

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: «Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття та
реалізації управлінських рішень на підприємстві»

(назва теми)

Виконав(ла): студент(ка)
магістратури за спеціальністю
073 Менеджмент
Пясецька І.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н, Бучковська Я.Г.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: д.е.н, професор
Чмир О. С
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2021р.

АНОТАЦІЯ

Пясецька І. В. «Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві». – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 – Менеджмент. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2021.

Магістерська робота присвячена поглибленню теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо

З цією метою розглянуто теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень на ПП « Центр Безпеки Бізнесу».

Досліджено сутність, зміст та завдання інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві

Здійснено загальну характеристику та проаналізовано основні показники діяльності ПП « Центр Безпеки Бізнесу». Визначено основні складові та структура інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві « Центр Безпеки Бізнесу». Доведено доцільність впровадження заходів щодо удосконалення управлінських рішень на ПП « Центр Безпеки Бізнесу». Визначено шляхи удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень ПП « Центр Безпеки Бізнесу».

Ключові слова: інформаційне забезпечення, інформаційно-аналітичне забезпечення, управлінське рішення, оцінка інформаційно-аналітичного забезпечення, ефективність інформаційно-аналітичного забезпечення, аналітичне забезпечення.

ANNOTATION

Pyasetska

I.

V.

"Information and analytical support for making and implementing management decisions at the enterprise". - Qualifying scientific work on the right of the manuscript.

Master's thesis for a master's degree in specialty 073 - Management. - Khmelnytsky University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytsky, 2021.

The master's thesis is devoted to the deepening of theoretical and methodological principles and the development of practical recommendations for information and analytical support for the adoption and implementation of management decisions in the enterprise.

Keywords: information support, information-analytical support, management decision, evaluation of information-analytical support, efficiency of information-analytical support, analytical support.

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Сутність, зміст та завдання інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві	8
1.2. Основні складові та структура інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві	15
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	25
2.1. Загальна характеристика та основні техніко-економічні показники діяльності підприємства	25
2.2. Оцінка стану інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	41
3.1. Напрями підвищення ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві.	41
3.2. Економічне обґрунтування впровадження заходів щодо удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві	52
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність дослідження. Динамічність розвитку економіки України, її схильність до кризових явищ вимагає компетентних дій щодо управління діяльністю суб'єктів господарювання. Вітчизняні підприємства, які спроможні визначати стратегічні пріоритети, адаптуватися до змін, формують стійкість та конкурентоспроможність економіки країни. Однак загальноекономічна ситуація, соціальні напруги зміни законодавчої системи хоча й не мають характеру цілеспрямованих дій на конкретні підприємства, негативно позначаються на їх стані, впливають на їх стратегічний вибір

Досліджуючи наукові праці вчених, присвячені інформаційному забезпеченню управління, дозволили виявити відсутність єдиного підходу до розуміння поняття «інформаційне забезпечення». За твердженням науковців інформаційне забезпечення включає в себе систему одержання, оцінки, зберігання та переробки даних з метою прийняття управлінських рішень; наявність інформації, необхідної для управління економічними процесами; процес створення та постачання інформації.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень підприємства.

- визначити сутність, зміст та завдання інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві;
- розглянути основні складові та структура інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві;
- охарактеризувати техніко-економічні показники діяльності підприємства;

- провести оцінку стану інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві;
- визначити напрями підвищення ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві;
- здійснити економічне обґрунтування впровадження заходів щодо удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві;
- **Об'єктом дослідження** є інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві.
- **Предметом дослідження** є сукупність теоретичних засад інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві ПП «Центр Безпеки Бізнесу».
- **Методи дослідження.** Дослідження проводилися шляхом використання діалектичного методу пізнання дії економічних законів і системного підходу до вивчення економічних і аналітичних явищ; монографічного; економіко-статистичних прийомів: статистичного спостереження, групування, порівняння, розрахунків середніх і відносних величин, системного аналізу тощо.

Практична значущість полягає в узагальненні теоретичних основ управління інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві, опрацюванні методичного підходу до її оцінювання та розробці конкретних пропозицій щодо удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень, що може бути використаний у діяльності підприємств незалежно від форм власності та видів діяльності у сучасних ринкових умовах

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, розділів, підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи 78 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО- АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, зміст та завдання інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві

Управління підприємством в сучасних умовах стає все більш складним процесом. Високий рівень конкуренції обумовлює необхідність впровадження нових, більш досконалих, підходів в управлінні. Успішне ведення бізнесу є не можливим без створення дієвого аналітичного забезпечення управління підприємством, яке є інструментом, що дозволяє підвищити якість і оперативність прийнятих управлінських рішень, максимізувати очікуваний результат і ефективно контролювати ризики господарської діяльності. Аналітичне забезпечення передбачає оцінку, діагностику та аналіз, які покликані забезпечувати процес збору, систематизації, групування та узагальнення інформації, на підставі якого приймаються оптимальні управлінські рішення. При цьому важливим є системна взаємодія всіх його складових елементів, виключення одного з них знижує потенціал і ефективність інформаційної системи. Тільки в сукупності вони формують систему внутрішньої інформації, що забезпечує ефективне управління підприємством. Слід зазначити, що кожне підприємство має свої особливості

функціонування, тому усі аналітичні дії повинні бути побудовані у відповідності зі специфічними особливостями діяльності господарюючого суб'єкта, що визначають індивідуальний характер інформаційних потоків в системі управлінського аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства.

Саме поняття «забезпечення» розкриває безпосередню здатність забезпечувати та задовольняти (постачати щось у достатній кількості) або те, чим саме забезпечують (зокрема, матеріальні цінності, кошти) . Управління за своєю суттю є послідовністю виконання функцій, тому сучасні дослідники, покладаючи пріоритет на виконання певної з них, виділяють його окремі ланки: інформаційно-аналітичне, обліково-аналітичне забезпечення тощо.

Сучасні умови трансформації функцій менеджменту актуалізують дослідження інформаційно-аналітичного забезпечення управління діяльністю підприємства, яке не лише відображає економічні явища і процеси, а й дає можливість аналітичного осмислення їх сутності та рівня впливу на ефективність прийняття управлінських рішень. С. М. Галузіна[11], стверджує, що аналітична складова інформації має два основних значення:

- 1) як частина системи обліково-інформаційного забезпечення, яка відповідає вимогам аналітичності;
- 2) як вид економічної інформації, отриманої із облікової, в результаті дій функцій управління: аналіз і синтез.

Сучасні дослідники за основу формування інформаційних потоків беруть облікову функцію менеджменту. Але, погоджуючись з І.Б. Садовською[44], вважаємо, що облікова інформація, як основа для прийняття управлінських рішень, має певні недоліки:

- отримані дані є зведеними за певний період діяльності підприємства, що дає можливість діагностики показників лише за визначений проміжок часу;

- звітна інформація є фактичним результатом господарювання за вже завершений звітний період, що унеможливорює корегування та вплив на виконання господарських операцій;

- дані проведеного аналізу звітності є загальними, без конкретизації інформації (показників) за видами економічної діяльності.

Це дає підстави говорити про недостатній рівень інформаційного забезпечення на базі облікових даних для прийняття ефективних управлінських рішень в сучасних умовах господарювання, що обґрунтовує необхідність диференціації інформаційних потоків (за рівнями менеджменту, структурними підрозділами, видами діяльності) та підвищення значення їх аналітичної обробки.

Незважаючи на велику кількість досліджень вітчизняними вченими окремих аспектів інформаційного-аналітичного забезпечення управління (табл. 1.1), сьогодні все ще не існує єдиного підходу до визначення сутності інформаційно-аналітичного забезпечення.

Таблиця 1.1. Підходи до визначення поняття «інформаційно-аналітичне забезпечення»

Автор	Визначення терміну «інформаційно-аналітичне забезпечення»
Дегтяр О.А. [15]	Сфера управлінської діяльності, заснована на виділенні пріоритетних програмно-цілевих установок, завдяки чому забезпечується: створення оптимальних умов для ефективного функціонування підприємства в цілому; поліпшення основних економічних показників, збільшення зайнятості персоналу; залучення зовнішніх інвестицій, підтримка найбільш значущих інноваційних проектів.
Телешун С.О. [53]	Сукупність технологій, методів збирання й обробки інформації, що характеризує об'єкт управлінського впливу, специфічних прийомів їх діагностики, аналізу та синтезу, а також оцінки наслідків прийняття різних варіантів управлінських рішень.
Сніцаренко П.В. [49]	Складова частина інформаційного забезпечення, оскільки результатом такого забезпечення є інформація у формі аналітичного документу.
Вировий С.В. [6]	Особливий напрям діяльності, пов'язаний із виявленням, опрацюванням, збереженням і поширенням інформації переважно у сфері управлінської, економічної діяльності.
Ковбасюк Ю.В. [22]	Сукупність технологій, методів збирання й обробки інформації, що характеризує об'єкт управлінського впливу, специфічних прийомів їх діагностики, аналізу та синтезу, а також оцінки наслідків прийняття різних варіантів рішень.

Примітка: побудовано автором

Таким чином, наведені визначення інформаційно-аналітичного забезпечення свідчать про неоднакове розуміння його загальної сутності різними авторами. Основною причиною різних підходів до цього терміну є те, що вчені розглядають інформаційне забезпечення як цілісний процес в управлінні.

Інформаційно-аналітичне забезпечення – системне поняття, яке утворюють два взаємопов’язаних елемента наведена на (рис.1.1), а саме:

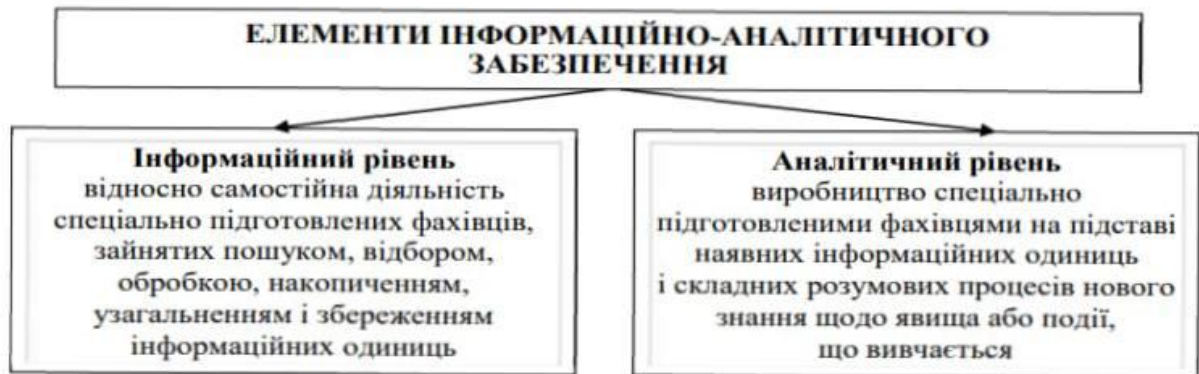


Рисунок.1.1 - Елементи інформаційного-аналітичного забезпечення

Джерело: [34]

- інформаційний рівень – це діяльність щодо забезпечення посадових осіб відомостями, необхідних для рішення покладених на них завдань;
- аналітичний рівень – це творча складова частина діяльності, призначена для оцінки інформації і підготування прийняття рішень.

Отже, інформаційно-аналітичне забезпечення управління підприємства можна визначити як комплекс заходів, засобів і методів, який забезпечує систему необхідною інформацією шляхом збору, реєстрації, передачі, зберігання, опрацювання і надання інформації для прийняття необхідних управлінських рішень.

Суть концепції аналітичного забезпечення управління підприємствами складається із застосовуваних способів акумулювання інформації, методичної побудови показників та їх аналітичної інтерпретації в системі управління. Рішення розглядається з урахуванням його пріоритетності та сукупності факторів, що впливають на успішність його реалізації.

Отже, в умовах постійного нарощування значних інформаційних потоків жоден сучасний господарюючий суб'єкт не може успішно працювати на ринку без належного інформаційно-аналітичного забезпечення.

Метою аналітичного забезпечення управління підприємствами є створення інформаційної бази, прийняття та оцінки обґрунтованості управлінських рішень, виявлення ступеня їх реалізації, про які доцільно проінформувати керівництво підприємства або зарубіжних партнерів (за їх участі в статутному капіталі та управлінні).

До загальних завдань аналітичного забезпечення діяльності підприємств можна віднести традиційні для сучасного аналізу завдання з вивчення:

- використання ресурсів, ефективності фінансово-господарської діяльності та ділової активності в минулому, сьогодні і майбутньому;
- фінансового стану – ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості;
- організаційно-технологічного рівня виробництва, управління і виявлення резервів щодо його підвищення.

Інформація в рамках системи обліково-аналітичного забезпечення повинна задовольняти конкретним потребам управління залежно від рівня і характеру прийнятого рішення. У зв'язку з тим, що інформація міститься в різних джерелах, то для можливості її використання в інформаційній системі, на наш погляд, вона повинна відповідати таким вимогам та принципам:

- аналітичність, тобто інформація повинна відповідати потребам. Вона повинна надходити про ті види діяльності із деталізацією, яка є необхідною для вирішення поточних завдань з метою зниження витрат і оптимізації собівартості продукції;
- об'єктивність – інформація повинна об'єктивно відображати відомості на поточний момент і про подальші перспективи змін встановлених норм і нормативів;

- своєчасність, тобто інформація повинна надходити до керівництва якнайшвидше (в момент появи в облікових регістрах);
- єдність інформації, що надходить з різних джерел;
- релевантність - інформація повинна бути точною для прийняття рішень.

Система бухгалтерського обліку та економічного аналізу об'єднує облікові та аналітичні операції в один процес. При цьому вдосконалюються як загальна методологія, так і нормативні положення обліку та аналізу для раціонального використання в єдиній обліково-аналітичній системі.

Безперервність цього процесу і використання його результатів в господарюючого суб'єкта є необхідним для прийняття управлінських рішень керівництвом.

Найважливіший аспект формування інформаційного забезпечення управління підприємством – створення єдиної інформаційної мережі, що забезпечує збір і обробку статистичної інформації, реальний інформаційний обмін по вертикалі і горизонталі.

