доповнити ведення управлінського обліку витрат та доходів 1 раз на тиждень, що дозволить виявити та в майбутньому попередити втрати.

Відповідно до запропонованого нами Центру управління інформаційними потоками, інформація, яка буде надходити з інших структурних підрозділів повинна відразу ж використовуватись і допомагати:

- начальнику планово-економічного відділу проводити аналіз фактичних показників та розробки планових у спеціальних носіях єдиного Центру для наскрізного огляду інформації проводити на основі цього онлайн конференцій з працівниками структурних підрозділів підприємства тощо;
- головному бухгалтеру вести управлінський облік витрат та доходів кожного четверга та подавати інформацію до Центру начальнику управління бухгалтерського обліку та фінансів для узагальнення даних по всіх структурних підрозділах [37].

У тому випадку, коли виникатиме потреба у використанні проектного підходу до управління підприємством зокрема, розробка та впровадження управлінських рішень за результатами діяльності запропонованого нами Центру управління інформаційними потоками, доцільно буде створювати проектні команди фахівців, до складу яких варто залучати працівників, які задіяні як у сфері управління фінансами, обліку, звітності та комерційній діяльності підприємства. У Додатку К нами наведено систему формування проектних команд фахівців для розробки та реалізації заходів щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» ґрунтуючись на інформації яка формується у Центрі управління інформаційними потоками фінансової підсистеми.

Всіх фахівців, які будуть задіяні у розробці Програми з удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ», пропонуємо розподілити на 4 групи:

- група доходів;
- група витрат;

- група аналізу та погоджень;
- група контролю.

Такий розподіл дозволив підвищити рівень ефективності виконання поставлених завдань і розробити конкретну програму удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ». Для подальшої реалізації запропонованої Програми і досягнення найкращих результатів та забезпечення злагодженої роботи фахівців ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» потрібний чіткий розподіл їх функціональних обов'язків за етапами прийняття та реалізації управлінських рішень, який представлений нами у Додатку Л.

Відповідно до запропонованої нами адаптивної моделі управління системою інформаційного забезпечення, в результаті якої було запропоновано сформувати Центр управління інформаційними потоками та запровадити Програму удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ», проведемо прогнозування витрат, доходів та комплексний аналіз основних показників діяльності підприємства, що дозволить визначити ефективність запропонованих заходів. Для визначення вищевказаного, використовують наступні показники:

- вартість залученого капіталу (K) = 26%;
- очікувана тривалість життя проекту (N) = 3 роки;
- первинні інвестиції у проект (I) (формування Центру управління інформаційними потоками та розробка Програми удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ») = 1 932 тис. грн.

Постійні витрати будуть покриватися за рахунок прибутку від продажу нових продуктів і складають первинні інвестиції у проект.

Таблиця 3.2

Розрахунок беззбитковості проекту ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ»

п/п	Показники	Розрахункові значення на 2019 рік
1	Виручка від реалізації всього асортименту, тис. грн.	13065,15
2	Змінні витрати, тис. грн.	10595,82
3	Постійні витрати, тис. грн.	1932,00
4	Валова маржа, тис. грн.	2469,33
5	Коефіцієнт валової маржі, %	18,90%
6	Поріг рентабельності	10222,15
	Запас фінансової міцності	
7	в грошовому виразі	2843,00
8	у % до виручки	22%
9	прибуток	537,33
10	Сила впливу операційного важеля	4,60

Джерело : Складено на основі фінансової звітності підприємства (Додаток Е)

Виходячи з розрахунків наведених в табл. 3.2 щодо беззбитковості проекту (формування Центру управління інформаційними потоками та запровадження Програму удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ»), можна зробити наступні висновки: точка беззбитковості у вартісному виразі складає 10 222, 15 тис. грн. за перший рік тобто 2018 рік. Причому запас фінансової міцності при цьому складає 2843 тис. грн. або 22%.

