

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра менеджменту і маркетингу**

**Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту**

**на тему: «ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ»  
(на прикладі ТОВ «АТБ-маркет»)**

*Допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ року*

Студентки групи М02-20  
факультету туризму, бізнесу  
і психології освітньої програми  
Менеджмент комерційної діяльності  
за спеціальністю 073 Менеджмент  
**Сємак Яни Олександрівни**

*Завідувач кафедри менеджменту  
і маркетингу  
\_\_\_\_\_ Тарасюк М. В.  
(підпис)*

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук,  
доцент Афанасьєв К.М.

Оцінка ЄКТС \_\_\_\_\_  
Національна шкала \_\_\_\_\_  
Кількість балів \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	6
1.1 Зміст інформаційного забезпечення управлінської діяльності організації .....	6
1.2 Основні принципи й функції інформаційного забезпечення управлінської діяльності .....	12
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ТОВ «АТБ-маркет»</b> .....	17
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «АТБ-маркет» .....	17
2.2 Дослідження інформаційних потоків організації .....	30
2.3 Оцінка ефективності інформаційного забезпечення в ТОВ «АТБ-маркет» .....	38
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ТОВ «АТБ-маркет»</b> .....	41
3.1 Розробка пропозицій щодо вдосконалення інформаційного забезпечення .....	41
3.2. Впровадження напрямів вдосконалення інформаційного забезпечення в ТОВ «АТБ-маркет» .....	45
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	49
<b>РЕЗЮМЕ</b> .....	51
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	53
<b>ДОДАТКИ</b> .....	58

## ВСТУП

**Актуальність теми.** З розвитком технологій та збільшенням обсягу доступної інформації дослідження інформаційного забезпечення в компаніях є досить актуальним. Організації потребують ефективних систем збору, аналізу та використання інформації для прийняття стратегічних та оперативних рішень. Інформаційне забезпечення включає в себе такі аспекти, як збір та обробка даних, застосування аналітичних інструментів для виявлення тенденцій та прогнозування, забезпечення безпеки та конфіденційності інформації, а також розвиток інформаційної інфраструктури. З використанням правильної стратегії інформаційного забезпечення організації можуть здійснювати більш точне управління ресурсами, прогнозувати ринкові тенденції, виявляти можливості для оптимізації та розвитку бізнесу. Також це допомагає у підвищенні конкурентоспроможності та адаптації до змін в бізнес-середовищі.

*Мета роботи* полягає у вивченні та аналізі ефективності інформаційного забезпечення як основного компонента управлінської діяльності організації для визначення його впливу на прийняття стратегічних та оперативних рішень, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності.

Для досягнення даної мети були поставлені наступні *завдання*:

- оцінка наявних систем збору, аналізу та використання інформації в організації;
- вивчення вимог різних рівнів управління до інформаційних ресурсів для ефективного управління діяльністю;
- аналіз сучасних інформаційних технологій, програмного забезпечення та аналітичних інструментів для оптимізації управлінських процесів;
- дослідження того, як інформаційне забезпечення впливає на стратегічне та оперативне управління в організації;

- формулювання рекомендацій з удосконалення інформаційного забезпечення з метою підвищення ефективності управлінської діяльності;
- аналіз отриманих даних, формулювання висновків та рекомендацій для подальших дій.

*Предметом дослідження* є теоретичні, науково-методичні та практичні засади інформаційного забезпечення управлінської діяльності організації.

*Об'єктом дослідження* є процес інформаційного забезпечення управлінської діяльності в організації.

В роботі застосовано ряд спеціальних методів, які дозволяють одержати кількісну оцінку окремих аспектів діяльності підприємства: горизонтальний аналіз, вертикальний аналіз, метод фінансових коефіцієнтів (відносних показників), порівняльний та факторний аналіз, методи синтезу, індукції та дедукції, статистичні методи та ін.

*Практична значимість* дослідження полягає у рекомендаціях щодо використання ефективних інформаційних технологій та інструментів для покращення управлінської діяльності. Ефективне інформаційне забезпечення дозволить організаціям збільшити продуктивність, знизити витрати та швидше реагувати на зміни в середовищі.

Дослідження дозволяє розширити розуміння процесів управління та інформаційного забезпечення. Результати дослідження можуть внести внесок у розвиток теоретичних концепцій управління та інформаційної науки. Результати дослідження можуть служити базою для подальших досліджень у галузі управління та інформаційних технологій.

З урахуванням швидкого розвитку технологій та зростаючої кількості інформації, підходи до інформаційного забезпечення управлінської діяльності постійно еволюціонують. Дослідження в цій області має велике значення для організацій у пошуку ефективних стратегій та інструментів. Дослідження може охоплювати різні аспекти інформаційного забезпечення, включаючи збір, обробку, аналіз та використання даних, а також питання

щодо безпеки і конфіденційності інформації. Дослідження може досліджувати новітні технології та підходи, такі як штучний інтелект, аналітику даних, хмарні технології та інші, і їхнє вплив на процес управління в організаціях. Дослідження також може включати розробку конкретних рекомендацій та стратегій для підвищення ефективності інформаційного забезпечення управлінської діяльності організацій з урахуванням їхніх конкретних потреб та умов.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1 Зміст інформаційного забезпечення управлінської діяльності організації

У сучасних умовах функціонування підприємства стає очевидною необхідність підвищення рівня інформаційного забезпечення. Ця потреба обумовлена стрімким розвитком інформаційних технологій та зростанням обсягу доступної інформації. Тому, важливим стає процес інформатизації управлінської діяльності та формування та розвиток інформаційних систем для оптимального використання інформаційних ресурсів.

М.П. Денисенко та І.В. Колос [1] стверджують, що критерієм ефективного управління сучасними підприємствами є максимальне задоволення інформаційних потреб всіх учасників виробничо-господарської діяльності. Інформаційне забезпечення управління підприємством передбачає організацію цілеспрямованих масивів інформації та інформаційних потоків, що включає в себе збирання, зберігання, опрацювання та передавання інформації з метою аналізу результатів для підготовки, обґрунтування і прийняття управлінських рішень.

Для розкриття сутності поняття "інформаційного забезпечення" та його впливу на діяльність підприємства, спочатку розглянемо поняття "інформатизації", як фундаментальної основи об'єкта нашого дослідження. Інформатизація - це процес широкомасштабного використання інформаційних технологій у всіх сферах суспільного життя з метою підвищення ефективності використання інформації і знань для управління, задоволення інформаційних потреб громадян, організацій і держави, а також створення передумов для переходу до інформаційного суспільства.