Інформаційне забезпечення є базою, на якій будується управлінська діяльність, під якою слід розглядати певну визначену сукупність інформаційного масиву. Ці відомості, котрі є зібраними, систематизованими і перетвореними в придатну для використання форму відіграють в управлінні виняткову роль. Від повноти інформаційної бази та достовірності інформаційного забезпечення залежать адекватна оцінка подій, що відбуваються і обґрунтованість планованих управлінських рішень. Щоб сформулювати висновки за результатами проведеного аналізу, обґрунтовувати на їх основі управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності підприємницької та фінансовогосподарської діяльності підприємств, для фахівців вкрай важливо розробити адекватні заходи.

Ці заходи повинні бути спрямовані на те, щоб:

- здійснювати збір, систематизацію та обробку інформації з теми дослідження;

- проводити пошук, аналіз і оцінку джерел інформації для проведення економічних розрахунків;
- використовувати сучасні прийоми і способи для вирішення економічних завдань;
- використовувати сучасні наукові методологічні та методичні розробки економістів при проведенні аналітичних заходів;
- розробляти напрямки з мобілізації невикористаних резервів, впровадження інноваційних технологій.

Інформаційне забезпечення аналітичної діяльності загалом охоплює такі рівні:

Перший рівень інформаційного забезпечення аналітичної діяльності. На цьому рівні відбувається фрагментарний опис стану об'єкта дослідження. Відображена тільки часткова вихідна інформація, яка може слугувати основою для власне аналітичної роботи. При цьому реалізується лише функція аналітичної діяльності, котра полягає у зборі інформації про досліджуваний об'єкт або процес. На цьому рівні є відсутніми чіткі уявлення про інформаційне забезпечення аналізу, а вся аналітична діяльність здійснюється на рівні констатації фактів. У цьому випадку описовий рівень інформаційного забезпечення аналітичної діяльності характеризується наданням статистичної інформації.

Другий рівень інформаційного забезпечення аналітичної діяльності. Він передбачає використання інформації, котра забезпечена першим описовим рівнем, при цьому передбачається не тільки порівняння результатів, але і їх узагальнення, екстраполяція. Цей рівень є емпіричним за своєю суттю. На емпіричному рівні інформаційного забезпечення аналітичної діяльності встановлюються зовнішні зв'язки між окремими фактами, що характеризують виробничо-фінансові аспекти досліджуваного явища. Відбувається певне упорядкування фактів, виділення з них найбільш істотних, групування і узагальнення, завдяки чому здійснюється

обґрунтування висновків про господарські процеси, його властивості і відносини.

Третій рівень інформаційного забезпечення аналітичної діяльності. Цей рівень інформаційного забезпечення характеризується відображенням у якісних і кількісних показниках діяльності господарської системи і здійснюється на підставі системного підходу, завдяки якому визначаються всі види і виробничі ресурси, котрі є необхідними для забезпечення аналізу. Все це дає змогу здійснити співвідношення між початковими цілями та отриманими результатами. Представлені якісні та кількісні показники дозволяють проаналізувати результативність виробничо-фінансового та управлінського процесів, визначити зміни, виникнення і розвиток тенденцій і закономірностей. Це дає можливість своєчасно розкривати причини негативних явищ, а також здійснити прогноз на перспективу.

Отже, інформаційно-аналітичне забезпечення виробничо-фінансової діяльності підприємства повинна відповідати вимогам формування необхідних облікових та аналітичних даних, використовувати інформацію зовнішньої та внутрішньої звітності, що забезпечить виконання її аналітичної та контрольної функцій. Поняття «аналітичне забезпечення» застосовується для визначення якісного стану облікових і аналітичних процесів, які є необхідними, для задоволення інформаційних потреб керівників і достатніми для прийняття управлінських рішень.

1.2. Основні складові та структура інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві

Будь-якому з об'єктів управління властива певна сукупність інформації, пов'язана з цим об'єктом. Таку сукупність інформації прийнято називати системою економічної інформації або інформаційною системою об'єкту. Разом з тим, таке розуміння не відображає всієї повноти розуміння, пов'язаних з обміном інформації.

Слід зауважити, що управління інформаційними потоками в будь-якій системі підпорядковано потребам управління самою системою. З огляду на це формування обмеженої частини інформаційного простору організації, в рамках якого можна виділити вхідні, вихідні та внутрішні інформаційні потоки відбувається у відповідності до формування внутрішнього та зовнішнього середовища організації в цілому. Це дозволяє стверджувати, що інформаційна система управління являє собою доцільно структуровану сукупність інформаційних потоків в межах структури системи більш високого порядку, яка ці потоки використовує для власних цілей.

Тобто використання інформаційних технологій дозволяє сформувати в систематизованому вигляді на базі системного підходу будь-яку інформацію. Тому процес інформаційно-аналітичної діяльності повинен мати чітку структуру. На (рис.1.2) запропоновано алгоритм проведення інформаційно-аналітичної діяльності при формуванні ефективних управлінських рішень.



Рисунок 1.2- Алгоритм інформаційно-аналітичного наповнення при прийнятті управлінських рішень на підприємстві.

Джерело: [43]

Отже, як показано на (рис. 1.2), що процес інформаційно-аналітичної діяльності повинен дотримуватись певних алгоритмів і зв'язків, а саме: створення і ведення єдиної інформаційної бази підтримки адміністративної (управлінської) діяльності організації; створення і впровадження нових форм і методів управління організацією на основі сучасних інформаційних технологій; кардинального скорочення часу, необхідного на проходження інформації, що вимагається для ухвалення рішення; автоматизації і підвищення ефективності роботи співробітників підрозділів організації; забезпечення інформаційних потреб користувачів системи.

Потрібно відзначити, що саме інформаційно-аналітичне забезпечення може виступати ефективним інструментом контролю за управлінням капіталом підприємств. Для цього потрібно розробити та впровадити автоматизовану систему інформаційно-аналітичного забезпечення. Ця система повинна: враховувати взаємозв'язок між основними господарськими операціями приватного підприємств з урахуванням змін, напрямків й інтенсивності потоків; враховувати всі явні та приховані важелі механізму управління підприємствам; бути зручною у користуванні усім користувачам, починаючи від відповідних фахівців самого підприємства, завершаючи потенційними інвесторами, керівниками та власниками підприємств.

Отже, для точного описання системи необхідно усвідомлювати наступні поняття:

- а) структура системи (сукупність елементних частин та взаємозв'язків між ними);
- б) вхід та вихід системи (матеріальні, фінансові й інформаційні потоки, що надходять у систему та виходять з неї);
- в) закони системного функціонування або поведінки (функції, що змістовно пов'язують входи і виходи системи);
- г) цілі, задання та обмеження системи (процеси життєдіяльності системи, що характеризуються рядом змінних; на деякі з яких можуть бути встановлені обмеження); д) внутрішнє та зовнішнє системне середовище.

Оскільки структура це частина системи, слід встановити, яка саме частина, тобто, які властивості та ознаки системи є структурними, а які — ні. Відповіді на ці запитання залежать від цілей дослідження системи, які обов'язково потрібно враховувати. Тому під структурою слід розуміти сукупність тих властивостей системи, які є суттєвими з точки зору здійснюваного дослідження та інваріантні протягом потрібного досліднику інтервалу функціонування системи або на кожній окремій підмножині, на які розбитий інтервал функціонування.

З огляду на ступінь централізації управління елементами системи, виділяють наступні основні структурні типи:

- централізований (ієрархічний, зірковий);
- скелетний;
- сітковий.

Часто зустрічаються різні їх спільні комбінації. Відповідний тип структури визначає властивості, а відтак, і поведінку системи в середовищі, тим самим впливаючи на реалізацію її внутрішньосистемної та зовнішніх загальносистемних функцій.

Спираючись на розглянуту сутнісну характеристику систем, зокрема їх структуру, підприємство вважаємо штучною, відкритою, складною, ймовірною, динамічною системою, що охоплює процеси виробництва, розподілу, обміну і споживання різних видів ресурсів. При дослідженні діяльності таких систем, їх необхідно аналізувати як окремі кібернетичні одиниці, тобто системи з управлінням. Одним з основних інструментів останнього є належним чином сформована і реалізована на принципах системності та комплексності інформаційно аналітична система, внутрішня будова якої включає структурно логічний ланцюг трансформаційного перетворення інформаційних даних у виважені управлінські рішення, направлені на забезпечення сталого розвитку підприємств.

До основних напрямів вдосконалення інформаційного забезпечення аналізу управлінської діяльності слід віднести наступні:

- вивчення періодичності руху документів, оскільки неритмічне надходження документів створює напруженість в обробці та використанні;
- впровадження автоматизованих інформаційних технологій в процесі проведення управлінського аналізу дають змогу скоротити терміни обробки аналітичних даних (при цьому підвищується оперативність аналізу), підвищити якість і достовірність обробки даних за рахунок повного охоплення впливу факторів, удосконалити організацію праці аналітичних працівників, знизити трудомісткість і вартість аналітичного процесу;
- дослідження ступеня аналітичності інформації; – вивчення інформаційної взаємозв'язку аналітичних завдань, що дає змогу усунути дублювання інформації і встановити доцільну черговість їх вирішення;
- складання форм внутрішньої бухгалтерської звітності. Облікове інформаційне поле є найважливішою складовою економічного інформаційного простору і виділяє три основні завдання облікового інформаційного простору:
 - забезпечення інформаційної підтримки користувачів в процесі прийняття рішень;
 - підвищення ефективності управління підприємством і державне управління соціально економічним розвитком суспільства;
 - створення умов для ефективного функціонування ринкових механізмів.

Підготовка та прийняття управлінського рішення – це органічна частина процесу управління, ключовий етап його циклу. Сутність управлінського рішення має бути пов'язана із сутністю управління. Якщо сутність управління виробництвом можна розглядати як цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт, яким управляють, то під сутністю управлінського рішення треба розуміти обґрунтування та формулювання цього впливу. Для того щоби прийняти максимально правильне рішення, яке буде якнайкраще відповідати цілям підприємства та мати мінімальну частку ризику, потрібно врахувати всі наявні ризики та оптимізувати сам процес прийняття рішень.

Як перший аналітичний інструмент підтримки прийняття управлінських рішень Г.А. Іващенко розглядає індикаторний спосіб, на основі використання якого в результаті порівняння фактичних показників діяльності підприємства з індикаторами можна вибрати оптимальне управлінське рішення з урахуванням наближення фактичних показників до індикаторів у динамічному аспекті або віддалення від них [53].

Ресурсно-функціональний підхід інтегрує в собі такі аналітичні інструменти, як факторний аналіз та регресійні економіко-математичні моделі. Використання стохастичного факторного аналізу дає змогу виявити латентні фактори. Комплексний підхід до підтримки прийняття управлінських рішень об'єднує метод розрахунку інтегрального показника, методи експертних оцінок, кластерний аналіз, методи штучних нейронних мереж.

Під час використання підходу на основі теорії економічних ризиків для прийняття управлінських рішень доцільно використовувати статистичний метод, метод оцінювання фінансової стійкості, метод аналізу чуттєвості показників та метод побудови «дерева» рішень.

Взагалі підприємство є складною соціально-економічною системою та належить до класу кібернетичних систем, тому воно потребує формування відповідного аналітичного забезпечення. Кожній системі відповідає своє конкретне навколишнє середовище. Будь-який об'єкт, прийнятий як первинний, може бути представлений і як елемент (чи підсистема) деякої системи вищого рангу, і як система стосовно деякої сукупності підсистем нижчого рангу. Оскільки в системі підприємства реалізуються функції управління, його доречно розглядати як систему управління. Водночас управління містить поєднання підсистем управління, зокрема підсистем обліку й аналізу. Синтез обліку й аналізу виявляється через виконання спільних функцій (інформаційна, аналітична, планування, контролювання) та взаємодію через вхідні та вихідні інформаційні потоки.

Аналітичне забезпечення – це процес підготовки аналітичної інформації, який можна розділити на кілька ключових етапів:

- 1) збирання, реєстрація та узагальнення даних;
- 2) перевірка інформації для забезпечення необхідної якості;
- 3) аналітичне опрацювання;
- 4) збереження та передача інформації;
- 5) формування інформаційного базису для розроблення рішень.

Метою аналітичного забезпечення управління підприємством є створення інформаційної бази, прийняття та оцінювання обґрунтованих управлінських рішень, виявлення ступеня їх реалізації, про які доцільно інформувати керівництво підприємства або зарубіжних партнерів (за їх участі в статутному капіталі та управлінні).

Без отримання якісної інформації неможливе ефективне функціонування підприємства. Як складова системи управління аналітичне забезпечення дає можливість отримувати та використовувати оперативну, релевантну інформацію, яка дає змогу контролювати поточну діяльність підприємства, планувати його стратегію та тактику, оцінювати й аналізувати результати діяльності.

Найбільш слушною є думка С.М. Галузіної [11]., яка, дослідивши поняття обліково-аналітичної інформації, стверджує, що аналітична складова в ній має два основних значення. З одного боку, аналітична інформація – це частина облікової інформаційної сукупності, яка відповідає вимозі аналітичності. При цьому аналітичні облікові показники є підмножиною множини облікових показників. З іншого боку, аналітична інформація є видом економічної інформації, отриманої з облікової інформації в результаті дій функцій управління (аналіз та синтез) [18].

Узагальнена та перевірена інформація підлягає аналізуванню шляхом застосування аналітичних та економіко-математичних методів для дослідження динаміки, структури, взаємозв'язку між явищами та процесами, що визначають рівень безпеки. Результатом функціонування аналітичного

забезпечення повинні бути звіти, документи, довідки та вихідна інформація, що є основою прийняття рішень та контролювання над виконанням поставлених завдань.

Отже, існує потреба в удосконаленні аналітичної інформації для управління економічною вартістю публічних компаній. Наявні системи обліку та аналізу не сприяють в повному обсязі забезпеченням необхідної інформації, тому компанії потребують розробки системи аналітичного забезпечення, орієнтованої на управління вартістю бізнесу.

Удосконалення інформаційного забезпечення аналізу вимагає розробки автоматизованої системи управлінського обліку та звітності на базі єдиної інтегрованої інформаційної системи управління. Основна мета автоматизації систем управлінського обліку та аналізу підприємства – здатність оперативно і своєчасно приймати обґрунтовані управлінські рішення. Існує три основних варіанти вирішення проблеми впровадження інформаційних систем у аналітичну діяльність на підприємстві.