Таблиця 3.3

**Прогнозні грошові потоки ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» в процесі
впровадження та реалізації проекту (тис. грн.)**

Рік	період	Чистий дохід від реаліз. прод.	Витрати, що відкл. собівартість прод.	Фінансовий результат до оподаткування	Податок на доприбуток	Чистий фінансовий результат (прибуток)
2019	січень	1 206,00	804,00	201,00	42,21	140,70
	лютий	1 341,64	894,37	223,66	46,96	156,56
	березень	1 357,13	897,60	233,34	49,00	163,34
	квітень	1 362,13	913,34	221,77	46,57	155,24
	травень	1 362,40	920,34	214,99	45,14	150,50
	червень	1 246,64	870,26	168,61	35,40	118,03
	липень	1 165,57	811,61	159,70	33,54	111,79
	серпень	1 102,63	768,63	150,23	31,54	105,16
	вересень	1 168,87	811,33	162,72	34,17	113,91
	жовтень	1 297,83	879,43	202,09	42,44	141,47
	листопад	1 444,17	966,67	236,81	49,73	165,76
	грудень	1 623,17	1 058,23	294,41	61,82	206,08
	Всього	15 678,18	10 595,82	2 469,33	518,52	1 728,53
2020	1 кв	4 756,67	2 994,67	969,22	184,15	678,46
	2 кв	4 365,50	2 804,50	833,42	158,35	583,39
	3 кв	4 121,00	2 709,67	724,50	137,65	507,15
	4 кв	5 105,83	3 182,33	1 072,53	203,78	750,77
	Всього	18 349,00	11 691,17	3 599,67	683,93	2 519,77
2021	Всього	23 616,40	14 803,87	4 876,47	1 462,94	3 413,53

Джерело: сформовано автором

Виходячи з розрахунків наведених в табл. 3.3 можна зробити наступні висновки: Критерії відбору за методом NPV такі:

- якщо $NPV \geq 0$, проект приймається;
- якщо $NPV < 0$, проект відхиляється;
- якщо розглядаються декілька альтернативних проектів, то приймається

той, який має більше значення NPV, якщо воно додатне.

Рівність NPV нулю означає, що проект забезпечить отримання лише чистого прибутку, який інвестор міг би отримати і за умови використання інвестиційних ресурсів для інших цілей.

Тому можна говорити про те, що вартість фірми складається з двох часток: 1) вартості активів; 2) вартості “можливостей росту”, тобто проектів з $NPV > 0$. Оскільки розраховане нами $NPV = 3617,62$ тис. грн., тобто він більший 0, то проект варто прийняти, бо дисконтована (приведена до теперішніх цін) вартість майбутніх потоків більша, ніж теперішня вартість первинних інвестицій у проект.

Період окупності (PP) – це час, який потрібен для того, щоб сума надходжень від реалізації проекту відшкодувала суму витрат на його впровадження. Період окупності звичайно вимірюється в роках або місяцях.:

$$\sum_{t=1}^N CF_t - I_0 = 0 \quad \text{або} \quad PP = \frac{I_0}{\overline{CF}} \quad (3.1)$$

де: $\overline{CF}$ - середньомісячний потік коштів по проекту [1, 2, 3].

$$\overline{CF} = \frac{1728,53 + 2519,77 + 3413,53}{36} = 212,83 \quad (\text{тис. грн.})$$

$$PP = \frac{1932}{212,83} = 1 \text{ рік } _ \text{ та } _ \text{ місяць}$$

Отже, як і планувалося раніше, цей проект повинен окупити себе через рік, тому що реальний показник співпадає з нормативним, то це ще один плюс на користь цього проекту.

Індекс прибутковості (PI)[4] відношенням дисконтних вигод до дисконтних витрат. Основна формула розрахунку має такий вигляд:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+k)^t}}{I_0} \quad (3.2)$$

Критерій відбору проектів полягає в тому, щоб вибрати всі незалежні проекти з коефіцієнтами PI, більшими або рівними одиниці. Якщо $PI > 1$, проект ефективний, якщо $PI < 1$ — неефективний.

При застосуванні цього критерію слід пам'ятати, що коефіцієнт PI має такі недоліки:

- може давати неправильні ранжирування за перевагою навіть незалежних проектів;
- не годиться для користування при виборі взаємовиключних проектів;
- не показує фактичну величину чистих вигод.

PI тісно пов'язаний з NPV. Якщо NPV позитивна, то й $PI > 1$, і навпаки якщо: $PI > 1$, проект приймається

$$PI = \frac{1490,11 + 1872,6 + 2186,9}{1932} = 3,97$$

Отже, оскільки цей показник більше 1, то це свідчить про ефективність даного проекту.