К.О. Линьов визначає поняття "інформаційного забезпечення управлінської діяльності підприємства" як комплекс робіт із надання своєчасної, достовірної та повної інформації суб'єкту управління з заданою періодичністю. Інформаційна система, викладена К.О. Линьовим, виступає як

набір взаємопов'язаних компонентів, які збирають, обробляють, зберігають і розповсюджують інформацію, що використовується у процесі прийняття рішень та управління організацією. Інформаційні системи виконують різноманітні функції, такі як зв'язок, координація, контроль, аналіз і візуалізація даних, допомагаючи у перетворенні вихідних даних у корисну інформацію та сприяючи прийняттю управлінських рішень на підприємстві.[2]

Система інформаційного забезпечення складається з організаційно-управлінських та технічних компонентів:

1. Організаційні аспекти: інформаційна система виступає не лише як технологічний інструмент, але й як важлива складова організаційної структури. Вона взаємодіє зі співробітниками, культурою, стандартними процедурами та політикою організації. Інформаційні системи активно впливають на організаційні процеси, сприяючи глобалізації економіки та виникненню кіберкорпорацій.

2. Управлінський аспект: інформаційні системи є незамінним інструментом для менеджерів, які використовують їх для отримання потрібної інформації при прийнятті рішень. Вони також допомагають у виконанні рішень та виступають як засоби управління.

3. Технологічні аспекти: це апаратне та програмне забезпечення, засоби зберігання даних, комунікаційні засоби та комп'ютерні мережі, які утворюють інформаційну інфраструктуру. Сучасні технології інформаційних систем не обмежуються комп'ютерами, але охоплюють широкий спектр засобів, які дозволяють об'єднувати комп'ютери у мережі та розширювати область їх застосування. Інтернет виступає як гнучка платформа для обміну інформацією як всередині, так і поза межами організації.

Проектування та експлуатація такої системи забезпечуються різними засобами, такими як програмне та технічне забезпечення, лінгвістичні ресурси, правові документи та організаційні процедури.

Інформаційні системи управління надають ряд переваг:

- Забезпечують більш обґрунтоване прийняття рішень за рахунок оперативного збору, передачі та обробки інформації.

- Забезпечують своєчасність у прийнятті рішень в умовах ринкової економіки.

- Підвищують ефективність управління за рахунок своєчасного подання необхідної інформації керівникам на всіх рівнях управління з єдиного інформаційного фонду.

- Узгоджують рішення, що приймаються на різних рівнях управління та в різних структурних підрозділах.

- Забезпечують інформованість управлінського персоналу щодо поточного стану економічного об'єкта, що призводить до зростання продуктивності праці та зменшення невиробничих втрат [4, с. 102].

Отже, можна зробити висновок, що "інформаційна система" та "інформаційне забезпечення" є синонімічними поняттями. Інформаційне забезпечення діяльності підприємства включає в себе зв'язок інформації з системами управління та управлінським процесом загалом. Його можна розглядати як не просто загальну функцію управління, але й як окремі функціональні процеси, такі як прогнозування, планування, облік, аналіз та контроль [3].

М.П. Денисенко, Т.С. Голубева та І.В. Колос розглядають інформаційне забезпечення діяльності підприємства як важливий елемент, який сприяє підвищенню ефективності управління. Вони розглядають інформаційні ресурси як сукупність документованих даних і знань, призначених для задоволення інформаційних потреб користувачів та для прийняття рішень [3]. Технології інформаційних систем охоплюють засоби та методи збирання, реєстрації, обробки, накопичення та надання необхідної інформації для організаційного управління з використанням засобів обчислювальної техніки [3].

Третьою складовою інформаційного забезпечення є технічні засоби та програмне забезпечення, необхідні для ефективного управління



підприємством. Щоб мати можливість використовувати певні інформаційні технології, підприємство повинно мати в своєму розпорядженні відповідне технічне обладнання та програми. Під технічними засобами розуміються різноманітні пристрої, такі як комп'ютери, пристрої введення та виведення даних, засоби зберігання інформації, а також мережеве устаткування та засоби зв'язку. Інформаційне забезпечення може бути організоване в системах, таких як глобальна мережа, корпоративні та локальні комп'ютерні мережі, а також системи передачі паперових документів [3].

Основні функції інформаційного забезпечення діяльності підприємства включають вирішення програмно-методологічних питань, здійснення отримання, використання, поширення, зберігання та вилучення даних [6; 7; 8]. Якісне виконання цих функцій можливе тільки за участю комп'ютеризованих систем обробки даних. Тому розвиток та вдосконалення управління інформаційним забезпеченням стає важливим для автоматизації збору та обробки інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Стан діяльності підприємства залежить як від зовнішніх економічних впливів, так і від внутрішнього стану організації та взаємодії між її структурними елементами. Тому для ефективного управління потрібно забезпечити належне функціонування та вчасне використання інформаційних і документаційних потоків. Це означає, що важливо забезпечити ефективне управління отриманням, обробкою, створенням, передачею, використанням та іншими операціями, пов'язаними з обробкою інформації [9; 10; 11].

Підвищення ефективності управління підприємством можливе лише за умови належного розвитку інформаційного забезпечення. Під інформаційним забезпеченням діяльності підприємства розуміється наявність інформації, необхідної для управління економічними процесами, яка міститься в базах даних інформаційних систем [12, с. 260].

Серед основних проблем управління інформаційним забезпеченням діяльності підприємства, які негативно впливають на кінцеві результати управлінської діяльності, можна виокремити наступне:

1. Недостатня комплектація матеріально-технічним та програмним забезпеченням системи управління інформаційним забезпеченням.

2. Відсутність чітко визначених комунікаційних каналів для переміщення інформаційних ресурсів у внутрішньому середовищі підприємства, що ускладнює процеси прийняття та виконання управлінських рішень.

3. Недосконалий механізм розподілу інформаційних ресурсів між різними рівнями управління, що призводить до дезорганізації потоків цінної інформації та гальмує процес ухвалення рішень.

Використання інформаційних технологій у керуванні документаційними та інформаційними потоками на підприємствах можна розглядати як засіб оптимізації та зменшення витрат на адміністрування. Покращення управління інформаційним забезпеченням діяльності підприємства призводить до наступного:

1. Матеріальних вигод, таких як зниження витрат на оплату праці, комунальні послуги, програмне забезпечення, обробку документів тощо, а також зменшення витрат шляхом уникнення зростання кількості персоналу та зменшення вимог до обробки даних.