Перший шлях – розробка системи власними силами. Однак, при ускладненні бізнесу, такі засоби перестають задовольняти, оскільки не передбачають управління даними, що мають складну структуру.

Другий шлях – придбання універсальної системи або пакета прикладних програм. Вибір систем такого роду обмежується, в основному, бухгалтерськими програмами. Причина полягає в тому, що бухгалтерський облік має суворо дотриману методологію. Незважаючи на часті зміни законодавства, форм звітних документів, принципи та структура даних залишаються практично незмінними. Функціонування підприємств відрізняється за специфічними і галузевими ознаками, що вимагає розробки універсальних пакетів для комплексної автоматизації виробничо-господарської діяльності. Рішення про придбання універсальної системи дає змогу за рахунок невеликих коштів вирішити проблеми, пов'язані з інформаційним обслуговуванням діяльності підприємства.

Третій шлях полягає в делегуванні функцій і повноважень з впровадження інформаційних технологій зовнішнім організаціям (аутсорсинг).

Саме тому до основних напрямів вдосконалення інформаційного забезпечення аналізу управлінської діяльності слід віднести наступні:

- вивчення періодичності руху документів, оскільки неритмічне надходження документів створює напруженість в обробці та використанні;
- впровадження автоматизованих інформаційних технологій в процесі проведення управлінського аналізу дають змогу скоротити терміни обробки аналітичних даних (при цьому підвищується оперативність аналізу), підвищити якість і достовірність обробки даних за рахунок повного охоплення впливу факторів, удосконалити організацію праці аналітичних працівників, знизити трудомісткість і вартість аналітичного процесу;
- дослідження ступеня аналітичності інформації;
- вивчення інформаційної взаємозв'язку аналітичних завдань, що дає змогу усунути дублювання інформації і встановити доцільну черговість їх вирішення;
- складання форм внутрішньої бухгалтерської звітності.

Облікове інформаційне поле є найважливішою складовою економічного інформаційного простору і виділяє три основні завдання облікового інформаційного простору:

- забезпечення інформаційної підтримки користувачів в процесі прийняття рішень;
- підвищення ефективності управління підприємством і державне управління соціально-економічним розвитком суспільства;
- створення умов для ефективного функціонування ринкових механізмів.

Отже, існує потреба в удосконаленні аналітичної інформації для управління економічною вартістю підприємств. Наявні системи обліку та аналізу не сприяють в повному обсязі забезпеченням необхідної інформації,

тому компанії потребують розробки системи аналітичного забезпечення, орієнтованої на управління вартістю бізнесу.

Тому до основних напрямів вдосконалення інформаційного забезпечення аналізу управлінської діяльності відноситься: вивчення періодичності руху документів, впровадження автоматизованих інформаційних технологій, дослідження ступеня аналітичності інформації, вивчення інформаційної взаємозв'язку аналітичних завдань, складання форм внутрішньої бухгалтерської звітності,

Також варто звернути увагу, що сутність управлінського рішення має бути пов'язана із сутністю управління. Тобто для того, щоб прийняти максимально правильне рішення, яке буде якнайкраще відповідати цілям підприємства та мати мінімальну частку ризику, потрібно врахувати всі наявні ризики та оптимізувати сам процес прийняття рішень.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика та основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Приватне підприємство «Центр Безпеки Бізнесу» або «BSC - BusinessSecurityCenter» розташоване у місті Львів на вулиці Чигиринського, 42. Підприємство працює на ринку охоронних послуг з 2005 року. Центр Безпеки Бізнесу спеціалізується по наданню повного комплексу послуг з охорони об'єктів різної категорії складності, працює по всьому спектру завдань, що має відношення до забезпечення безпеки бізнесу та особистості.

Також підприємство має власний магазин, де здійснюються прями продажі товару.

До основних напрямків діяльності належить:

- а) створення комплексних рішень по забезпеченню безпеки категорії складності;
- б) проектування, монтаж та сервісне обслуговування систем охоронної та пожежної безпеки;
- в) електричні, телефонні та комп'ютерні мережі;
- г) погодження проектної документації з офіційними державними органами;
- д) фізична охорона стаціонарних підприємств
- е) торгівля обладнанням систем безпеки
- є) інформаційна безпека та безпека в мережі Інтернет
- ж) системи пломбування та опечатування
- з) металошукачі.

Головною метою приватного підприємства «Центр безпеки бізнесу» є максимальне задоволення очікувань зацікавлених сторін у галузі

проектування, монтажу та технічного обслуговування систем пожежогасіння, пожежної сигналізації, пожежі та управління евакуацією людей, а також проектування, монтажу, перевірки (огляду) систем передавання тривожних сповіщень, пристроїв блискавкозахисту на об'єктах різного ступеню ризику; проектування, монтажу та обслуговування систем безпеки та різного роду електричних та слабкострумкових мереж; фізичної охорони об'єктів; оптової та роздрібної торгівлі спеціалізованим обладнанням.

Організаційна структура ПП «ЦЕНТР БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ» побудована з врахуванням ієрархічної і функціональної ознак та наведена у додатку А.

Як бачимо, є три важливих посади на підприємстві (не враховуючи директора), які виконують основну управлінську роль і саме від них залежить робота в загальному.

Техніко економічні показники — величини, які характеризують матеріально-виробничу базу підприємств, використання знарядь і предметів праці, організацію виробництва, затрати на виробництво продукції. Аналіз основних техніко-економічних показників приватного підприємства «Центр Безпеки Бізнесу» за 2015-2019 роки проведений у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 Аналіз основних техніко-економічних показників роботи ПП «Центр Безпеки Бізнесу» у 2015-2019 рр.

Показники	Одиниця виміру	Значення показників по роках					Темп росту 2019р. до 2015 р., %
		2015	2016	2017	2018	2019	
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн	2300	2560	2490	2820	3120	73,71
2. Чисельність персоналу	осіб	18	21	26	26	29	62
3. Середньорічний виробіток одного працівника	тис. грн	127,7	121,9	95,76	108,46	95,17	-25,47

4. Фонд оплати праці	тис. грн	86	87	88	89	90	14
----------------------	----------	----	----	----	----	----	----

Продовження табл. 2.1

5. Середньомісяч на заробітна плата одного працівника	грн	7000	7000	7300	7300	7500	7
6. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	683	650	122	391	400	-41,4
7. Додаткові витрати	тис. грн	69	83	80	115	110	62,7
8. Вартість основних засобів	тис. грн	752	733	202	506	510	67,8

Примітка. Таблиця сформована автором за даними економічних показників підприємства.

Як бачимо, за даними з таблиці 2.1, за 2015 – 2019 роки обсяг чистого доходу зменшився на 283000 грн, тобто на 41,4%. Причина цьому є кризове становище економіки в країні, а саме знецінення гривні, збільшення конкурентів, на ринку праці. Графік змін чистого доходу і змін основних засобів вказано на (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 - Співвідношення темпів зростання показників чистого доходу, та вартості основних засобів ПП «Центр Безпеки Бізнесу» за 2015-2019 рр.

Примітка. Побудована автором на основі даних таблиці 2.1.

Чистий прибуток кожного року змінюється. Найбільший він був у 2015 році (683 тис. грн), а найменший у 2017 році (122 тис. грн). Відповідно в той

період і зменшилась вартість основних засобів, фірма продала декілька автомобілів і підприємство наближалось на рівень банкрутства. Але в 2018 році підприємство вирішило свої кадрові проблеми, провели аудит і змогли досягти значного прибутку.

Також за 5 років збільшилась кількість працівників, але одночасно зменшився середньорічний виробіток одного працівника. Графіки будуть наведені на (рис.2.2).

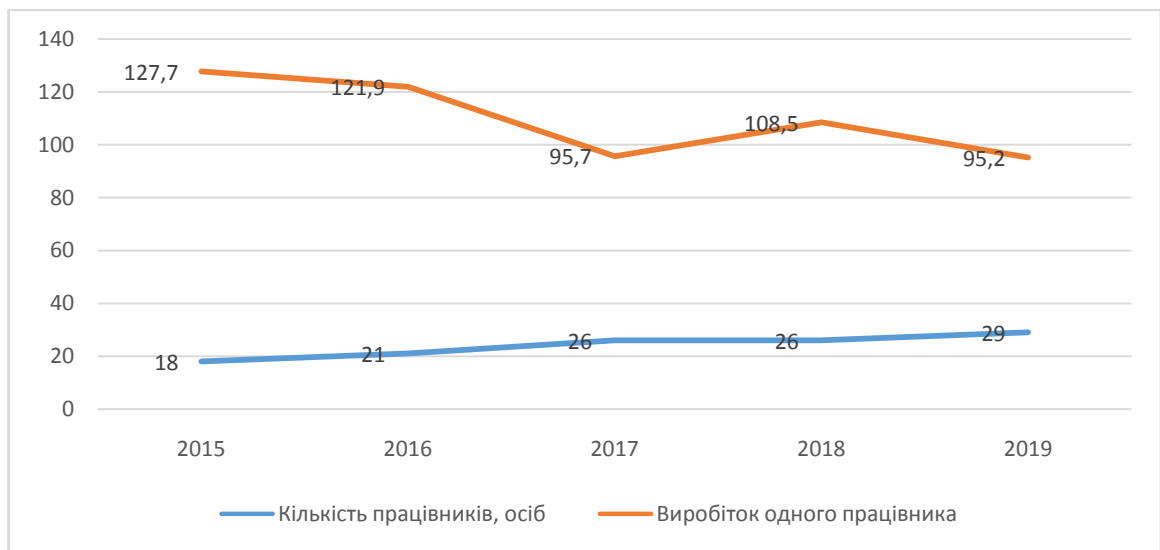


Рисунок 2.2 - Відношення кількості працівників та виробіток одного працівника ПП «Центр Безпеки Бізнесу» за 2015-2019 рр.

Примітка. Побудована на основі даних 2.1.

Середня заробітна плата одного працівника значно не змінювалась. І не зважаючи на критичний фінансовий стан підприємства у 2017 році, не було зменшення кількості працівників і зменшення заробітної плати.

На підприємстві працює велика кількість працівників за різноманітними спеціальностями. Чисельність працівників відповідальності наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Динаміка кадрового забезпечення та використання персоналу ПП «Центр Безпеки Бізнесу» за 2015 – 2019 рр.

Категорії персоналу	2015р.	2017р.	2018р.	2019р.	2019р.	Динаміка за 2015-2019 роки
1	2	3	4	5	6	7
Чисельність персоналу, всього, осіб. з них:	23	24	26	26	29	+6
керівники	2	2	2	2	3	+1
інженери	1	2	2	3	4	+3
спеціалісти	1	2	2	3	6	+5
виробничий персонал	8	9	10	9	8	0
основні робітники	6	8	9	8	7	+1
-допоміжні робітники	2	2	1	1	1	-1

Примітка: побудовано автором, на основі даних по підприємству

Примітка: побудовано автором, на основі даних по підприємству

Отже, для підвищення ефективності праці можна запропонувати введення нової посади на підприємстві, а саме аудитор, або технагляд. Людина, яка буде робити внутрішній аудит, буде перевіряти стан товару, та інструменту. Також до обов'язків буде входити перевірка кваліфікації персоналу і якісне виконання роботи.

Тепер проведемо аналіз обсягу та структури активів підприємства

Економічний потенціал і можливість стійкого економічного зростання підприємства залежать від обсягу, структури та ефективності використання його активів. Від результатів операцій, проведених з активами, залежать операційна, фінансова та інвестиційна види діяльності підприємства, а також ключові фінансові результати загалом. Оптимізація та раціональне формування складу і структури активів мають на меті забезпечити

ліквідність та платоспроможність підприємства на достатньому рівні, а також підвищити ефективність його діяльності.

Для забезпечення фінансової стійкості необхідно виявити недоліки в управлінні активами й усунути їх, знайти резерви підвищення ефективності та інтенсивності їх використання. Саме аналітичний підхід до управління активами підприємства дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечити його фінансову стійкість, розробити стратегію і тактику управління активами.

Методологія ведення бухгалтерського обліку в Україні обліковує тільки ті активи, які є власністю підприємства, на які підприємство має юридичні права. Активи, на які немає юридичних прав, але які використовуються підприємством, відображаються на позабалансових рахунках. Прикладом таких активів можуть бути активи, що використовуються на правах оренди.

У процесі діяльності підприємства склад його активів постійно змінюється. Інформацію про зміни, що відбулися, можна отримати за допомогою методів горизонтального та вертикального аналізу бухгалтерського балансу.

Аналіз активів проводять з метою оцінки ефективності їх використання та виявлення резервів відновлення платоспроможності, визначення ступеня участі активів у господарському обороті, оцінки ліквідності активів, виявлення майна і майнових прав, які придбані на не вигідних умовах, а також для оцінки можливостей повернення відчуженого майна, яке внесено як фінансові вкладення.

Проведемо аналіз обсягу та структури активів приватного підприємства «Центр Безпеки Бізнесу», звівши дані активу балансу за 2015-2019 роки у табл.2.3. і проведемо вертикальний та горизонтальний види аналізу активу балансу, з розрахунком абсолютних і відносних відхилень за роками, частки необоротних і оборотних активів у їх загальній сумі, а також частки окремих видів оборотних активів у їх загальній величині. Виглядає так що активи

дуже великі, крім цього підприємницькі активи є спільні тому активи і великі.

Таблиця 2.3. Обсяг і структура активів підприємства ПП «Центр Безпеки Бізнесу» за 2015-2019 рр., тис. грн.

№ з/п	Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1.	Активи	433	307	359	233	229
1.1	Необоротні активи	51	41	51	57	82
	- у % до всіх активів	11,77	13,36	14,20	24,46	35,8
1.2	Оборотні активи	381	265	308	175	147
	- у % до всіх активів	87,9	86,31	85,79	75,10	64,19
1.2.1	Матеріальні оборотні активи	913	4397	912	1158	962
	- у % до оборотних активів	239,6	1659,24	296,1	661,7	654,42
1.2.2	Дебіторська заборгованість	343	218	269	140	137
	- у % до оборотних активів	90,02	82,26	87,33	80	93,19
1.2.3	Грошові кошти та їх еквіваленти	293	199	293	230	34
	- у % до оборотних активів	771,12	75,09	953,89	1314	23,12
1.2.4	Інші оборотні активи	17	148	17	95	57
	- у % до оборотних активів	4,46	55,8	5,51	54,28	38,77

Примітка. Побудовано на основі даних таблиці 2.2

Отже, можна зробити висновки, що кількість активів кожного року зменшувались, а необоротних активів навпаки відбулось зростання.