Розрахуємо планові показники, які характеризують рівень рентабельності ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» з урахуванням планового звіту про фінансові результати (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогнозовані показники рентабельності ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» в процесі впровадження та реалізації проекту

Показник	роки				Абсолютне відхилення, +/-
	До впровадження проекту 2018	2019	2020	2021	2021/2018
Рентабельність активів, %	1,11	1,22	1,35	1,48	0,37
Рентабельність власного капіталу, %	1,12	1,23	1,35	1,49	0,37
Чиста рентабельність продажу, %	5,33	5,86	6,45	7,10	1,76
Валова рентабельність продажу	1,22	1,34	1,48	1,62	0,40
Рентабельність оборотних активів, %	22,93	25,23	27,75	30,53	7,59

Джерело: Розроблено автором

Прогнозовані показники рентабельності ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» (табл. 3.4) на 2019-2021 роки зростають, зокрема рентабельність капіталу за чистим прибутком, рентабельність власного капіталу, загальна рентабельність і рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком також зростають, що свідчить про зростання чистого прибутку в плановому періоді.

Отже, розробка моделі адаптивного управління інформаційним забезпеченням ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ», створення Центру управління інформаційними потоками та запровадження Програми удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» спрямовано на забезпечення сталої та ефективної роботи системи управління інформаційним забезпеченням ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ». Дані заходи враховують стратегічні та тактичні цілі підприємства та спрямовані на покращення всіх процесів менеджменту системи управління розвитком підприємства.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Таким чином, можна сформулювати наступну дефініцію поняттю «система інформаційного забезпечення управління підприємством»: це функціональний комплекс на підприємстві, який покликаний забезпечувати здійснення органічної взаємодії технічних засобів, методів та технологій роботи з інформацією, сприяти наданню можливостей здійснення цілеспрямованого безперервного збору, пошуку, групування, аналізу, зберігання та розповсюдження інформації серед зацікавлених менеджерів підприємств, а також надходженню своєчасної, достовірної та повної інформації стосовно стану та параметрів функціонування конкретного об'єкту управління через визначені проміжки часу або у відповідності до їх запитів, а також виступає в якості основи для прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Система інформаційного забезпечення управління підприємством базується на широкому застосуванні новітніх інформаційних технологій, засобів комп'ютерної та комунікаційної техніки, дає змогу підвищувати ефективність роботи підприємства у декілька разів, спряє оптимізації використання ресурсів, скороченню документообігу з поступовим переходом до електронних технологій управління підприємством. у результаті дослідження було з'ясовано що фінансове інформаційне забезпечення управління підприємств являє собою безперервний і цілеспрямований відбір відповідних інформаційних показників, які необхідні для здійснення аналізу, планування і підготовки ефективних управлінських рішень за всіма напрямками їх фінансової діяльності. Воно призначене забезпечувати необхідною інформацією не тільки їх внутрішніх користувачів, зокрема управлінський персонал або власників (пайовиків), але і задовольняти інтереси широкого кола зовнішніх її користувачів. Поведене дослідження щодо найбільш впливової фінансової інформації управління на ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» за 2016-2017 роки, необхідно зазначити, що найбільш вплив на діяльність підприємства за досліджувани роки мають облікові дані: фінансового, податкового та

управлінського обліку де показник $k > 1$ і склав у 2016 році 2,08; у 2017 році зріс і склав 2,585 та у 2018 році знову зріс і склав 2,595. Щодо питання про впливу інформаційного забезпечення на ефективне управління діяльності ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ», 92% опитуваних фахівців відмітили вищі бали інформаційно-технічної бази, фінансової інформації, а саме: облікова (дані фінансового, податкового, управлінського обліку), економічних планів та економічного аналізу. Аналізуючи питання про вплив внутрішніх факторів, які впливають на якісне управління фінансовою підсистемою, 55% опитаних відзначило вплив кадрового забезпечення, відповідної освіти та знань на займаній посаді, прогнозів діяльності, контроль за виконанням, та аналіз показників. До вагоміших факторів на думку фахівців-практиків (95%) було відмічено: організацію роботи підприємства, матеріально-технічну базу, мотивацію праці, оперативність руху інформаційних потоків, автоматизоване оснащення при обробці даних та швидкість прийняття управлінських рішень.