2. Нематеріальних вигод, зокрема підвищення якості інформації, продуктивності, поліпшення обслуговування, прийняття більш обдуманих рішень, покращення контролю, зменшення затримок у платежах та максимальне використання програмного забезпечення тощо.

Успішність діяльності підприємства залежить від впровадження та використання передових інформаційних технологій у керуванні бізнес-процесами. Велике значення мають інноваційні технології керування електронною документацією, які є основою інформаційного забезпечення діяльності підприємства та підвищують ефективність реалізації бізнес-

процесів. Системи електронного документообігу дозволяють зменшити часові, трудові та фінансові витрати, пов'язані з обробкою інформації і документації, а також мінімізувати ризики, пов'язані з впливом людського фактору.

Організація документообігу підприємства залежить від масштабу його діяльності, функцій, кількості ланок управління та обсягу документопотоків. Управління соціальними процесами реалізується за допомогою управлінської інформації, яка відображає зміст управлінських дій. Обіг управлінської інформації здійснюється за допомогою управлінських документів, які відображають і забезпечують управлінські процеси. Таким чином, діловодство та документообіг слід розглядати як інструменти забезпечення управління, що забезпечують і відображають процеси управління.

У сучасному світі, де інформація має велике значення, автоматизація та інформатизація стають ключовими аспектами будь-якого підприємства. Впровадження електронних технологій у діловодство та обробку службових документів сприяє оперативній взаємодії з державними органами, партнерами та клієнтами, підвищує надійність доставки документів, скорочує терміни обробки, забезпечує прозорість у розгляді, підвищує ефективність та оптимізує систему діловодства в цілому. Автоматизація діловодства є вимогою часу та гарантує підвищення рівня ефективності виконання управлінських та виробничих функцій.

Інформаційні потоки службових документів, які є основою інформаційного забезпечення підприємства, є дуже різноманітними за формою та способом подання. За міжнародними даними, близько 30% інформації на підприємствах зберігається у електронному вигляді, яка може бути структурованою або неструктурованою. Залишаються документи на папері, що становить близько 70% інформації, проте їхнє опрацювання та пошук викликають певні труднощі. Проте з розвитком сучасних технологій інформатизації стає очевидним, що електронний спосіб зберігання документів в перспективі буде домінувати.

## 1.2 Основні принципи й функції інформаційного забезпечення управлінської діяльності

Принципи інформаційного забезпечення є фундаментальними принципами, що визначають якість та ефективність системи управління даними та інформацією в будь-якій організації. Надійність стоїть на першому місці серед цих принципів, вказуючи на необхідність забезпечення достовірності та точності інформації. Це означає, що дані повинні бути вірними та надійними, щоб уникнути помилок та недорозумінь при прийнятті управлінських рішень.[12] Крім того, інші важливі принципи включають доступність інформації для всіх зацікавлених сторін, актуальність, яка передбачає швидке оновлення даних для відображення поточного стану справ, конфіденційність, яка забезпечує захист важливих даних від несанкціонованого доступу, та інтегрованість, яка визначає необхідність зв'язку та взаємодії між різними частинами інформаційної системи. Ці принципи визначають основу для створення ефективної та надійної системи управління інформацією в будь-якій організації.

Доступність є одним із ключових принципів інформаційного забезпечення, що визначається доступністю та доступністю інформації для всіх зацікавлених сторін у потрібний момент. Це означає, що інформація повинна бути легко доступною та доступною для використання для тих, хто потребує її для виконання своїх обов'язків або прийняття управлінських рішень. Незалежно від того, чи є це керівництво, співробітники або зовнішні стейкхолдери, доступність інформації забезпечує ефективну комунікацію та сприяє успішному функціонуванню організації.[11]Такий принцип забезпечує, що інформація не залишається обмеженою або прихованою, але стає доступною для всіх, хто має до неї доступ.

Актуальність інформації відіграє важливу роль у процесі управління, оскільки вона повинна відображати поточний стан справ та бути оновленою вчасно. Це означає, що інформація має бути своєчасно оновлюваною та

відображати найновіші дані, щоб керівництво та співробітники могли приймати управлінські рішення на основі актуальної інформації. [16] Наприклад, управлінські звіти, дані про стан запасів, фінансову звітність та інші ресурси повинні регулярно оновлюватися та відображати поточну ситуацію в організації. Це допомагає забезпечити ефективність управління та прийняття обґрунтованих рішень на основі достовірної та актуальної інформації.

Конфіденційність інформації є важливим принципом інформаційного забезпечення, оскільки вона повинна залишатися в таємниці там, де це необхідно для збереження комерційної або особистої важливості.[10] Це означає, що інформація, яка містить конфіденційні дані про клієнтів, бізнес-стратегії, фінансові відомості або інші конфіденційні дані, має бути обмежено доступом лише до необхідного кола осіб. Захист конфіденційної інформації допомагає уникнути витоку цінної інформації, зберігає довіру клієнтів та партнерів і забезпечує безпеку важливих даних для успішної діяльності організації.

Принцип інтегрованості інформації передбачає, що дані повинні бути органічно пов'язаними та взаємодійництвом між собою для забезпечення повноти та цілісності. Це означає, що різні частини інформації мають бути спрямовані на спільну мету, а їхнє взаємодіяння повинно бути забезпечене для ефективного функціонування системи.[17] Інтегрованість дозволяє забезпечити однорідний потік даних, уникнути дублювання інформації та забезпечити її консистентність у всій системі.[20] Такий підхід сприяє покращенню прийняття рішень, полегшує доступ до необхідної інформації та сприяє вирішенню завдань управління бізнесом в цілому.

Функція збору інформації відіграє ключову роль у процесі інформаційного забезпечення. Ця функція передбачає систематичне збирання даних з різних джерел, включаючи внутрішні та зовнішні джерела, такі як бази даних, опитування, звіти, аналітичні матеріали та інше. Збір інформації може включати автоматизовані процеси, такі як моніторинг веб-ресурсів або

системи збору даних, а також ручні методи, такі як анкетування або інтерв'ю. Головна мета цієї функції - забезпечити необхідний обсяг і якість даних для подальшого аналізу та використання у процесі управління. Якщо інформація зібрана правильно і систематично, вона стає цінним ресурсом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та розробки стратегій розвитку.