Наступним кроком наведемо таблицю 2.4 з динамікою обсягу і структурою активів за 2015 – 2019 роки.

Таблиця 2.4. Динаміка обсягу і структури активів ПП «Центр Безпеки Бізнесу» за 2015-2019 рр.

№ з/п	Показники	Відхилення 2016/2015		Відхилення 2017/2016		Відхилення 2018/2017		Відхилення 2019/2018	
		Абс., тис. грн.	Відн., %	Абс., тис. грн.	Відн., %	Абс., тис. грн.	Відн., %	Абс., тис. грн.	Відн., %
1.	Активи	-125,4	-24,9	52,26	14,6	-126,2	-30,1	-33,3	-1,2

1.1	Необоротні активи	-9,9	-16,0	9,9	19,7	62,3	10,3	24,24	36,76
-----	-------------------	------	-------	-----	------	------	------	-------	-------

Продовження табл. 2.4

1.2	Оборотні активи	-11,6	-26,8	42,5	13,8	-1328	-37,04	-279,3	-13,7
1.2.1	Матеріальні оборотні активи	3483	327,8	3485,58	-68,1	2459,6	23,2	-1949,62	-14,4
1.2.2	Дебіторська заборгованість	-124,8	-31,3	51,7	20,3	-1297	-41,3	-29,92	-1,8
1.2.3	Грошові кошти та їх еквіваленти	-2739,1	-80,1	2739,1	1185,3	-6370,8	-18,6	-22661,9	-84,7
1.2.4	Інші оборотні активи	129,86	643,5	-130,34	-75,86	78,18	386,7	-38,86	-34,7

Примітка. Побудовано на основі даних таблиці 2.3

За результатами аналізу даних у таблиці 2.3 можна зробити висновок про загальне зменшення активів підприємства впродовж аналізованого періоду. З 2015 по 2016 роки відбулося зменшення активів на 125,4 тис. грн., або ж на 24,03%. У 2016-2017 роках спостерігалось збільшення активів на 52 тис. грн., або ж на 14%. У наступні роки активи тільки зменшувалися: у 2017 – 2018 роках на 30%; у 2018-2019 роках на 1,2%.

Формування активів залежить, насамперед, від операційної діяльності підприємства, забезпечення відповідності обсягу й структури активів обсягом та структурою продуктивності й реалізації продукції. Тому така негативна тенденція свідчить про зменшення продуктивності та зменшення продажів продукції.

Вартість оборотних активів підприємства у 2015-2019 роках змінювалася в сторону зменшення. Динаміка її зміни аналогічна динаміці зміни загальної вартості активів підприємства.

Отже, загальне зменшення активів підприємства за аналізований період відбулося за рахунок зменшення оборотних активів. Тому проаналізуємо динаміку змін у структурі активу балансу. Для наочності динаміку зміни структури активів підприємства відобразимо на рис. 2.3



Рисунок 2.3 - Динаміка структури активів ПП «Центр Безпеки Бізнесу» за 2015-2019 рр.

Примітка. Побудовано на основі даних таблиці 2.3.

На (рис. 2.3) чітко простежується спадаюча динаміка вартості активів підприємства загалом та оборотних активів зокрема. При цьому вартість необоротних активів за досліджуваний період збільшувалася. Тому в структурі активів відбулися суттєві зміни.

Отже, структура активів кожного року зменшується, мобільність підприємства знизилася, але знаходиться на достатньому рівні, а рівень операційного ризику є низьким.

Обсяг дебіторської заборгованості за досліджуваний період показує спадаючу тенденцію, а саме: в період з 2015 року по 2019 рік дебіторська заборгованість зменшилася з 343 тис. грн. до 137 тис. грн. Проте її частка в структурі оборотних активів показує зворотну тенденцію. Якщо в 2015 році дебіторська заборгованість склала 77% оборотних активів, то в 2019 році цей показник зріс до 79%. Варто зауважити, що частка дебіторської заборгованості є дуже високою і хоч її обсяг зменшився за досліджуваний період, проте за рахунок суттєвого зменшення обсягу оборотних активів її частка в їх структурі зросла. Тому виникає потреба в управлінні дебіторською заборгованістю, адже це є одним з ключових завдань при забезпеченні належного рівня фінансової безпеки та для досягнення

позитивних результатів господарської діяльності підприємства, зміцнення економічної безпеки та раціонального використання наявних фінансових ресурсів.

Отже, можна зробити висновок, що за даними таблиці 2.1, за 2015 – 2019 рік обсяг чистого доходу зменшився на 283000 грн, тобто на 41,4%. Причина цьому є кризове становище економіки в країні, а саме знецінення гривні, збільшення конкурентів, на ринку праці.

Аналогічно зменшились активи підприємства. Формування активів залежить, насамперед, від операційної діяльності підприємства, забезпечення відповідності обсягу й структури активів обсягом та структурою продуктивності й реалізації продукції. Тому така негативна тенденція свідчить про зменшення продуктивності та зменшення продажів продукції.

Варто зауважити, що частка дебіторської заборгованості є дуже високою і хоч її обсяг зменшився за досліджуваний період, проте за рахунок суттєвого зменшення обсягу оборотних активів її частка в їх структурі зросла, тому виникає потреба в управлінні дебіторською заборгованістю, адже це є одним з ключових завдань при забезпеченні належного рівня фінансової безпеки та для досягнення позитивних результатів господарської діяльності підприємства, зміцнення економічної безпеки та раціонального використання наявних фінансових ресурсів.

Таким чином, впровадження системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління на підприємстві дозволить:

- поліпшити ефективність виробництва та результати діяльності підприємства на основі управління прибутком і витратами;
- раціонально розподіляти і використовувати наявні ресурси;
- оптимізувати витрати підприємства та дозволить швидко і достовірно визначати собівартість продукції;
- поліпшити платоспроможність підприємства на основі ефективного управління грошовими потоками;
- підвищити якість та оперативність прийняття управлінських рішень.

Отже, як бачимо, за даними з таблиці 2.1, за 2015 – 2019 роки обсяг чистого доходу зменшився на 283000 грн, тобто на 41,4%. Причина цьому є кризове становище економіки в країні, а саме знецінення гривні, збільшення конкурентів, на ринку праці. Структура активів кожного року зменшується, мобільність підприємства знизилася, але знаходиться на достатньому рівні, а рівень операційного ризику є низьким, а обсяг дебіторської заборгованості за досліджуваний період показує спадаючу тенденцію.

2.2 Оцінка стану інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві

Система інформаційно-аналітичного забезпечення на підприємстві

Функціонування інформаційно-аналітичного забезпечення більшості підприємств здійснюється з урахуванням відповідних складових: інформаційної та аналітичної. Система інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління результатами діяльності промислового підприємства представлена на рис. 2.4.

Тепер проаналізуємо як здійснюється інформаційно-аналітичне забезпечення на приватному підприємстві «Центр Безпеки Бізнесу».

Отже, проаналізувавши роботу підприємства можна побачити використання таких документів: матеріали різноманітних планів, кошториси робіт, планові завдання, тощо. Тому можна зробити висновок, що на підприємстві використовується застосування планової інформації. Інформація розглядається як інформаційний продукт, та джерело управлінської інформації.



Рисунок 2.4 - Система інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління результатами діяльності ПП «Центр Безпеки Бізнесу»

Примітка: побудовано автором

Отримання ефективних результатів напряду залежить від правильності розрахунків прогнозних та планових показників, які виступають основою для розробки та реалізації стратегії підприємства. Прикладом може бути: матеріали різноманітних планів, кошториси робіт, планові завдання, тощо. Приклад інформування наведений в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6. План інформування на «ПП Центр Безпеки Бізнесу»

ПРО ЩО	КОЛИ	КОГО	ЯК	ХТО САМЕ
Щоденна виробнича нарада	З понеділка по п'ятницю о 08:30	Інженерно-технічні працівники	Нарада перед початком роботи, тривалістю приблизно 10 хвилин	Директор
Коригувальні дії та скарги	В п'ятницю, вдень, о 17:00	Усіх працівників	Нарада, тривалістю 60 хв	Директор
Регуляторний огляд	Щоквартально в січні, квітні, жовтні. Точна дата і час затвердження	Інженерно-технічні працівники	Нарада, тривалістю 60 хв	Директор
Результати аудитів	Протягом двох днів кожного внутрішнього аудиту	Усіх працівників	Нарада, тривалістю 30 хв	Заступник директора
Медіа-публікації про компанію	Протягом одного дня першої публікації	Усіх співробітників	Публікація на веб-сторінці компанії	Менеджер зі збуту
Статус цілей в сфері якості	Оновлюється щомісяця	Усіх співробітників	Публікація на веб-сторінці компанії	Заступник директора

Примітка: побудовано автором

Також використовується облікова інформація, адже підприємство забезпечує себе документами оперативного, бухгалтерського та статистичного обліку і відповідно має в наявності всю первинну документацію. Адже уся діяльність відображаються в бухгалтерському обліку за допомогою відповідних методів та елементів, на основі систематизації, групування та зберігання інформації.

Аналогічно використовуються звітно-статистична, технологічна і нормативно-правова інформація. Адже підприємство досліджує взаємозв'язок між кожним показником, виявляє закономірності розвитку діяльності підприємства (додаток Б).

Мають нормативні документи та використовують нормативну правову базу, якою забезпечують процес управління необхідними відомостями щодо стану підприємства. Також здійснюють опитування щодо якості продукції та удосконалення сервісного обслуговування. Анкета зображена у (додатку В).

Розглянемо тепер аналітичну складову інформаційно-аналітичного забезпечення на підприємстві.

Підприємство використовує лише атрибутивний аналіз, який базується на відповідних класифікаціях і угрупованнях результатів діяльності підприємства. Даний вид аналізу здійснюється за рахунок аналізу тимчасових змін; вартісному аналізі, який досліджує вплив окремих атрибутів процесу з метою виявлення можливості підвищення ефективності цих процесів;

Також на підприємстві не використовують стратегічний аналіз. Вони не займаються реалізацією заходів впливу на майбутні витрати з метою підвищення розмірів позитивних результатів. Аналіз включає в собі аналітичні процедури з виявленням стратегічних проблем з урахуванням результатів дослідження внутрішніх ресурсів та можливостей промислового підприємства.

Аналогічно з операційним аналізом, якого немає на підприємстві. Аналіз спрямований на вдосконалення поточних результатів за основними видами діяльності, за рахунок дослідження та оцінки використання потужностей промислового підприємства. Важливим аспектом даного виду аналізу, на мою думку, є дослідження факторів впливу з урахуванням відповідних регуляторів.

Важливі два аналізи, порівняльний та фінансово економічний, також було би доцільно застосувати на підприємстві. Адже порівняльний аналіз, який дозволяє діагностувати і виділити потенціальні можливості розвитку підприємства за рахунок зіставлення планових і фактичних результативних показників, а фінансово-економічний аналіз, який здійснює оцінку фінансових та інших потреб промислового підприємства та досліджує рівень забезпеченості системи управління відповідними ресурсами з урахуванням розроблених планів.

Отже, можна зробити висновок, що підприємство використовує всю інформаційну складову, тобто в них в наявності є планова, облікова, звітно-

статистична, технологічна і нормативно-правова інформація. Проте з аналітичної складової використовують лише атрибутивний аналіз, цього є недостатньо для успішної роботи підприємства.

Управління підприємством в сучасних умовах стає все більш складним процесом. Високий рівень конкуренції обумовлює необхідність впровадження нових більш досконалих, підходів в управлінні. Успішне ведення бізнесу є не можливим без створення дієвого аналітичного забезпечення управління підприємством, яке є інструментом, що дозволяє підвищити якість і оперативність прийнятих управлінських рішень, максимізувати очікуваний результат і ефективно контролювати ризики господарської діяльності. Аналітичне забезпечення передбачає оцінку, діагностику та аналіз, які покликані забезпечувати процес збору, систематизації, групування та узагальнення інформації, на підставі якого приймаються оптимальні управлінські рішення.

Основою ефективного управління є врахування різноманіття різнорідних чинників, що пов'язані конкуренцією на ринку продукції, внутрішньогосподарськими процесами, котрі обумовлені специфікою організаційних, економічних і технологічних особливостей підприємства. Та проведення SWOTаналізу. В таких умовах важливим є володіння інформацією про стан і зміни у виробничо-господарській діяльності, для цього доцільно використовувати сукупність безперервного спостереження, що базується на спеціалізованому інструментарії прийняття управлінських рішень. Об'єднання засобів спостереження за станом зовнішніх і внутрішніх чинників функціонування і розвитку підприємства та інструментів їх кількісної оцінки можна назвати як «аналітичне забезпечення» в управлінні підприємством.

На приватному підприємстві ніколи не проводили SWOTаналіз, точніше не було кому це робити. Як я описувала вище, введення нової посади «аудитор» дозволить виправити цю ситуацію. Аудитор в першу чергу повинен зробити SWOTаналіз і зрозуміти, які переваги та недоліки має

підприємство по відношенню конкурентів. Розібратись які існують загрози і перспективи для успішної роботи. Адже до інформаційно аналітичного прийняття рішень відноситься прийняття таких рішень, щоб на підприємстві не було додаткових ризиків, які негативно можуть вплинути на майбутній результат, а в першу чергу прибуток підприємства.

Також впровадження промисловими підприємствами сучасних програмних продуктів значно підвищує результативність та ефективність управлінського процесу за допомогою таких інформаційних технологій, як CALS–технології. Основним з напрямків CALS – технологій є створення інтегрованого інформаційного середовища, яке охоплює всі стадії життєвого циклу виробу. Це дає змогу забезпечити максимальне взаєморозуміння між всіма учасниками проекту, а також дозволяє вчасно виявити та вирішити всі спірні питання, забезпечивши інформаційну інтеграцію [23]. Використання формалізованих інформаційних моделей замість документальної форми представляє собою істотну особливість даної технології.