Виходячи із запропонованої ефективної адаптації інформаційного забезпечення управління ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» необхідно зазначити основні складові в системі інформаційного забезпечення ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» прийняття управлінських рішень: інформаційні ресурси, інформаційні технології, технічні засоби та програмне забезпечення. Перевагами моделі ефективної адаптації інформаційного забезпечення управління ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» є реалізація адаптивної стратегії як комплексу технічних, організаційних, інформаційних, правових та управлінських структурних заходів, що дозволить утримувати систему інформаційного забезпечення управління підприємства на шляху сталого розвитку, а також адекватно і швидко реагувати на стан і зміни зовнішнього середовища, забезпечуючи оперативну перебудову діяльності всіх структурних підсистем підприємства.

Відповідно до запропонованого нами Центру управління інформаційними потоками, інформація, яка буде надходити з інших структурних підрозділів повинна відразу ж використовуватись і допомагати:

- начальнику планово-економічного відділу проводити аналіз фактичних показників та розробки планових у спеціальних носіях єдиного Центру для наскрізного огляду інформації проводити на основі цього онлайн конференцій з працівниками структурних підрозділів підприємства тощо;
- головному бухгалтеру вести управлінський облік витрат та доходів кожного четверга та подавати інформацію до Центру начальнику управління бухгалтерського обліку та фінансів для узагальнення даних по всіх структурних підрозділах.

Виходячи з розрахунків щодо безбитковості проекту (формування Центру управління інформаційними потоками та запровадження Програму удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ»), можна зробити наступні висновки: точка безбитковості у вартісному виразі складає 10 222, 15 тис. грн. за перший рік тобто 2018 рік. Причому запас фінансової міцності при цьому складає 2843 тис. грн. або 22%.

Прогнозовані показники рентабельності ТОВ «ОСНОВА-ІНВЕСТ» на 2019-2021 роки зростають, зокрема рентабельність капіталу за чистим прибутком, рентабельність власного капіталу, загальна рентабельність і рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком також зростають, що свідчить про зростання чистого прибутку в плановому періоді.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безбородова Т.В. Структурно-морфологічна модель системи інформаційного забезпечення процесу управління / Т.В. Безбородова // Економіка та держава. – 2007. – № 4. – С. 27–29.
2. Биба В., Гаташ В. Стан та перспективи розвитку будівельної галузі України. Збірник наукових праць (галузеве машинобудування, будівництво). 2013. Вип. 4 (39). Т. 2 С. 3–9.
3. Білега О. В. Базові засади стратегічного аналізу підприємств будівельної галузі / О. В. Білега // Аграрний вісник Причорномор'я. – 2010. – № 53. – С. 32–38.
4. Біленська Я.Р. Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності виробничо-господарських об'єднань: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон.наук: 08.00.04 / Біленська Я.Р. — Львів, 2017. — 24 с.
5. Босак І.П. Інформаційне забезпечення управління підприємством: економічний аспект / І.П. Босак, Є.М. Палига // Регіональна економіка. — 2007. — № 4. — С. 193—195.
6. Бушуєва Н. С. Управління розвитком підприємств будівельної галузі шляхом формування їх стратегічного потенціалу : автореф. дис. на здобуття на-ук. ступеня канд. техн. наук : спец. 05.13.22 – управління проектами та розвиток виробництва / Н. С. Бушуєва ; Київський національний університет будівництва і архітектури. – К., 2010. – 20 с.
7. Вдовиченко Р. П. Сутність поняття «інформаційного забезпечення» в діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Р. П. Вдовиченко, М. В. Кучеренко. — Режим доступу: rusnauka.com>10_DN2012/Economics/6_106650.doc.html.
8. Веретін Л. С. Інформаційне забезпечення як одна з умов удосконалення управління продуктивністю на підприємстві / Л.С. Веретін // Ефективна економіка № 4, 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4469>