Функція обробки інформації включає в себе ряд процесів, спрямованих на аналіз, сортування, систематизацію та обробку даних з метою отримання корисної інформації. Під час обробки інформації розглядаються і вивчаються дані, які були зібрані на попередньому етапі, з метою виявлення закономірностей, тенденцій, аномалій або інших важливих аспектів.[19] Ця функція включає в себе використання різноманітних методів аналізу, таких як статистичний аналіз, моделювання, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз та інші. Під час обробки інформації дані можуть бути сортовані за різними критеріями, систематизовані відповідно до їх значення та інтерпретовані для отримання зрозумілої та корисної інформації. Крім того, можуть застосовуватися спеціалізовані програми та інструменти для обробки даних, які сприяють автоматизації цього процесу та полегшують аналітичну роботу. Основна мета функції обробки інформації - перетворити сукупність даних у зрозумілу, корисну та придатну для подальшого використання інформацію, яка може служити основою для управлінських рішень, стратегічного планування та розвитку бізнесу.[15]

Функція зберігання інформації відіграє ключову роль у забезпеченні надійного та доступного зберігання даних для подальшого використання. Ця функція передбачає створення та підтримку інфраструктури для зберігання інформації в різноманітних форматах, включаючи тексти, зображення, відео, аудіо, бази даних та інші.[16] Збереження інформації відбувається зазвичай на спеціалізованих носіях, таких як сервери, хмарні системи, комп'ютерні диски, зовнішні накопичувачі тощо. Крім того, важливо забезпечити відповідність зберігання даних законодавчим та регуляторним вимогам, зокрема щодо захисту конфіденційної інформації та виконання стандартів

безпеки. Функція зберігання інформації також включає у себе організацію даних у структурованій та логічній формі, забезпечення їх доступності для впевненого та швидкого отримання, а також резервне копіювання та відновлення інформації у разі потреби.[11] Ефективне зберігання інформації дозволяє підприємствам зберігати цінні дані протягом тривалого періоду, забезпечуючи при цьому їх доступність та цілісність.

Функція поширення інформації відіграє важливу роль у забезпеченні широкого доступу зацікавлених сторін до необхідних даних та знань. Цей процес включає в себе розповсюдження інформації за допомогою різноманітних засобів та каналів зв'язку, щоб забезпечити її швидко та ефективно передачу. Розповсюдження інформації може відбуватися через такі канали, як електронна пошта, веб-портали, соціальні медіа, мобільні додатки, традиційні засоби масової інформації та багато інших. Важливо, щоб цей процес був організованим та систематичним, з урахуванням потреб та інтересів різних груп користувачів.[21] Поширення інформації також передбачає використання різних методів та стратегій для залучення уваги отримувачів та забезпечення їх активної участі. Це може включати в себе проведення навчальних заходів, вебінарів, презентацій, публікацій, а також створення спеціалізованих інформаційних матеріалів та ресурсів. Успішне поширення інформації допомагає підприємствам та організаціям спілкуватися зі своїми клієнтами, партнерами, співробітниками та іншими зацікавленими сторонами, що сприяє підвищенню ефективності комунікації та досягненню стратегічних цілей.[26]

Функція використання інформації є однією з найважливіших складових інформаційного забезпечення та передбачає ефективне використання накопичених даних для прийняття управлінських рішень і вирішення різних проблем. Підприємства та організації використовують інформацію для аналізу ситуації на ринку, оцінки конкурентоспроможності, прогнозування тенденцій розвитку, а також визначення стратегічних напрямків подальшого розвитку. На основі аналізу інформації вони приймають управлінські

рішення щодо впровадження нових продуктів та послуг, оптимізації виробничих процесів, планування маркетингових кампаній, управління фінансами та багато іншого. Важливою частиною цієї функції є аналіз інформації з точки зору її достовірності, актуальності та відповідності конкретній ситуації чи завданню.[25] Також важливо мати ефективні механізми обробки та інтерпретації даних, щоб забезпечити їх зрозумілість та коректність. Використання інформації для прийняття управлінських рішень є ключовим етапом у процесі управління, який допомагає організаціям досягати своїх стратегічних та операційних цілей, збільшувати ефективність та конкурентоспроможність на ринку.[22]

Функція контролю інформації є важливим етапом у процесі інформаційного забезпечення, спрямованим на забезпечення актуальності, достовірності та конфіденційності накопичених даних. Моніторинг інформації включає в себе систематичний аналіз та перевірку інформаційних потоків, щоб переконатися, що вони відображають поточний стан справ і відповідають потребам організації. Це може включати перевірку актуальності та своєчасності отриманих даних, їх відповідність встановленим стандартам та процедурам, а також перевірку їхньої конфіденційності та безпеки. Контроль інформації допомагає уникнути появи застарілої або недостовірної інформації, яка може призвести до прийняття неправильних рішень. Він також сприяє забезпеченню конфіденційності даних, захисту від несанкціонованого доступу та витоку інформації.[20] Ефективний контроль інформації відіграє ключову роль у забезпеченні успішного функціонування організації, допомагаючи зберігати довіру зацікавлених сторін та забезпечувати надійність та цілісність інформаційних ресурсів.



## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ТОВ «АТБ-маркет»

### 2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «АТБ-маркет»

Мережа супермаркетів ТОВ "АТБ-маркет" входить до складу Корпорації ТОВ "АТБ-маркет", що базується в Дніпрі та здійснює свою діяльність у різних сферах бізнесу, включаючи роздрібну торгівлю, управління активами, виробництво та продаж продуктів харчування, а також надання послуг у сфері спорту та відпочинку. Корпорації ТОВ "АТБ-маркет" також належать кондитерська фабрика "Квітень", м'ясокомбінат "Фаволіт Плюс" і спортивний комплекс "Восток". Основним бізнесом корпорації "АТБ" є виробництво продуктів харчування, яким на паритетних засадах володіють Геннадій Буткевич, Євген Ярмаков і Віктор Карачун. Мережа ТОВ "АТБ-маркет" є єдиним представником цього виду бізнесу в сільській місцевості України. Офіси компанії "АТБ-маркет" розташовані за адресою: м. Дніпро, проспект О. Поля, 40. Україна.[21]

Торгова мережа ТОВ "АТБ-маркет" була заснована в 1993 році як єдине підприємство з шістьма продуктовими магазинами в місті Дніпро; назва "АТБ Маркет" була перейнята від аббревіатури "АгроТехБізнес" у 1998 році. Відтоді всі магазини ТОВ "АТБ-Маркет" працюють під єдиним брендом і в єдиному форматі. Спочатку вони починали як магазини "жорсткого дискаунтера" з невеликим асортиментом, але поступово збільшували свій асортимент; у 2000-х роках ТОВ "АТБ-маркет" першим в Україні запровадив нову систему самообслуговування у вигляді дискаунтера, пропонуючи широкий асортимент товарів за оптовими цінами.