У процесі формування аналітичного забезпечення системи управління результатами діяльності промислового підприємства можливе використання як окремого виду аналізу, так і комплексу відповідних прийомів з деталізацією окремих аспектів. Виявлення та оцінка резервів підвищення результатів діяльності підприємства можлива на основі проведення аналізу регуляторів та індикаторів, що дозволить покращити економічну обґрунтованість потенційних управлінських рішень на промисловому підприємстві.

Отже, можна зробити висновок, що підприємство використовує всю інформаційну складову, тобто в них в наявності є планова, облікова, звітно-статистична, технологічна і нормативно-правова інформація. Проте з аналітичної складової використовують лише атрибутивний аналіз, цього є недостатньо для успішної роботи підприємства. На підприємстві можна побачити використання таких документів: матеріали різноманітних планів, кошториси робіт, планові завдання, тощо.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Напрями підвищення ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві.

Проаналізувавши роботу приватного підприємстві «Центр Безпеки Бізнесу» можна зробити висновок, що проблема розробки та прийняття управлінських рішень особливо гостро постає перед системою стратегічного управління підприємствами, коли такі рішення потребують глибокого аналітичного підґрунтя з одного боку (методи пошуку найціннішої стратегічної інформації), а також методичного забезпечення її обробки (методи розробки, обґрунтування та прийняття управлінських рішень).

Для вирішення цих проблем доцільно було би впровадження нової посади на підприємстві – аудитор (це свого роду експерт підприємства, який аналізує всі сфери його діяльності, виявляє його сильні та слабкі місця і надає пропозиції керівництву щодо усунення недоліків у разі потреби або удосконалення певних процесів). Аудитор зміг би контролювати всі відділи роботи і аналізувати роботу кожного працівника. До його обов'язків буде входити проведення аудиту на підприємстві, пошук слабких та сильних сторін, проведення інформаційно-аналітичного забезпечення. Складання звітів робіт і проведення їх аналізу. В додатку Г вказані документи, які буде ввести новий посадовець на підприємстві. До них належать «лист невідповідностей до звіту» в якому буде описана проблема, її причина, хто виконує і які потрібно зробити дії, щоб цю проблему вирішити. Аудитор в першу чергу міг би розпочати внутрішній аудит на підприємстві. Ціллю є

оцінка відповідності діяльності підприємства вимогам ISO 9001:2015 (ДСТУ ISO 9001:2015) та вимогам діючої на підприємстві СУЯ. Визначення шляхів та можливостей з поліпшення СУЯ та діяльності підприємства в цілому.

До аудиту відноситься: стратегічне планування, аналізування діяльності, аналіз вимог замовника та, управління задокументованою інформацією, управління персоналом, управління інфраструктурою та робочим середовищем, управління засобами моніторингу та вимірювального устаткування. Програма внутрішнього аудита зведена у таблицю (додатку Д). Згідно даного аналізу будуть назначені відповідальні за кожен процес і буде контролюватись відмітка про виконання і результативність.

Наступним кроком аудитора буде проведення аналізу фінансового стану. Фінансовий стан базується на даних фінансової звітності та бухгалтерського обліку, на розрахунку й зіставленні значної кількості показників і коефіцієнтів. Фінансово-економічний аналіз дає змогу реалізувати такі завдання: оцінити результати й ефективність діяльності підприємства, його поточний фінансовий стан, скласти прогноз розвитку фінансово-економічних показників на найближчу перспективу; оцінити динаміку фінансових показників за певний період часу і фактори, що викликали відповідні зміни; оцінити наявні фінансові обмеження на шляху реалізації організаційних перетворень; виявити й оцінити можливі джерела фінансування заходів щодо реструктуризації і можливий ефект від їх реалізації.

Існують декілька шляхів підвищення ефективності використання фінансового стану підприємства, а саме:

1. Прискорення оборотності оборотних активів.
2. Підвищення рентабельності оборотних активів.
3. Мінімізація витрат оборотних активів у процесі їх використання
4. Оптимізація запасів ресурсів і незавершеного виробництва
5. Скорочення тривалості виробничого циклу
6. Поліпшення організації матеріально технічного забезпечення

7. Прискорення реалізації товарної продукції

У конкретних умовах виробництва і збуту кожне підприємство самостійно обирає найбільш прийнятні шляхи прискорення оборотності оборотних активів, що дає змогу зекономити значні суми і збільшити обсяги виробництва та реалізації продукції без залучення додаткових фінансових ресурсів.

Також до обов'язків аудиторю входило би організація матеріально-технічного забезпечення та зробити підвищення рентабельності оборотних активів.

Матеріально-технічне забезпечення – це форма товарного обігу у сфері матеріального виробництва, процес забезпечення підприємств сировиною, матеріалами, комплектуючими, напівфабрикатами, готовими виробами тощо, необхідними для виробничого і невиробничого споживання. Правильно налагоджена система матеріально-технічного забезпечення є запорукою безперебійного забезпечення підприємства всіма видами матеріальних ресурсів, що є важливим елементом наукової організації виробництва.

Також, проведення планування матеріально-технічного забезпечення має своєю головною метою визначення оптимальної потреби підприємства у матеріальних ресурсах для забезпечення виробничо-господарської та комерційної діяльності, створення оптимальних запасів товарно-матеріальних цінностей. Розробимо баланс матеріально-технічного забезпечення і зведемо це у табл. 3.1.

Таблиця 3.1. План матеріально-технічного забезпечення «ПП Центр Безпеки Бізнесу» на рік

Потреба	Сума, грн	Джерело покриття потреби	Сума, грн
1. Основне виробництво	2500000	1. Залишок на складах	400000

Продовження табл. 3.1

2. Незавершене виробництво	450000	2. Залишок у незавершеному виробництві	550000
3. Заходи по вдосконаленню технічного розвитку	24000	3. Мобілізація внутрішніх ресурсів	98000
4. Ремонтно-експлуатаційні потреби	26000	4. Постачання за контрактами	320000
5. Капітальне будівництво	0	5. Інші джерела	640000
6. Утворення виробничих запасів	35000		
7. Інші потреби	67500		
Усього:	3102500	Усього:	2008000

Примітка: побудовано автором на основі матеріально-технічного забезпечення

Як бачимо, потреба є меншою ніж джерело перекриття потреби, саме тому згідно таблиці 2.4 власний капітал є від'ємним постійно, адже в останні роки, підприємство використовує власний капітал для покриття фінансових проблем.

Саме тому, для росту обсягу прибутку від реалізації необхідно регулярно проводити інвентаризацію запасів і обладнання з метою виявлення надлишків. Ці надлишки необхідно продавати за ринковими цінами. Зниження собівартості продукції є найважливішим фактором росту прибутку. У зниженні собівартості продукції найбільш повно відбивається економія

матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, якими розпоряджається підприємство. Максимальна мобілізація резервів собівартості продукції є важливою умовою ефективного функціонування підприємства. Ефективне використання матеріальних ресурсів в значній мірі залежить від роботи відділу постачання. Однією з важливих задач органів постачання промислових підприємств (об'єднань) є контроль за станом запасів і за управлінням ними. Потребують вдосконалення й нормативи. Так, нормативи використання матеріальних ресурсів та виробітку продукції не всюди достатньо технічно обґрунтовані, тому вони не завжди можуть служити достовірною базою для встановлення дійсно прогресивних норм витрат. Технічно обґрунтовані норми й нормативи, їх своєчасний перегляд, з одного боку, впливають на оплату праці, а з іншої – на формування ціни, тому що виявлення резервів призводить до зниження суспільно-необхідних витрат робітників.

Одним з резервів збільшення прибутку промислових підприємств, який доволі часто застосовується в діяльності зарубіжних фірм, є більш повне використання вторинних ресурсів та попутних продуктів. Резервом збільшення прибутку суб'єктів господарювання є ліквідація невиробничих виплат по заробітній платі, по оплаті цілоденних простоїв і часів внутрішньо змінного простою, доплат за працю в додатковий час, ліквідація невиробничих витрат і витрат у складі витрат на обслуговування підрозділів виробництва і управління. Значний вплив на збільшення прибутку має оновлення основних фондів. Технічне переозброєння виробництва покращує економічні показники роботи підприємств. Однак введення нових підприємств і об'єктів у багатьох випадках викликає підвищення собівартості продукції. Однією з причин такого стану є подорожчання одиниці потужностей, що вводяться. Вартість основних фондів, а відповідно й вартість амортизації залежить від затрачених коштів на проектування будівельних об'єктів, від його якості, тривалості і вартості будівництва, а також вартості обладнання і строків опанування проектних потужностей.

Збільшення прибутку є одним з напрямків підвищення продуктивності праці, економії трудових витрат на виробництво. Значний вплив на підвищення продуктивності праці і, відповідно ріст прибутку, має скорочення застосування ручної праці, подальше впровадження механізації і автоматизації виробничих процесів.

Також доречно було би впровадження стратегічного аналізу. Стратегічний аналіз - це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства. При створенні нової посади на підприємстві – аудитора, з'являються нові можливості для проведення цього аналізу і збільшення прибутковості. Але для покращення, спочатку необхідно зробити SWOT аналіз. Будь-який бізнес періодично потребує адаптації до мінливих ринкових умов. Однак перед внесенням будь-яких змін важливим є аналіз наслідків, а також сильних і слабких сторін ідеї. Більшість підприємців помилково не приділяють належної уваги аналізу свого бізнесу. У них склалася стереотипна думка про те, що для аналізу потрібно витратити велику кількість ресурсів, в тому числі грошей. Але це твердження не завжди вірне. З таким завданням при мінімальних вкладеннях допоможе впоратися такий інструмент, як SWOT аналіз. Витрачений час окупиться важливими даними, які можна буде використовувати для розвитку на найближчі кілька років.

Вихідні дані SWOTаналізу контексту компанії станом на 2020 рік я проаналізувала і внесла у табл. 3.2.

Таблиця 3.2. Загальні характеристики сильних та слабких сторін «ПП Центр Безпеки Бізнесу» (SWOTаналіз).

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
Досвід роботи на ринку	Системний підхід до управління системою менеджменту та

	документованою інформацією на рівні процесів та системи в цілому.
--	---

Продовження табл. 3.2

Широкий асортимент продукції та послуг	Процес аналізу середовища компанії та визначення можливостей компанії по управлінню ризиками в рамках компанії в цілому та по процесах (видах діяльності).
Високий контроль якості	Підходи та методи по моніторингу процесів, результатам взаємодії з зацікавленими сторонами та аналізу отриманої інформації.
Кваліфікований персонал	Системний підхід до прийняття стратегічних рішень та рішень по актуалізації СМ.
Наявність власних складських споруд	Підходи та методи по управлінню корпоративними знаннями
Прихід молодих та енергійних співробітників	Процес маркетингу та реклами.
Різноманітність спектру пропонуванних послуг, що надаються компанією	Не встановлені та не рекламуються переваги компанії перед конкурентами .
Якість послуг, що надається	Рівень популярності компанії
Гнучкість щодо цінової політики, ефективне ціноутворення	Вузька спеціалізація
Гнучкість в рішеннях	Зміни в організаційній структурі
Швидкість прийняття рішень	

Мобільність компанії	
----------------------	--

Примітка: побудовано автором на основі даних SWOTаналізу

Тобто, ми можемо зробити висновки, що на підприємстві наявні велика кількість внутрішніх переваг але одночасно присутні ще ряд внутрішніх недоліків, які суттєво впливають на стабільно роботу фірми.

Згідно таблиці 2.6 і таблиці 3.2 можемо зробити висновок, що актуально і не дорого було б вирішення маркетингової програми. Згідно даних, підприємство не займається рекламою. А ефективна організація маркетингу дозволяє значно збільшити обсяги реалізації продукції, що впливає на прибутковість підприємства. Так як існує сайт підприємства, доцільно було би організувати рекламу на зовнішніх середовищах, або на сторінках конкурентів. Потрібно скористатись послугами таргетолога, який зможе знайти «свого клієнта» і почне працювати над створенням ефективної рекламної компанії в інтернеті. Це дозволить знайти нових потенційних або зацікавлених клієнтів. Одночасно цей спосіб буде збільшувати рівень популярності підприємства, адже SWOT аналіз показав, що це є також проблемою.

Також розглянемо порівняльний аналіз. Даний аналіз дозволяє діагностувати і виділити потенціальні можливості розвитку підприємства за рахунок зіставлення планових і фактичних результативних показників. До інформаційно аналітичного прийняття рішень відноситься прийняття таких рішень, щоб на підприємстві не було додаткових ризиків, які негативно можуть вплинути на майбутній результат, а в першу чергу прибуток підприємства.

В додатку Жнаведена таблиця можливих процесів, ризиків та наслідків, які можуть бути на досліджуваному мною підприємстві. Проаналізувавши її можна зробити висновки, що підприємство під час своєї роботи постійно має різноманітні ризики, які можуть вплинути на майбутній прибуток та репутацію. Навіть при звичайних порушень дисциплін, може

зіпсуватись процес надання послуг, і замовник буде негативної думки про роботу.

Таким чином, проблема розробки та прийняття управлінських рішень особливо гостро постає перед системою стратегічного управління підприємствами, коли такі рішення потребують глибокого аналітичного підґрунтя з одного боку (методи пошуку найціннішої стратегічної інформації), а також методичного забезпечення її обробки (методи розробки, обґрунтування та прийняття управлінських рішень).

А для вирішення цих проблем, потрібно щоб аудитор зміг проаналізувати ці проблеми і запропонувати вирішення, щоб максимально зменшити кількість ризиків.

Аналіз популярних протягом останніх десятиліть концепцій та методологічних підходів до стратегічного управління підприємствами дозволяють визначити найбільш значимі аспекти вивчення стратегічного рішення та обґрунтувати необхідність виділення його форм та типів.