9. Варналій З. С. Вплив розвитку інформатизації суспільства та інформаційно-комунікаційних технологій на інтеграцію у глобальний ринок факторів виробництва / З. С. Варналій, Л. Л. Клевчік // Формування ринкових відносин в Україні. — 2015. — № 8. — С. 66–69.
10. Височин І.В. Інформаційне забезпечення управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі / І.В. Височин // Схід. — 2011. — № 7 (114). — С. 3–7.
11. Гребешков О. В. Інформаційне забезпечення діяльності підприємства: інформаційні джерела та джерела їх задоволення / О. В. Гребешков // Вісник Хмельницького національного університету. — 2009. — № 6. — С.205–208.
12. Денисенко М.П. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством / М.П. Денисенко, І.В. Колос // Економіка та держава. — 2006. — № 7. — С. 19—24.
13. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
14. Дегтяр А. О. Інформація як атрибут державно-управлінської діяльності/ А. Дегтяр //Держава та регіони. Серія: «Державне управління». — 2010. — № 2. — С.14–18.
15. Друкер П. Эффективный руководитель / П. Друкер. — М. : МИФ, 2009. — 156 с.
16. Дудко В., Краснова Т., Лаговський В. Економіко-математичне моделювання: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Ірпінь: НУДПСУ, 2010. 448 с.
17. Зиндер Е. Архитектура предприятия в контексте бизнес-реинжиниринга / Е. Зиндер // Intelligent Enterprise/Корпоративные системы». — 2008. — № 4.
18. Знахур С. В. Інформаційний менеджмент та маркетинг [Текст] : конспект лекцій / Знахур С. В.; Харк.нац. екон. ун-т. — Х. : Вид-во ХНЕУ, 2009. — 132 с

19. Ілляшенко, К. В. Аналіз інформаційного забезпечення діяльності підприємства [Електронний ресурс] / К. В. Ілляшенко //Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). — 2012. — №1(17). —С. 187–192. — Режим доступу: \www/URL: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/soc_gum/znptdau/2012_17_1/17-1-26.pdf
20. Карпенко С. Застосування моделі Захмана для проектування архітектури підприємства / С. Карпенко // Інформаційні технології [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/ims/ims177.html>.
21. Коваленко О.О. Створення інформаційного мережевого простору організації. Методологія та моделювання : [монографія] / О.О. Коваленко. – Вінниця – 2009. – 232 с.
22. Коваленко О.О. Сучасні інформаційні системи – інвестиції в розвиток підприємства / О.О. Коваленко //Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 2. – С. 10–13.
23. Корнєєв Ю.О. Інформаційне забезпечення розвитку підприємницької діяльності / Ю.О. Корнєєв // Вісник НАН України. – 2008. – № 5. – С. 24–31.
24. Коростелев А.А. Аналитическая деятельность: оценка уровня информационного обеспечения / А.А. Коростелев // Вектор науки ТГУ. — 2012. — № 3 (10). — С. 36—42.
25. Крисько Ж. Аналіз середовища реструктуризації підприємств будівельної галузі / Ж. Крисько // Економічний аналіз. – 2012. – № 10(4). – С. 203–206.
26. Кулицький С.П. Основи організації інформаційної діяльності у сфері управління / С.П. Кулицький. – К.: МАУП – 2012. – 426 с.
27. Лаговський В. Статистичний аналіз динаміки рівня заробітної плати в Україні. Ефективна економіка. [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5643>.

28. Лазаришина І.Д. Джерела інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства / І.Д. Лазаришина, О. В. Оренчин // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2012. — № 38. — С. 62—65.
29. Маркова Т. Д. Особливості використання інформаційних систем і технологій в системі обліку та контролю / Т.Д.Маркова, Г.Б.Пчелянська // Економіка харчової промисловості . – 2016. – С .40-45.
30. Нагорна, І. В. Економіко-сутнісний вимір інформаційного забезпечення в аналітичній системі управління фінансовою стійкістю [Текст] / І. В. Нагорна // Науковий вісник Ужгородського університету – 2017. — С. 188–192.
31. Новак В.О. Інформаційне забезпечення менеджменту: Навчальний посібник / В.О. Новак, Л.Г. Макаренко, М.Г. Луцький. – К.: Кондор, 2006. – 462 с.
32. Офіційний сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ukrstat.org/uk/operativ/oper_new.html
33. Пасічник В. Маркетинг будівельних ринків України: поточний стан і перспективи / В. Пасічник // Маркетинг в Україні. – 2006. – № 4. – С. 55-60
34. Педченко Н.С. Системний підхід до інструментарію інформаційного забезпечення стратегічного управління потенціалом розвитку підприємства / Н. С. Педченко // Інноваційна економіка. — 2012. — № 8 (34). — С. 260-266.
35. Перетятко А. Перспективи розвитку житлового будівництва в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://irbis-nbuv.gov.ua>.
36. Петренко С.М. Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю господарських систем: монографія / С.М. Петренко. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2007. – 290 с.
37. Попрозман О. І. Інформаційні технології в управлінні підприємством / О. І. Попрозман //Формування ринкових відносин в Україні. — 2013. — №1. — С. 49–52