Історичний розвиток ринку ТОВ "АТБ-маркет" виглядає наступним чином:

- 1993 рік - відкрито 6 продуктових магазинів "АгроТехБізнес" у Дніпрі;
- 2003 рік - 85 магазинів у 12 містах;

- 2006 рік - 169 магазинів у 38 містах;
- 2009 рік - 340 магазинів у 102 містах
- 2013 - 810 магазинів;
- 2014 рік - всі магазини на тимчасово окупованих територіях були закриті у зв'язку з початком окупації Криму та частини Донецької і Луганської областей.

У 2017 році було реконструйовано та відкрито супермаркет ТОВ "АТБ-Маркет", що дозволило мережі увійти до топ-20 ритейлерів за обсягом сплати податків у країні, ставши єдиним ритейлером, який це зробив. Також цього року було відкрито три магазини на місці колишнього "Барвінку" в Тернополі та один у Калуші. Загальна сума податкових виплат ТОВ "АТБ-маркет" склала 4,7 млрд. грн.

У 2018 році мережа налічувала понад 900 магазинів, 50 з яких були новими форматами. Темпи відкриття магазинів досягли 100 магазинів на рік.

У 2019 році товарообіг ТОВ "АТБ-маркет" сягнув 104,9 млрд грн, а кількість магазинів на кінець 2020 року становила 2 101. Мережа налічувала понад 1025 магазинів, 202 з яких - нового формату.

Загальна сума сплачених податків у 2020 році склала 15,6 млрд грн". ТОВ "АТБ-маркет" став найприбутковішою українською компанією, отримавши прибуток у розмірі 123,9 млрд грн. Цього року було відкрито ще 127 супермаркетів, 59 було реконструйовано, а кількість співробітників зросла до 64 000.

25 серпня 2021 року ТОВ "АТБ-маркет" отримав патент на промисловий зразок на логотипи напоїв "Кола", "Лимон" та "Апельсин". Це стало результатом припинення поставок продукції Sosa-Sola до мережі супермаркетів та початку виробництва напоїв під власною торговою маркою. Співпраця між "Соса-Сола" та ТОВ "АТБ-Маркет" була відновлена, і "Соса-Сола" почала випускати напої у власній упаковці об'ємом 2,25 літра для магазинів ТОВ "АТБ-маркет".

Станом на кінець 2021 року ТОВ "АТБ-маркет" налічував 1316 магазинів у 24 регіонах України.

У лютому 2022 року магазини ТОВ "АТБ-маркет" розпродали залишки кондитерських виробів Roshen після розірвання договору про співпрацю. Це сталося після схожої ситуації в липні 2021 року, коли з магазинів "АТБ" було вилучено продукцію МХП.

Компанія визнала, що за два місяці після російського вторгнення в Україну втратила значну кількість працівників: понад 4500 осіб звільнилися та виїхали за кордон, а понад 2000 пішли захищати Україну. Тисячі працівників були звільнені через закриття магазинів. Збитки компанії важко точно підрахувати, оскільки вони зростають в геометричній прогресії щодня.

Станом на початок травня 2022 року компанія втратила два великих розподільчих центри в Київській області, які були зруйновані, а понад 200 магазинів закриті. Ще один розподільний центр у Херсонській області, окупованій російськими військами, також було втрачено. Магазин у Харкові не може працювати через його близькість до зони конфлікту. У деяких районах компанія працювала зі збитками, щоб забезпечити людей продуктами харчування.

Незважаючи на величезні втрати, компанія не має наміру здаватися і розпочала процес відновлення роботи в Сумській, Чернігівській, Київській та Харківській областях. Спочатку компанія планує відновити ті магазини, які не потребують ремонту, а потім поступово відновити решту магазинів. З 12 серпня 2022 року мережа ТОВ "АТБ-маркет" тимчасово припинила свою діяльність у зв'язку з ескалацією бойових дій у Донецькій області.

За 25 років з моменту заснування компанія виросла в найбільшу торговельну мережу національного масштабу: станом на початок 2022 року торговельна мережа ТОВ "АТБ-маркет" налічувала 1 377 магазинів у 274 населених пунктах і 24 областях України та продовжує демонструвати високі темпи зростання.

Науково обґрунтований підхід до маркетингової стратегії, логістики, контролю якості продуктів харчування та розвитку клієнтського сервісу забезпечив компанії лідируючі позиції в українському ритейлі за кількістю клієнтів, обсягами продажів та податковими витратами.

Щодня в магазинах ТОВ "АТБ-маркет" роблять покупки понад 4,5 млн. українців, що еквівалентно кожному десятому жителю України. За підсумками 2021 року товарообіг мережі склав 126,8 млрд грн. "Ринок "АТБ" є найбільшим роботодавцем, на якому наразі працює понад 55 000 осіб.

Якість продукції контролюється відповідно до міжнародної системи безпеки харчових продуктів НАССР. Магазины мережі працюють по всій Україні, в тому числі у прифронтових містах, і вона працює над тим, щоб якнайшвидше відновити пошкоджені магазини. Основна мета мережі - забезпечити населення продуктами і товарами необхідної якості за доступними цінами. Наразі магазини ТОВ "АТБ-маркет" працюють у форматі дискаунтера, пропонуючи найкращий асортимент товарів за найвигіднішими цінами.

За останні роки ТОВ "АТБ-маркет" розширив свою клієнтську базу не тільки географічно, але й змінив бізнес-модель. Нова модель техно-маркету характеризується швидкістю обслуговування, розширеним асортиментом та ціновим діапазоном "середній плюс", який недоступний у форматі дискаунтера.

Логотип, який використовується з 2017 року, буде позначати нові магазини мережі в майбутньому. Стандартний час зчитування штрих-коду на касі становить менше двох секунд. Іншим нововведенням є запровадження кас самообслуговування та більших вітрин і полиць. Новий формат має на меті не лише зробити магазин зручнішим, але й зменшити операційні витрати. У торговому залі встановлено енергозберігаюче обладнання, утеплено стіни, а для обігріву магазину використовується тепло від холодильної системи. На нові ринки припадає 30% загального обсягу

продажів мережі, і, на відміну від звичайних АТБ, вони мають чорні зовнішні стіни.