Так, типологія управлінських рішень може бути представлена через виокремлення ознак:

1. характеру цілеспрямованості - спрямоване на розвиток, ефективне функціонування, гармонізацію інтересів, формування конкурентних переваг, стратегічних компетенцій;

2. ступеню раціональності через застосування розрахунків, аналітичного інструментарію раціональне, запрограмоване, з низьким ступенем ризику, рутинне, повторюване, структуроване, спрощене;

3. діючої моделі організації прийняття стратегічних рішень на підприємстві – враховує корпоративні цілі та інтереси; відображує інтереси учасників корпоративних відносин; колективне, що спирається на обговорення; конфліктний; компетентне; ініціюється та санкціонується на вищому(середньому) рівні управління;

Тому на ринку праці кожен працівник і кожна сторона очікує на певний результат, в кожного є своя ціль. Нижче в табл.3.3 наведені приклади сторін та їх потреб, які відносяться до приватного підприємства «Центр Безпеки Бізнесу».

Таблиця 3.3. Зацікавлені сторони та їх потреби в «ПП Центр Безпеки Бізнесу»

Зацікавлена сторона	Очікування та потреби
Замовники	Задоволення до потреб Забезпечення договірних зобов'язань Збільшення обсягів замовлення
Власник	Отримання прибутку, безпечність та прозорість бізнесу
Спілка техногенної безпеки	Підтримання членства у спілці. Обмін досвідом, участь у розробці нормативних документів та запровадження їх діяльності Наявність системи менеджменту
Зовнішні постачальники	Партнерських відносин. Забезпечення договірних зобов'язань Збільшення обсягів замовлення
Працівники	Створення комфортних умов праці Дотримання трудового законодавства Достойної оплати праці
Законодавчі та регуляторні органи	Дотримання законодавства та регламентувальних вимог під час здійснення діяльності Дотримання вимог ліцензування
Місцева громада	Збільшення робочих місць Дотримання законодавства

	Збільшення обсягів роботи та надходження податків до місцевого бюджету
Конкуренти	Відсутність демпінгу цінових пропозицій

Примітка: Побудовано автором на основі даних структуру процесів та зв'язків

Якщо дотримуватись правил, то всі очікування та потреби будуть виконані і на підприємстві не буде додаткових проблем.

Розглянемо також впровадження техніко-економічного аналізу. Його метою є оцінка господарської діяльності, виявлення причинних взаємозв'язків і взаємодії різних факторів техніки та економіки, резервів виробництва, опрацювання заходів для раціоналізації використання ресурсів.

Техніко-економічний аналіз проводиться щоденно, за декаду, місяць, квартал, рік до складання підсумкової звітності. На підставі результатів аналізу приймаються важливі управлінські рішення. Нині роль техніко-економічного аналізу зросла, бо основні показники, що характеризують ефективність заходів для впровадження нової техніки, технології, організації виробництва, підприємства розраховують і планують самостійно. Звідси й впливає потреба в ретельному аналізі та обґрунтуванні техніко-економічних показників.

Отже, згідно додатку 3 підприємство має значні додаткові витрати і значну частину цих витрат становить обслуговування транспорту.

Згідно діаграм на рисунку 2.8 витрати на паливо за 2020 рік становлять 122512 грн. Так як транспортні засоби працюють на бензині необхідно розрахувати як зміняться витрати на обслуговування після встановлення газобалонного обладнання.

Також в магазині, площею 72 м² в якому здійснюються прямі продажі має критичний стан. Пошкоджений дах, в якому протікає вода на складі. Постійно низька температура, через це постійні додаткові витрати на опалення.

Також будинок має значні витрати тепла через дах. Проблемою є те, що існують прямі пошкодження покрівлі та недостатня ізоляція зсередини. Всім відомо, що термін придатності руберойду приблизно 10 років і після цього необхідна його заміна. В будинку покриття гідроізоляції експлуатується набагато довше, тому порахуємо як зміняться витрати тепла та порахуємо термін окупності заходу.

Отже, першим кроком для підвищення ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення є впровадження нової посади – аудитор. До його обов'язків буде входити проведення аудиту на підприємстві, пошук слабких та сильних сторін. Так як на підприємстві використовується лише атрибутивний аналіз, то доцільно було би проведення аналізу фінансового стану, аналіз матеріально технічного забезпечення, впровадження стратегічного аналізу і порівняльного аналізу і відповідно проведення техніко-економічного аналізу.

3.2. Економічне обґрунтування впровадження заходів щодо удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві

Створення нової посади «аудитор або технічний спостерігач» є обов'язковим завданням підприємства. Для цього необхідно врахувати поточні витрати, які будуть слідувати після впровадження нової посади.

В першу чергу потрібно врахувати те, що аудитору необхідний новий кабінет і нові матеріали, які будуть необхідні для виконання роботи. Отже, зведемо таблицю 3. 4 річних витрат на створення нової посади на підприємстві.

Таблиця 3.4 – Загальна річна сума витрат при створенні нової посади на «ПП Центр Безпеки Бізнесу»

№ п/п	Назва	Загальна сума витрат, грн
----------	-------	---------------------------------

1	2	5
2	Створення робочого місця (новий кабінет):	30000
3	Придбання технічних пристроїв:	32000
4	Придбання нових меблів:	3600
5	Придбання програмного забезпечення	4000
6	Канцелярські витрати:	700

Продовження таблиці 3.4

7	Заробітня плата:	160000
8	Додаткові витрати :	3000
9	Загальні:	233300

Примітка: побудовано автором на основі власних досліджень.

Отже, за рік середні витрати на нову посаду будуть становити 233300 грн.

На своїй посаді аудитор до прикладу проводить техніко-економічного аналіз і пропонує здійснити перехід всього транспорту на підприємстві на газобалонне устаткування, тому спочатку розглянемо переваги та недоліки газобалонного обладнання.

До плюсів можна віднести:

1. Головною перевагою альтернативного палива вважається його ціна. Все-таки поки газ істотно дешевше бензину. А це важливо для людей, що їздять під сотню кілометрів у день

2. Так, як октанове число більше 100, при роботі на газі виключається можливість детонації;

3. Завдяки летючості газу, він не змиває мастило зі стінок циліндрів. До того ж, краще перемішується з повітрям, а це сприятливо позначається на рівномірному згорянні. Тому циліндро-поршнева група в двигуна буде служити довше;

4. Масло повільніше втрачає свої властивості, тому міняти його доведеться рідше;

5. У порівнянні з бензином, від газу утворюється помітно менше нагару.
До недоліків можна віднести:

1. Час від часу потрібно зливати конденсат з редуктора. Процедура не дуже складна, головне - про неї не забувати;

2. Балон з газом займає багато корисного місця в багажнику. Можна, правда, придбати тороїдальний балон. Він встановлюється в нішу, призначену для запасного колеса. Але коштує досить дорого, газу туди поміщається менше, та і без запаски їздити не дуже приємно;

3. Не на кожній заправці у місті можливо заправитися газом.

Як бачимо позитивних сторін набагато більше ніж негативних, тому необхідно почати переходити на альтернативний тип палива.

Ціна газобалонного обладнання у місті Львів становить в середньому 22500 грн. Так як підприємство має 3 автомобіля, то загальна вартість встановлення становить 67500 грн.

Автомобілі використовують за рік 4712 літрів палива за ціною 26 грн один літр. Ціна одиниці газу 12 грн. Тоді зробивши обрахунки можна сказати, що економія на 100 км пробігу буде становити 110 грн.

Тоді встановлення газового обладнання окупиться за 20 місяців, а економія за три роки експлуатації буде становити 56657 грн.

Також для якісної роботи персоналу необхідні комфортні умови праці, а за продуктивністю праці, станом технічних матеріалів буде слідкувати запропонована нова посада – аудитор, тому в першу чергу також буде розглядатись заміна старого даху, на новий, адже всім відомо, що термін придатності руберойду, який покритий дах, приблизно 10 років і після цього необхідна його заміна.

Отже, згідно даних дах покритий руберойдом і його $S_p = 74\text{м}^2$

Для зовнішніх огорожувальних конструкцій опалюваних будинків та споруд і внутрішніх міжквартирних конструкцій, що розділяють приміщення,

температури повітря в яких відрізняються на 3°C та більше, обов'язкове виконання умови:

$$R_{\text{пр}} \geq R_{\text{qmin}},$$

де $R_{\text{пр}}$ - приведений опір теплопередачі непрозорої огорожувальної конструкції чи непрозорої частини огорожувальної конструкції (для термічно однорідних огорожувальних конструкцій визначається опір теплопередачі), приведений опір теплопередачі світлопрозорої огорожувальної конструкції, ($\text{м}^2 \cdot \text{°C}/\text{Вт}$); R_{qmin} – мінімально допустиме значення опору теплопередачі непрозорої огорожувальної конструкції чи непрозорої частини огорожувальної конструкції, мінімальне значення опору теплопередачі світлопрозорої огорожувальної конструкції, ($\text{м}^2 \cdot \text{°C}/\text{Вт}$), які приймаємо згідно таблиці 5

Розрахункове значення опору теплопередачі багат шарової огорожувальної конструкції визначають за формулою (3.1).

$$R_{\Sigma \text{ пр}} = \frac{1}{\alpha_{\text{в}}} + \sum_{i=1}^n R_i + \frac{1}{\alpha_{\text{з}}} = \frac{1}{\alpha_{\text{в}}} + \sum_{i=1}^n \frac{\delta}{\lambda} + \frac{1}{\alpha_{\text{з}}}, \quad (3.1)$$

де $\alpha_{\text{в}}$, $\alpha_{\text{з}}$ – коефіцієнти тепловіддачі внутрішньої і зовнішньої поверхонь огорожувальної конструкції, ($\text{Вт}/(\text{м}^2 \cdot \text{К})$), які приймаються згідно з додатка Е2;

δ – товщина шару огорожувальної конструкції (м) ; λ – теплопровідність матеріалу шару конструкції в розрахункових умовах експлуатації ($\text{Вт}/(\text{м}^2 \cdot \text{°C})$);

n – кількість шарів конструкції за напрямком теплового потоку; R – термічний опір шару конструкції ($\text{м}^2 \cdot \text{°C}/\text{Вт}$) ;

Відомо, що конструкція даху складається з залізобетону, рубероїду, гіпсокартону та керамзит бетону.

Отже згідно формули (3.1) розраховуємо розрахункове значення опору теплопередачі для даху.

$$R_{\text{даху}} = \frac{1}{8,7} + \left(\frac{0,21}{1,69}\right) + \left(\frac{0,015}{0,17}\right) + \left(\frac{0,036}{0,15}\right) + \left(\frac{0,17}{0,14}\right) + \frac{1}{23} = 1,7 \left(\frac{\text{Вт}}{\text{м}^2 \cdot \text{К}}\right),$$

Зводимо це в табл. 3.4

Таблиця 3.4. Результати обрахунку опору теплопередачі даху на «ПП Центр Безпеки Бізнесу»

№ п/п	Найменування конструктивного матеріалу	Матеріал шару	Товщина шару δ , м	Теплопровідність λ , Вт/(м ² ·°C)	$R_{пр}$, (м ² ·°C/Вт)	R_{qmin} , (м ² ·°C/Вт)
1	Перекриття горища	Залізобетон	0,21	1,69	1,7	2,8
		Рубероїд	0,015	0,17		
		Гіпсокартон	0,036	0,15		
		Керамзит бетон	0,17	0,14		

Як видно з таблиці, теперішній опір теплопередачі становить 1,7 м²·°C/Вт, а мінімальний повинен становити 2,8 м²·°C/Вт. Тому потрібно зробити додаткове утеплення даху.

Тепер порахуємо теперішні втрати потужності через огорожувальні конструкції за формулою (3.2)

$$Q_3 = \frac{t_{вн} - t_3}{R_{ог}} \cdot F, \quad (3.2)$$

де, F – площа, м²; $t_{вн}$, t_3 – температури внутрішнього та зовнішнього повітря, °C; $R_{ог}$ – опір теплопередачі огороження, м² °C/Вт; Q_3 – втрати тепла через огороження, Вт;

$$Q_3 = \frac{22 - 0,4}{1,7} \cdot 72 = 914,8 \text{ Вт}$$

Втрати потужності через дах під час опалювального періоду становлять 914,8 Вт.

Тоді, згідно даних дах покритий руберойдом і його $S_p = 72 \text{ м}^2$. Середні втрати 914,8 Вт. Порахуємо як зміняться втрати після заміни звичайного руберойду на евроруберойд. Він виготовлений з синтетичної і склотканиною основи та просочений полімером і бітумом. Цей матеріал більш міцний і гнучкий, стійкий до перепадів температури, не гниє від вологи і довго служить завдяки спеціальній присипці зовнішнього шару. Укласти його можна на цементну стяжку і на гідроізоляційний шар.

Також якщо ми будемо замінювати руберойд, то ми можемо одночасно і утеплити дах. Здійснювати утеплення будемо базальтовим утеплювачем ROCKWOLL Domrock. Його коефіцієнт теплопровідності 0,045 Вт/м·С. Щільність 20кг/м³ і він є негорючим. Товщина 0,030м.

Для ще більшої економії тепла добавимо гіпсокартон з внутрішньої поверхні приміщення.

Коефіцієнт теплопровідності становить 0,35 Вт/м·С. Товщина 0,095м. Коефіцієнт теплопровідності євроруберойду становить 0,17 Вт/м·С з товщиною 0,005м. Дані заносимо у таблицю 3.2

Порахуємо, як зміниться опір теплопередачі даху за формулою (3.1):

$$R_{\text{даху}} = \frac{1}{8,7} + \left(\frac{0,21}{1,69}\right) + \left(\frac{0,005}{0,17}\right) + \left(\frac{0,03}{0,045}\right) + \left(\frac{0,17}{0,14}\right) + \left(\frac{0,35}{0,095}\right) + \frac{1}{23} = 5,7 \left(\frac{\text{Вт}}{\text{м}^2 \cdot \text{К}}\right),$$

І занесемо дані у табл. 3.5

Таблиця 3.5. Характеристика конструктивного матеріалу на «ПП Центр Безпеки Бізнесу»

№ п/п	Найменування конструктивного матеріалу	Матеріал шару	Товщина шару δ , м	Теплопровідність λ , Вт/(м ² ·°С)	$R_{\text{пр}}$, (м ² ·°С/Вт)	R_{qmin} , (м ² ·°С/Вт)
1	Перекриття горища	Залізобетон	0,21	1,69	5,7	2,8
		Євроруберойд	0,005	0,17		
		Гіпсокартон	0,036	0,15		
		Базальтовий утеплювач	0,03	0,045		
		Керамзит бетон	0,17	0,14		

Після заміни руберойду на євроруберойд і додаткового утеплення опір теплопередачі збільшився і становить 5,7 м²·°С/Вт.