38. Про будівельні норми: Закон України від 20 листопада 2012, № 5496-VI [Текст] // Урядовий кур'єр. – Київ, 2014. – № 5. – С. 41.
39. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Інформаційні технології, як один із шляхів покращення роботи кадрового менеджменту // Матеріали міжнар. наук.-прак. конференції «Проблеми і механізми відтворення ресурсного потенціалу України в контексті євроінтеграції». Збірн. наук. праць Національного університету водного господарства та природокористування. – Рівне. – 2012. Серія: «Економіка». – Вип. 4 (60). – С. 169 – 176 .
40. Рогоза М.Є., Скляр А.А. Інформаційне забезпечення стратегічного управління і його вплив на невизначеність середовища господарювання // Економіка: проблеми теорії та практики [збірник наукових праць]. — Випуск 206: В 4 т. Том III. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2014. — С. 641—650.
41. Сенів Б. Г. Сучасний стан та перспективи розвитку будівельної галузі України / Б. Г. Сенів // Інноваційна економіка. – 2010. – № 3. – С. 19-24.
42. Сєвка В. Г. Послідовність розробки стратегії антикризового регулювання будівельної галузі / В. Г. Сєвка, Н. Б. Паліга // Економіка будівництва і міського господарства. – 2009. – № 1. – С. 41-50.
43. Сич О. Проблеми та перспективи розвитку ринку житлового будівництва в Україні. Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. – 2015. – № 54 (1163). – С. 59–62.
44. Стадник В.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посібник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. — Хмельницький: ХНУ, 2011. — 327 с.
45. Стан та перспективи розвитку будівельної галузі (Інфографіка) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://budport.com.ua/articles/659-stan-ta-perspektivi-rozvitku-budivelnnoj-galuzi-u-2016-roci-infografika>
46. Старенька О. М. Інформаційне забезпечення системи оперативного управління підприємством // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Туган-Барановського. – 2013. – № 3 (59).

47. Сторожук Т. М. Інформаційне забезпечення фінансового менеджменту підприємств лісового господарства / Т. М. Сторожук, Н. С. Дружинська // Фінанси України. – 2017. – № 7. – С. 102–115.
48. Тарасюк М.В., Гришко М.Г. Сутність й особливості інформаційного за-безпечення управління торговельними мережами. Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці. — Київ, — 2014. —Вип. II (54). — С. 293–303.
49. Файфура В. В. Роль інновацій в забезпеченні сталого розвитку / Сталій розвиток аграрно-індустріального регіону: передумови, загрози і перспективи досягнення: монографія за ред. А. І. Крисоватого, О. М. Десятнюк. – Тернопіль: ТНЕУ– 2016. – С. 49–52.
50. Фомиченко І.П. Необхідність формування рівня якості інформаційного забезпечення системи управління підприємствами корпоративної структури / І.П. Фомиченко // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2008. – № 3Е (14). – С. 318– 323.
51. Цибульська Е. І. Управління потенціалом підприємства : навч. посібник / Е. І. Цибульська. — Харків : В-во НУА. – 2011. — 384 с.
52. Щербата Т. С. Особливості стратегічного управління підприємствами будівельної галузі / Т. С. Щербата, І. П. Малик // Економічний форум. – 2011. – № 2. – С. 46–52.
53. Kjell a Nordstrom, Jonas Ridderstrale , Funky Business Forever, How to Enjoy Capitalism. – Sweden. –2007. –33p.
54. PERSONAL ANALYTICAL UNIT [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pau.prom.ua/n276322-rynok-stroitelstva-ukraine.html>
55. ДЕРЖАВНА АРХІТЕКТУРНО-БУДІВЕЛЬНА ІНСПЕКЦІЯ УКРАЇНИ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dabi.gov.ua/dabi-roz-yasnyuye/>

ДОДАТКИ