Щороку торговельна мережа покращує всі ключові показники діяльності на 20-25%, що є предметом великої гордості як для керівництва компанії, так і для її співробітників. Особлива гордість компанії - продукція власних торгових марок, зокрема "Своя лінія", яка допомагає задовольнити найрізноманітніші кулінарні фантазії покупців. Мережа ТОВ "АТБ-маркет" створила бренд, який прагне стати частиною кожної сім'ї, що робить покупки в магазинах ТОВ "АТБ -маркет".

Бренд "Делікатеси та делікатесні товари" представлений у категоріях бакалії, овочів та фруктів, молочної, кондитерської продукції та заморожених продуктів в мережі ТОВ "АТБ-маркет".

Бренд "Сьогодні" - це остання версія бренду "АТБ-спецзамовлення", що характеризується сучасним дизайном та високою якістю продукції; продукція бренду "Сьогодні" продається в категорії кондитерських виробів.

Крім того, ТОВ "АТБ-маркет" має партнерство з АТ «Райффайзен Банк», що дозволяє покупцям розраховуватися карткою та отримувати додаткову знижку 5% до акційної ціни на товари. Крім того, в магазинах ТОВ "АТБ-маркет" діє програма "Гарантія свіжості", яка гарантує свіжість продуктів і повертає покупцям гроші в разі необхідності.

Компанія також пропонує послугу адресної доставки з урахуванням відстані та інших критеріїв, що дозволяє покупцям насолоджуватися більш зручним шопінгом.

Принципи обслуговування покупців при замовленні товарів у магазинах мережі ТОВ "АТБ-маркет" включають наступне:

- Дотримання температурного режиму на складі під час замовлення та зберігання.
- 100% контроль якості та свіжості товару.
- Формувати упаковку товару з максимально можливою ретельністю, щоб задовольнити потреби споживача.

- Надання можливості відмовитися або обміняти товар при отриманні товару в магазині.

Адресні доставки здійснюються на наступних умовах:

- Кур'єр отримає товар не пізніше, ніж через дві години після оформлення замовлення, а клієнт буде повідомлений, якщо товар буде отриманий раніше цього часу.

- Замовлення, зроблені з 09:00 до 19:00, можна забрати в той же день протягом двох годин з 08:00 до 21:00.

- Замовлення, зроблені з 19:00 до 8:00, будуть доставлені на наступний день.

При купівлі товарів в інтернет-магазині ТОВ "АТБ-маркет" пропонується укласти договір купівлі-продажу на умовах та в порядку, передбачених договором.

Компанія приділяє велику увагу своїй комунікаційній політиці, використовуючи різні канали комунікації, такі як фасадна реклама, промо-акції, аудіореклама та реклама на сайті. Крім того, враховуючи активне використання Інтернету, компанія оновила свій веб-сайт у 2014 році, додавши україномовний інтерфейс, який є основним з лютого 2022 року.

Таблиця 2.1.

**Основні техніко-економічні показники діяльності  
магазину ТОВ «АТБ-Маркет»**

<b>Найменування показника</b>	<b>Одиниця виміру</b>	<b>2022 р.</b>	<b>2023 р.</b>	<b>Абсолютне відхилення</b>	<b>Відносне відхилення, %</b>
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	431839,6	446245,2	14405,6	3,3
Собівартість продукції	тис. грн	396419,5	413698,6	17279,1	4,4
Адміністративні витрати	тис. грн	86,4	79,4	-7	-8,1
Витрати на збут	тис. грн	288,8	338,5	49,7	17,2

Продовження табл. 2.1

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	396794,7	414116,5	17321,8	4,4
Прибуток (збиток) від реалізації	тис. грн	35044,9	32128,7	-2916,2	-8,3
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	26034,1	24619,4	-1414,7	-5,4
Витрати на 1 грн виручки від реалізації	коп.	91,9	92,8	0,9	1
Рентабельність діяльності (продаж)	%	6	5,5	-0,5	-
Рентабельність продукції	%	8,8	7,7	-1,1	-

З таблиці 2.1 видно, що чистий дохід (виручка) від реалізації продукції у 2023 році збільшився на 14405,6 тис. грн (3,3%) порівняно з 2022 роком. Однак за цей період повна собівартість реалізованої продукції зросла на 17321,8 тис. грн (4,4%). Це відбулося переважно за рахунок збільшення виробничої собівартості на 17279,1 тис. грн (4,4%) та значного зростання витрат на збут на 17,2% (49,7 тис. грн). У зв'язку з цим прибуток від реалізації у 2023 році був на 2916,2 тис. грн (8,3%) нижчим, ніж у 2022 році. Чистий прибуток також зменшився на 5,4% або на 1 414,7 тис. грн. Витрати на гривню реалізованої продукції зросли на 0,9 копійки, або на 1,0%. Операційна та продуктова рентабельність також не показали позитивної динаміки, зменшившись на 0,5% та 1,1% відповідно.

Таблиця 2.2.

**Динаміка структури асортименту продукції магазину ТОВ «АТБ-Маркет»**

<b>Найменування продукції</b>	<b>Реалізовано продукції, тис. грн</b>	<b>Структура асортименту, %</b>	<b>Відхилення у структурі, %</b>
Ковбаса і м'ясні делікатеси	63212,7	14,6	-1,9
М'ясо та яйця	36542,2	8,5	-3,6
Риба і морепродукти	39729,2	9,2	-0,5
Молочні продукти	53548,1	12,4	0,7
Бакалія	39297,4	9,1	0,2
Хлібобулочні вироби	33683,5	7,8	0,5
Кондитерські вироби	37138,2	8,6	0,5
Овочі та фрукти	32819,8	7,6	0,8
Напої безалкогольні	3022,9	0,7	0,2
Алкоголь і тютюн	45343,2	10,5	5,1
Побутова хімія та засоби гігієни	29365,1	6,8	-2,5
Заморожені продукти	1295,5	0,3	0,3
Товари для дому	16841,8	3,9	0,2
Разом	431839,6	100	–

Аналіз таблиці 2.2 показує, що структура асортименту ТОВ "АТБ-Маркет" не зазнала суттєвих змін у період між 2022 та 2023 роками. Незначно скоротилися такі товарні категорії, як ковбаси та м'ясні делікатеси (-1,9%), м'ясо та яйця (-3,6%), риба та морепродукти (-0,5%), а також побутова хімія та засоби гігієни (-2,5%). Також відбулося незначне зростання в категоріях молочні продукти (0,7%), продукти харчування (0,2%),



хлібобулочні вироби (0,5%), кондитерські вироби (0,5%), овочі та фрукти (0,8%), безалкогольні напої (0,2%), алкогольні напої та тютюнові вироби (5,1%), заморожені продукти (0,3%) та господарські товари (0,2%). Така ситуація свідчить про стабільний споживчий попит у цьому магазині, на який майже не впливають цінові коливання.