Тепер за формулою (3.2) порахуємо які будуть втрати тепла

$$Q_3 = \frac{22-0,4}{5,7} \cdot 72 = 272,8 \text{ Вт}$$

Тобто втрати зменшились майже в 4 рази.

Визначимо вартість робіт заміни дахового покриття і порахуємо термін окупності:

$$K = C_p \cdot N_p + C_y \cdot N_y + C_m \cdot S,$$

де C_p , C_y - вартість рулонна руберойду і базальтового утеплювача; N_p – кількість рулонів, шт., N_y – кількість листів утеплювача, шт C_m – ціна монтажу за m^2 , грн.:

$$K = 44,2 \cdot 10 + 54 \cdot 15 + 340 \cdot 72 = 25732 \text{ грн.},$$

Отже, порахуємо кількість зекономленої енергії будинку після заміни вікон даху за опалювальний період:

$$\Delta W_p = (914,8 - 272,8) \cdot 24 \cdot 191 = 2942 \text{ кВт} \cdot \text{год/рік} = 2,52 \text{ Гкал/рік}$$

Ціна 1 Гкал/рік становить 1991 грн.

Вартість зекономленої після заміни покриття даху теплової енергії становитиме:

$$\Delta E = 2,52 \cdot 1991 = 5017 \text{ грн}$$

Знаходимо термін окупності:

$$T = 25732 / 5017 = 5,12 \text{ роки}$$

Як видно з розрахунків термін окупності є рентабельний, адже за 5 років відбувається термін окупності, а це необхідно зробити, адже пошкоджений дах, на складі протікає вода. Відповідно додаткова вологість, яка псує стан матеріалів, та змушує сильніше опалювати приміщення. І персонал працює в шкідливих умовах, що зменшує продуктивність працівників.

Порахуємо за який час відбудеться термін окупності створення нової посади на підприємстві та реалізація його заходів, не враховуючи витрати на ремонт приміщення та закупівлю технічних пристроїв, а враховуючи заробітню плату аудитора за рік.

Тому, якщо перші витрати на рік на аудитора будуть становити 160000 грн, а реалізація двох заходів і наступна економія на рік (заміни типу палива, та реконструкція даху) становить 23902 грн, то термін окупності буде становити:

$$T = 160000/23902 = 6;7 \text{ років}$$

6; 7 років згідно реалізації лише перших 2 заходів є вже рентабельним, а наступна реалізація заходів буде тільки зменшувати термін окупності.

Отже, можна зробити висновок, що впровадження нової посади – аудитора, є рентабельним, адже термін окупності 6;7 років, це тільки реалізація перших двох заходів, а до обов'язків аудитора будуть ще входити пошук слабких та сильних сторін підприємства і взагалі проведення інформаційного-аналітичного забезпечення, тому в перспективі термін окупності після роботи протягом року значно буде меншим і підприємство збільшить свої прибутки.

ВИСНОВКИ

Таким чином, у роботі представлено результати теоретичного обґрунтування та опрацювання практичних рекомендацій щодо інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві. Основні висновки та результати дослідження зводяться до такого:

1. На підставі системного аналізу науково-методичних підходів, що розглядають сутність, характеристики інформаційно-аналітичного забезпечення запропоновано комплексний підхід до дослідження даної проблеми: визначено сутність поняття «аналітичне забезпечення», «забезпечення». Суть концепції аналітичного забезпечення управління підприємствами складається із застосовуваних способів акумулювання інформації, методичної побудови показників та їх аналітичної інтерпретації в системі управління. Рішення розглядається з урахуванням його пріоритетності та сукупності факторів, що впливають на успішність його реалізації.

2. Розглянуто сутність інформаційно-аналітичного забезпечення – це управління підприємства, яке можна визначити, як комплекс заходів, засобів і методів, який забезпечує систему необхідною інформацією шляхом збору,

реєстрації, передачі, зберігання, опрацювання і надання інформації для прийняття необхідних управлінських рішень. Аналітичне забезпечення передбачає оцінку, діагностику та аналіз, які покликані забезпечувати процес збору, систематизації, групування та узагальнення інформації, на підставі якого приймаються оптимальні управлінські рішення. Також існує потреба в удосконаленні аналітичної інформації для управління економічною вартістю підприємств. Наявні системи обліку та аналізу не сприяють в повному обсязі забезпеченням необхідної інформації, тому компанії потребують розробки системи аналітичного забезпечення, орієнтованої на управління вартістю бізнесу.

3. Розглянувши структура активів, яка кожного року зменшується, мобільність підприємства знизилася, але знаходиться на достатньому рівні, а рівень операційного ризику є низьким, а обсяг дебіторської заборгованості за досліджуваний період показує спадаючу тенденцію. Тому до основних напрямів вдосконалення інформаційного забезпечення аналізу управлінської діяльності відноситься: вивчення періодичності руху документів, впровадження автоматизованих інформаційних технологій, дослідження ступеня аналітичності інформації, вивчення інформаційної взаємозв'язку аналітичних завдань, складання форм внутрішньої бухгалтерської звітності,

4. Розглянувши основні складові та структури інформаційно-аналітичного забезпечення, також можна зробити висновок, що підприємство використовує всю інформаційну складову, тобто в них в наявності є планова, облікова, звітно-статистична, технологічна і нормативно-правова інформація. Проте з аналітичної складової використовують лише атрибутивний аналіз, цього є недостатньо для успішної роботи підприємства. На підприємстві можна побачити використання таких документів: матеріали різноманітних планів, кошториси робіт, планові завдання, тощо.

5. Першим кроком для підвищення ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення є впровадження нової посади – аудитор. До його обов'язків буде входити проведення аудиту на підприємстві, пошук слабких

та сильних сторін. Так як на підприємстві використовується лише атрибутивний аналіз, то доцільно було би проведення аналізу фінансового стану, аналіз матеріально технічного забезпечення, впровадження стратегічного аналізу і порівняльного аналізу і відповідно проведення техніко-економічного аналізу.

6. Відповідно можна зробити висновок, що впровадження нової посади – аудитора, є рентабельним, адже термін окупності 6,7 років, це тільки реалізація перших двох заходів, а до обов'язків аудитора будуть ще входити пошук слабких та сильних сторін підприємства і взагалі проведення інформаційного-аналітичного забезпечення, тому в перспективі термін окупності після роботи протягом року значно буде меншим і підприємство збільшить свої прибутки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Е. Основи менеджменту. Львів: «Світ», 2015. 423 с.
2. Асаул А. М., Коваль О., С. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах. Економіка України, 2013. 29 с.
3. Вакун О. В. Економічна сутність обліково-аналітичного забезпечення системи управління підприємством. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова. 2016. 210–213 с.
4. Василенко В.А., Узунов В. Н. Система менеджмента. Симферополь: СІЕУ, 2016. 420 с.
5. Веснін В.Р. Основи менеджменту: Підручник. «Тріада.Лтд», 2003. с. 356.
6. Вировий С.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Ефективність державного управління, 2014. 201-206 с.
7. Виханський О.С., Наумов А.И. Менеджмент: людина, стратегія, організація. Фірма «Гардарика», 2003. 485 с.
8. Виханській О.С., Наумов А.І. Менеджмент: Підручник - 3-е вид. Економіст, 2005. 528 с.

9. Волощук Л. О. Обліково-аналітичне забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства. Праці Одеського політехнічного університету. Економіка. Управління, 2011. 329–338 с.
10. Волчек Р. М., Коляда А. Л., Коверда А. В. Аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2016. 105 с.
11. Галузіна С.М. Аспекти підвищення ролі учетно–аналитической інформації в системі управління організацією: монографія. 2006. 392 с.
12. Горбатенко В. П., Бутовська І. О. Політичне прогнозування : навч. посіб.– К. : МАУП, 2009. 152 с.
13. Гранатуров В.М., Шевчук О. Б. Ризики підприємницької діяльності. Проблеми аналізу. Київ, 2018. 152 с.
14. Гуменюк О.О. Удосконалення бухгалтерської фінансової звітності відповідно до потреб економічного аналізу. Інноваційна економіка, 2017. 113-115 с.
15. Дегтяр О.А. Інформаційно аналітичне забезпечення інформаційно-аналітичної діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Теорія та практика державного управління. 2013. 1-7 с.
16. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішення. Київ :Всеуито ; Наукова думка, 2005. 242 с.
17. Додонов О.Г., Путятін В. Г., Валетчик В. О. Інформаційно-аналітична підтримка прийняття управлінських рішень. Реєстрація, зберігання і обробка даних, 2007. 77- 93 с.
18. Єпіфанова І. Ю., Джеджула І. Ю. Фінансовий аналіз та звітність : практикум. Вінниця : ВНТУ, 2017. 143 с.
19. Іващенко Г.А., Скрипай А.С. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень на підприємстві. Економічний аналіз Тернопільського національного економічного університету 2015. 86–92 с.
20. Кіндрацька Г.І., Білик М. С., Загородній А. Г. Економічний аналіз: Підручник. Львів: “Магнолія 2006”, 2008. 440 с.

21. Коваль Р.А. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів державної влади. Теорія та практика державного управління : зб. наук. праць. Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2009. 113 с.
22. Ковбасюк Ю.В., Ващенко К.О., Сурмін Ю.П. Державне управління: підручник: в 2 т. Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. 564с.
23. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений. К.: МАУП, 2014. 504 с.
24. Конотопов П.Ю., Курносоев Ю. В. Аналитика. Методология, технологические и организационные аспекты информационно-аналитической работы. М: Русаки, 2014. 250 с.
25. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: [навч. посібник]. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2009. 228 с.
26. Лазаришина І. Д. Джерела інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2015. 62-65 с.
27. Лазаришина І. Д., Оренчин О. В. Джерела інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2015. 62-65 с.
28. Лебедєв О.Т. Основи менеджменту. Санкт-Петербург Видавничий будинок «МіМ», 2003. 562 с.
29. Леськин А.А., Мальцев В. Н. Системы поддержки управленческих и проектных решений. Л.: Машиностроение, 2002. 167 с.
30. Литвак Б.Г. Управленческое решение. М.: ЭКМОС, 2004. 246 с.
31. Машина Н.І. Економічний ризик і методи його вимірювання: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 188 с.
32. Менеджмент організації. / За ред. З.П. Румянцевої. Москва, 2005. с. 352.
33. Отенко В.І. Аналітичні аспекти прийняття стратегічних рішень: монографія; «ІНЖЕК», 2009. 296с.

34. Пархоменко О.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття рішень в системі науково-технічної інформації : дис.канд. екон. Наук. Київ, 2009. 211 с.
35. Петрова І. Управління змінами: навч. Посібник. Львів: ЗУКЦ, 2010. 66с.
36. Подольчак Н.Ю. Підвищення рівня ефективності менеджменту підприємств на засадах використання R-теорії мотивації. Економіка України, 2007. 61-69 с.
37. Подсолонко А.О. Менеджмент: теорія і практика: Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2006. 370 с.
38. Полукаров В.Л. Основи менеджменту, 2008 -2009. 320с.
39. Потьомкін С. К. Менеджмент. Х. : ХНЕУ, 2009. 276 с.
40. Практичні елементи інформаційно-аналітичної роботи. метод. / С. О. Телешун, О. Р. та ін. Київ. Вид-во НАДУ, 2007. 60 с.
41. Пуцентейло П.Р. Особливості функціонування аналітичного забезпечення підприємств. Інноваційна економіка. 2015. 194-198 с.
42. Пушак Я. Я. Регіональні особливості формування інформаційно-аналітичного забезпечення розвитку підприємництва : дис.канд. екон.наук. Львів, 2017. 183 с.
43. Рябенко Л.М. Аналітичне забезпечення розробки і реалізації управлінських стратегічних рішень. Економіка і суспільство, 2017. 1400–1407 с.
44. Садовська І.Б. Обліково–аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень: Монографія. Луцьк: ВНУ ім. Л. Українки, 2012. 228 с.
45. Самбурська Н.І. Обліково-аналітичне забезпечення управління основними засобами: теорія і практика: монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2015. 289 с.
46. Славіна Н.А. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності ситуацій. Збірник наукових праць ПДАТУ, 2014. 213-217 с.