Таблиця 2.3.

### **Основні конкуренти ТОВ "АТБ-Маркет" на ринку роздрібної торгівлі в Україні**

<b>Конкурент</b>	<b>Кількість магазинів</b>	<b>Діапазон продуктів</b>	<b>Рівень цін</b>	<b>Конкурентні переваги</b>
Ашан	Понад 20	Загальні товари, продукти харчування, одяг, електроніка	Середній-високий	Гарантія якості, широкий вибір товарів
Метро	Понад 20	Продукти харчування, побутова техніка, будівельні матеріали	Середній	Продаж великих обсягів, спеціалізовані послуги
Новус	Понад 150	Загальні товари, продукти харчування, одяг, електроніка	Середній-низький	Програма лояльності, маркетингові акції
Сільпо	Понад 200	Продукти харчування, косметика, одяг	Середній	Широкий вибір продуктів харчування, маркетингові акції
Фора	Понад 200	Загальні товари, продукти харчування, одяг, електроніка	Середній	Низькі ціни, акції та знижки

PEST-аналіз (також відомий як STEP-аналіз) - це стратегічний аналіз, який оцінює вплив соціальних, технологічних, економічних і політичних факторів на зовнішнє середовище організації. Цей аналіз допомагає

визначити ключові змінні, тенденції та проблеми, що відбуваються у зовнішньому середовищі, які можуть мати значний вплив на бізнес і стратегію організації" [20].

За результатами аналізу визначаються ключові аспекти впливу політичної ситуації на ділову активність, інвестиційний клімат, організаційну стабільність та перспективи розвитку. Економічні фактори є важливими для визначення інвестиційних перспектив і тенденцій розвитку ринку, а також для оцінки купівельної спроможності. Також аналізується розподіл економічних ресурсів.

Соціальні фактори досліджують динаміку споживчих переваг, розподіл населення за соціальними групами та формування вікової і гендерної структур. Технологічні аспекти сприяють автоматизації багатьох процесів і є катализаторами глобалізації та науково-технічного прогресу.

Метою дослідження є аналіз характеру існуючих тенденцій, які часто спричиняють зміни та втрати на ринку, а також появу нових продуктів та послуг.

Таблиця 2.4.

### PEST-аналіз для підприємства ТОВ "АТБ-маркет"

Фактор	Характеристика чинників
Соціальний	5- Динаміка споживацьких звичок та переваг 4- Розподіл населення за соціальними групами 2- Вікова і гендерна структура населення
Технологічний	2- Автоматизація процесів 2- Вплив науково-технічного прогресу 3- Глобалізаційні тенденції

Продовження табл. 2.4

Економічний	4- Інвестиційні перспективи та розвиток ринків 5- Купівельна спроможність населення 3- Розподіл економічних ресурсів
Політичний	4- Вплив політичної ситуації на ділову активність 2- Інвестиційний клімат 5- Стабільність організації та перспективи розвитку

SWOT-аналіз, як і будь-який інструмент антикризового управління, має свої сильні та слабкі сторони; переваги SWOT-аналізу полягають у наступному:

Дозволяє регулярно діагностувати ресурси та ринки компанії.

Виявлення переваг компанії порівняно з конкурентами.

Однак, SWOT-аналіз також має наступні недоліки:

Суб'єктивність у виборі факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на діяльність компанії.

Низька адаптивність до швидкозмінних умов зовнішнього середовища.

Незважаючи на свої недоліки, SWOT-аналіз все ще широко використовується в антикризовому фінансовому управлінні. За умови якісного проведення, він може виявити найбільшу кількість проблем, наявних у компанії.

Можливості - це зовнішні фактори або тенденції, які сприяють поліпшенню фінансових показників компанії. Кожна можливість повинна бути оцінена з точки зору її очікуваної привабливості та ймовірності досягнення бажаного результату. Важливо зазначити, що організація рідко отримує ідеальну можливість, яка ідеально відповідає її цілям і ресурсам.

Загрози, з іншого боку, - це події або тенденції, які перешкоджають реалізації стратегій, підвищують ймовірність невдач і вимагають значних ресурсів. Вони також можуть підірвати стійкість конкурентної переваги компанії. Загрози часто приховані в діяльності конкурентів, тиску з боку

каналів дистрибуції, змінах у поведінці кінцевих споживачів, політичних факторах тощо [35].

Не всі загрози потребують однакової уваги. Важливо оцінити ймовірність кожної загрози та рівень потенційної небезпеки, яку вона становить. Тому слід зосередити увагу на найбільш ймовірних і небезпечних загрозах та стратегіях їх завчасної нейтралізації. Варто пам'ятати, що, залежно від сильних сторін організації, одні й ті ж тенденції розвитку можуть розглядатися як загроза і як можливість для компанії.

SWOT-аналіз використовується для оцінки сильних і слабких сторін компанії, потенційних можливостей і загроз, а також для надання рекомендацій щодо застосування антикризових заходів. Враховуючи багатогранний вплив на фінансово-господарську діяльність підприємства, необхідним є вивчення теоретико-методологічних аспектів, практичного досвіду та сучасних підходів до використання SWOT-аналізу з метою виявлення конкурентних переваг підприємства в бізнес-середовищі та обґрунтування відповідних управлінських рішень.

Структура управління компанією організована за лінійно-функціональною моделлю з п'ятьма департаментами, кожен з яких виконує спеціалізовані обов'язки, відповідає за операційну діяльність і несе відповідальність за досягнення результатів. Враховуючи середню кількість працівників у компанії, така структура є зручною, гнучкою та оптимальною. Організаційна структура підприємства відображена на рис. 2.1.