47. Сладкевич В.П., Чернявский А.Д. Современный менеджмент, 2013. 150 с.
48. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений- ЮНИТИДАНА, 2008.272 с.
49. Сніцаренко П.М., Саричев Ю.О. Роль та місце інформаційного забезпечення в системі державного управління. Державне управління: теорії та практика, 2017. 46-56 с.
50. Стадник В.В. Менеджмент: посібник. К.: Академвидав, 2006. 464 с.
51. Стадник В.В. Менеджмент: Посібник. К.: Академвидав, 2006. с. 464.
52. Телешун С.О. Політична аналітика в системі публічного управління.К., 2008. 38-41 с.
53. Телешун С.О., Рейтерович І.В. Інформаційно-аналітична діяльність в державному управлінні: навч.-метод. матеріали. Київ: НАДУ, 2017. 36с.
54. Ткаченко А. М. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства. Вісник економічної науки України. 2010. 101-106 с.
55. Філіпова Л.Я. Інформаційна діяльність як фахова навчальна дисципліна: змістовний аналіз. Вісник Книжк. палати. 2005.29-30 с.
56. Черняк Г. М. Підходи до оцінки рівня економічної безпеки сучасних підприємств. Ефективна економіка та менеджмент: теорія і практика : Міжнар. наук.-практ. конф. – Дніпропетровськ : Вид. дім «Гельветика», 2016. 52–55 с.
57. Чорна Н. О. Оцінка можливості застосування CALS-технологій дорозв'язання задач розподіленого управління. Київський національний університет будівництва і архітектури.
58. Швець Ю.О. Управління оборотними активами підприємств. Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. 127-130 с.
59. Шегда А.В. Менеджмент: Навчальний посібник. К.: «Знання», 2002. с. 584
60. Шегда А.В. Основи менеджменту. Москва, 2016. с. 453.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1.1 - Матриця відповідальності по процесам СУЯ на «ПП Центр Безпеки Бізнесу»

Процес	Стратегічне планування	Аналізування діяльності	Аналіз вимог замовника та зв'язок із замовником	Закупівлі	Управління задокументованою інформацією	Управління персоналом	Управління інфраструктурою	Управління ЗМ та ВУ	Проектування	Монтаж та пусконаладжування	Охоронні послуги	Технічне обслуговування
Посада												
Директор	К	В	У	У	У	К	К	У	У	У	У	У
Заступник директора	В	К	К	У	К	У	В	К				У
Заступник директора з фізичної охорони	У	В	В		У	У					К, В	
Бухгалтер	У	У	У	В	В	В	У	В	У	У	У	У
Менеджер із збуту			В		У					У	У	У
Менеджер з постачання			У	К	У							
Головний інженер проекту	У	У	В		В	У	У		К, В	К, В		К, В

К – керівник процесу

В – виконавець процесу

У – учасник реалізації процесу

Додаток Б

Структура процесів «ПП Центр Безпеки Бізнесу»

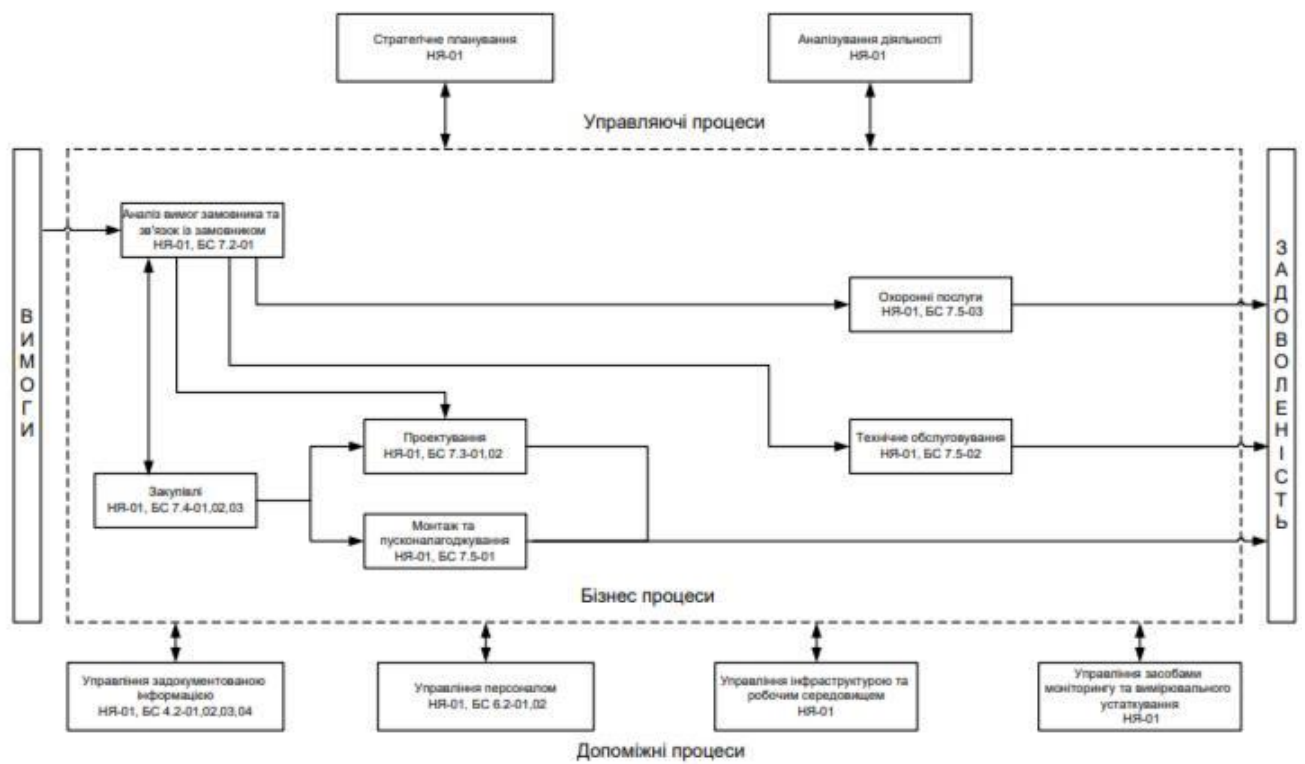


Рисунок 1.1 - Структура процесів «ПП Центр Безпеки Бізнесу»

Додаток В

Анкета щодо якості продукції та удосконалення сервісного обслуговування на «ПП Центр Безпеки Бізнесу»

Система оцінки в балах: від 1 до 5.

Назва компанії	<input type="text"/>
Посада	<input type="text"/>
Прізвище, ім'я	<input type="text"/>
Телефон	<input type="text"/>
Емейл	<input type="text"/>



Ваша оцінка процесу прийняття та розгляду запитів, замовлень?	<input type="text"/>
Ваша оцінка процесу укладання договору?	<input type="text"/>
Ваша оцінка якості продукції?	<input type="text"/>
Ваша оцінка якості сервісного обслуговування?	<input type="text"/>
Ваша задоволеність номенклатурою продукції, що виготовляє підприємство?	<input type="text"/>
Ваша задоволеність номенклатурою наших послуг?	<input type="text"/>
Ваша задоволеність процесом зв'язку з нашим підприємством?	<input type="text"/>
Ваша оцінка терміну виконання робіт?	<input type="text"/>
Ваша оцінка вартості виконуваних робіт?	<input type="text"/>
Ваша задоволеність рівнем компетентності персоналу?	<input type="text"/>
Ваша задоволеність рівнем культури обслуговування?	<input type="text"/>
Ваша задоволеність режимом роботи підприємства?	<input type="text"/>
Ваша оцінка доступності інформації про наше підприємство?	<input type="text"/>
Ваша оцінка доступності інформації про виконувані роботи?	<input type="text"/>

Будемо вдячні за надані пропозиції та побажання:



Таблиця 1.2 Програма внутрішніх аудитів на «ПП Центр Безпеки Бізнесу»

№ аудита	Область аудита												Критерії аудиту		Відповідальний за процес	Аудиторська група	Відмітка про виконання	Результативність	
	Процеси	Терміни проведення аудиту (місяць)												п. ISO 9001					Документи СУЯ
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
1	Стратегічне планування													4, 5, 6, 7.1.1, 8.1, 10.1, 10.3	НЯ-01	Директор			
2	Аналізування діяльності													9.3, 9.2, 9.1, 10.2	НЯ-01, БС 9.2-01, БС 9.3-01	Заступник директора			
3	Аналіз вимог замовника та зв'язок із замовником													8.2, 9.1.2	НЯ-01, БС 8.2-01	Заступник директора			
4	Закупівлі													8.4	НЯ-01, БС 8.4-01, БС 8.4-02	Менеджер з постачання			
5	Проектування													8.3, 8.7	НЯ-01, БС 8.3-01, БС 8.3-02	ГП			
6	Виконання монтаж та пусконаладжування													8.5, 8.6, 8.7	НЯ-01, БС 8.5-01, БС 8.5-02	ГП			
7	Технічне обслуговування													8.5, 8.6, 8.7	НЯ-01, БС 8.5-03	ГП			
8	Охоронні послуги та поставки													8.5, 8.6, 8.7	НЯ-01, БС 8.5-04, БС 8.5-05	Заступник директора з фізичної охорони			
9	Управління задокументованою інформацією													7.5	НЯ-01, БС 7.5-01, БС 7.5-02	Заступник директора			
10	Управління персоналом													7.2, 7.3, 7.1.6	НЯ-01, БС 7.2-01, БС 7.2-02	Бухгалтер			

Продовження додаткуД

11	Управління інфраструктурою та робочим середовищем													7.1.3; 7.1.4	НЯ-01	Заступник директора			
12	Управління засобами моніторингу та вимірювального устаткування													7.1.5	НЯ-01	ГП			

Таблиця 1.3 - Реєстр ризиків та наслідків за процесами «ПП Центр Безпеки Бізнесу»

№	Процес	Найменування ризику	Причина виникнення (фактори, подія)	Наслідки
1	Стратегічне планування	Врахування неправильної вибірки аргументів при стратегічному плануванні, неможливість забезпечити чітке виконання робіт при "накладанні" замовлень	Інфляція, неочікувані державні заходи регулювання ведення бізнесу	Зрив планів робіт та неефективність роботи
2	Аналізування діяльності	Неефективність аналізу	Недостатня кваліфікація спеціалістів, відсутність достатньої кількості об	Необ'єктивно проведений аналіз, неправильне функціонування системи
3	Аналіз вимог замовника та зв'язок із замовником	Нечіткість поставлених завдань та незрозумілість тверджень	Зміна ситуації на ринку, вихід нових технологій та необізнаність працівників	Незадоволеність клієнта та недосягнення результатів
4	Закупівлі	Невідповідність надання товарів і послуг	Неякісна продукція, сировина та неефективний метод економії та планування коштів	Закупівля неякісної продукції і сировини, надання послуг невідповідної якості, незадоволення клієнта
5	Управління задокументованою інформацією	Помилки у веденні документації	Втрата документів та порушення термінів зберігання	Нечіткість та неповнота фактичного стану документообігу

Продовження додатка Ж

6	Управління персоналом	Невідповідна кваліфікації персоналу , текучість кадрів	Невідповідність умови праці, соціальні проблеми	Плинність кадрів, порушений технологічний процес надання послуг і закупки товарів
7	Управління інфраструктурою	Порушення логічних та передбачених схем управління	Необізнаність персоналу, технічні поломки, форм-мажорні обставини	Перевитрата коштів, порушення термінів виконання робіт та закупки , неефективність функціонування системи
8	Проектування	Невідповідність надання товарів і послуг	Впровадження нових НД і необізнаність працівників	Невчасне оновлення бази НД та невідповідність проектно- кошторисної документації вимогам часу
9	Монтаж та пусконаладжування	Порушення термінів виконання робіт та якості надання послуг	Невиконання зобов'язань постачальників, низька кваліфікація персоналу	Незадоволеність клієнта, втрата коштів, неефективність роботи підприємства
10	Охоронні послуги	Незацікавленість клієнтів у наданні послуг через електронні технології	Недостовірні інформація на ринку про інформаційні технології та неправильність застосування	Хибне припущення людей про можливість заміни якісних послуг на псевдо послуги
11	Технічне обслуговування	Вплив зовнішніх чинників та суб'єктивних чинників	Недотримання термінів	Вихід з ладу систем та порушення цілісності роботи системи

Оцінка ефективності обслуговування транспортних засобів на «ПП Центр
Безпеки Бізнесу»

Таблиця 1.4 - Звіт про споживання палива автотранспортом RenaultKengo за
2020 рік на «ПП Центр Безпеки Бізнесу»

Період	Показник спідометра по дорожньому листу			Загальн ий пробіг по маршр. листу, км.	Витрати палива по маршр. листу, л	Заправка по карті АЗС за міс., л.
	На початок міс., км.	На кінець міс., км.	Витрати палива за міс., л.			
Січень	18600	20517	178,52	1917	178,52	178,52
Лютий	20517	22405	215,61	1888	215,61	215,61
Березень	-	-	-	-	-	-
Квітень	22405	23392	121,98	987	121,98	121,98
Травень	23392	25505	179,56	2113	179,56	179,56
Червень	25505	28235	184,63	2730	184,63	184,63
Липень	28235	31543	313,06	3308	313,06	313,06
Серпень	31543	33656	196,92	2153	196,92	196,92
Вересень	33656	34077	45	579	45	45
Жовтень	34077	35193	153,94	1116	153,94	153,94
Листопад	-	-	-	-	-	-
Грудень	-	-	-	-	-	-

Продовження додатку 3

Таблиця 1.5 - Звіт про споживання палива автотранспортом RegoPartner за 2020 рік на «ПП Центр Безпеки Бізнесу»

Період	Показник спідометра по дорожньому листу			Загальний пробіг по маршру. листку, км.	Витрати палива по маршру. листку, л	Заправка по карті АЗС за міс., л.
	На початок міс., км.	На кінець міс., км.	Витрати палива за міс., л.			
Січень	30510	31294	89,61	844	89,61	89,61
Лютий	31294	32877	170,18	1580	170,18	170,18
Березень	32877	35042	176,17	2165	176,17	176,17
Квітень	35042	36597	158,8	1515	158,8	158,8
Травень	36905	37572	106,79	982	106,79	106,79
Червень	37572	39200	180,7	1628	180,7	180,7
Липень	39200	40317	96,81	1117	96,81	96,81
Серпень	40517	43008	185	2491	185	185
Вересень	43008	43829	105	821	105	105
Жовтень	43829	44762	105	933	105	105
Листопад	-	-	-	-	-	-
Грудень	-	-	-	-	-	-

Продовження додатку 3

Таблиця 1.6 - Звіт про споживання палива автотранспортом SENS за 2020 рік на «ПП Центр Безпеки Бізнесу»

Період	Показник спідометра по дорожньому листу			Загальний пробіг по маршру. листку, км.	Витрати палива по маршру. листку, л	Заправка по карті АЗС за міс., л.
	На початок міс., км.	На кінець міс., км.	Витрати палива за міс., л.			
Січень	151301	154053	300	2752	300	300
Лютий	154053	156756	255	2703	255	255
Березень	156756	159650	327	2894	327	327
Квітень	159650	161182	159	1532	159	159
Травень	161182	162690	177	1507	177	177
Червень	162690	165482	282	2772	282	282
Липень	165482	167617	201	2135	201	201
Серпень	167617	169802	187	2185	187	187
Вересень	169802	171964	173	2162	173	173
Жовтень	171964	174139	159	2175	159	159
Листопад	-	-	-	-	-	-
Грудень	-	-	-	-	-	-

Виконала студентка магістратури
спеціальності 073 Менеджмент

денної форми навчання

« ____ » січня 2021 р.

Підпис

І.В. Пясецька

Ініціали, прізвище

Науковий керівник

к.е.н.

« ____ » січня 2021 р.

Підпис

Я.Г. Бучковська

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:

завідувач кафедри

д.е.н., професор

« ____ » січня 2021 р.

Підпис

В.П.Синчак

Ініціали, прізвище