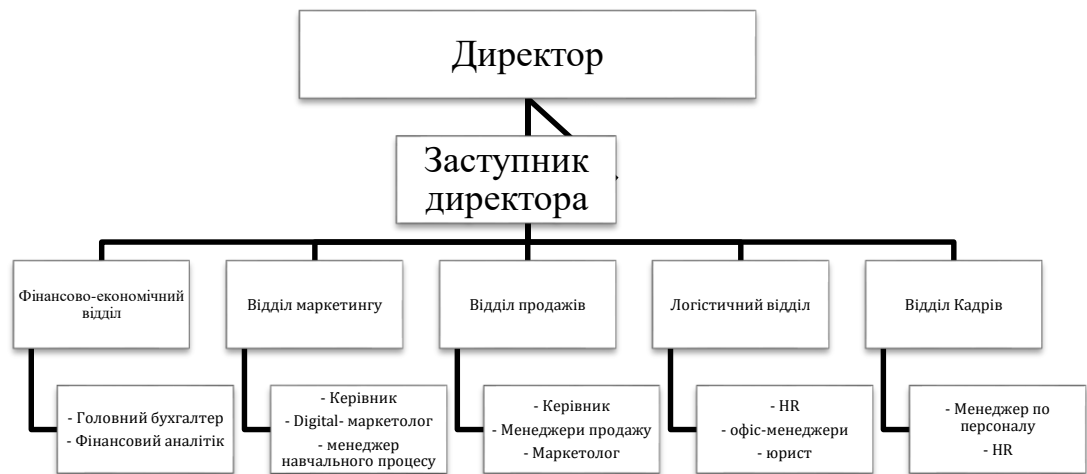


Рис. 2.1 Організаційна структура підприємства

Акціонерне товариство ТОВ"АТБ-маркет" характеризується поєднанням бюрократичної та демократичної структур управління, яка, демонструючи чітку ієрархію у відносинах між керівниками та підлеглими відповідно до виробничих відносин, також характеризується згуртуванням колективу та підтримкою корпоративної культури. У компанії діє система норм і цінностей, яка сприяє колективному прийняттю рішень і надає кожному співробітнику можливості для розвитку компетенцій і самовираження.[37]

## 2.2 Дослідження інформаційних потоків організації

Інформаційний потік для ТОВ «АТБ-маркет» представляє собою незамінний механізм взаємозв'язку між внутрішнім устроєм підприємства та зовнішнім середовищем, необхідний для ефективного управління організаційними операціями.[12] Це сукупність інформаційних повідомлень, що циркулюють усередині системи та забезпечують зв'язок з різними зовнішніми аспектами діяльності.

Інформаційні потоки можуть бути різноманітними: фінансовими, технологічними, маркетинговими та іншими. Управління цими потоками зазвичай покладається на керівництво підприємства, що приймає стратегічні рішення з управління інформаційними ресурсами.[27]

Важливо розуміти, що інформаційні потоки відображають ієрархію керівництва та підпорядкованості в організації. Наприклад, автотранспортні підприємства, які займаються вантажними перевезеннями, потребують ефективного документообігу, щоб забезпечити координацію і взаємодію між різними відділами та службами.

Інформаційна система логістики класифікується за функціональними та прагматичними ознаками. Функціональна інформація відображає функціональні аспекти діяльності, тоді як прагматична інформація стосується питань персоналу, фінансів, матеріальних та інформаційних ресурсів.

Зовнішнє середовище організації формується впливом різних факторів, які мають значний вплив на діяльність підприємства. Ці фактори можуть включати умови ринку, регулювання, конкуренцію та інші. Підприємство враховує ці зовнішні фактори під час прийняття управлінських рішень, а також може активно впливати на них через свою діяльність.

Зовнішнє оточення підприємства формується різноманітними факторами, такими як державні органи та їх інститути, стан внутрішнього і зовнішнього ринків, соціальні та демографічні умови, кліматичні та географічні особливості, а також культурні та традиційні впливи, наукові

дослідження, технології та технічні засоби. Ці фактори виступають як джерела інформації, яка складає інформаційні потоки, які проникають у зовнішнє середовище підприємства.



Рис.2.2 Види інформаційних потоків [28]

Таким чином, автомобільні транспортні підприємства (АТП) можна розглядати як складну систему взаємозв'язаних інформаційних потоків між макросередовищем та мезо-середовищем. Групування цих потоків за допомогою блочних структур та ієрархічного підходу допомагає виявляти слабкі місця в управлінні, а також виокремлювати особливі стани, що потребують оперативного втручання для вибору ефективних стратегій управління.

Інформаційні потоки можуть бути як універсальними, так і спеціалізованими, включаючи обов'язкову, рекомендовану та опціональну інформацію. Вони також можуть бути умовно-постійними, що залишаються сталими протягом тривалого часу, або змінними, маючи обмежений строк використання.

Наприклад, дискретна інформація може включати дані, що стосуються конкретної проблеми, тоді як інформація про моніторинг спрямована на постійне відслідковування сучасних тенденцій розвитку об'єкта. При наявності нового сильного конкурента на ринку, підприємство може формувати потік дискретної інформації щодо цього конкурента, а потім стежити за його діяльністю шляхом моніторингу.

Важливо зазначити, що всі інформаційні потоки, незалежно від їх напрямку, мають бути створені з мінімізацією маршрутів та уникненням дублювання, щоб забезпечити ефективне управління на підприємстві.

Керування інформаційними потоками включає в себе:

- зміну напрямку потоків;
- відрегулювання швидкості передачі;
- коригування обсягу потоків з урахуванням пропускної здатності окремих вузлів або ділянок шляху.

Визначення напрямків діяльності та цілей підприємств може здійснюватися на основі класифікації інформаційних потоків, їх змісту та характеристик. Такі організації, що займаються виробництвом та продажем товарів, мають інформаційні та матеріальні потоки, такі як рух товарів від складу до споживача, які можуть відбуватися як в межах країни, так і за її межами. Сучасні організації забезпечують взаємодію інформаційних та матеріальних потоків, а також впливає на їх послідовність.

Існують три основних варіанти взаємодії інформаційних та матеріальних потоків:

- коли інформаційний потік випереджає матеріальний інформацією про стан матеріального потоку або замовленням;
- коли інформаційний потік супроводжує матеріальний інформацією про кількісні та якісні параметри матеріального потоку, що дозволяє приймати управлінські рішення;
- коли інформаційний потік відстає від матеріального інформацією, що допомагає лише оцінити результат.

Інформаційні потоки можуть бути горизонтальними або вертикальними, зовнішніми або внутрішніми, вхідними або вихідними. Вони можуть бути подані у паперовому або електронному вигляді та мати різноманітні характеристики, такі як достовірність, обсяг, активність тощо. Усі ці аспекти мають важливе значення для ефективного функціонування



корпоративної інформаційної системи, яка базується на взаємодії працівників, документів та технологій.[19]

Використання мережевих технологій може сприяти встановленню зв'язків з зовнішнім середовищем, де зовнішні особи можуть діяти як джерела інформації. Це відкриває можливість для підприємства змінювати свої цілі на краще, спираючись на отриману інформацію. Наприклад, якщо керівництво отримує багато запитів від клієнтів щодо виробів з певними характеристиками, які на даний момент не входять до асортименту підприємства, вони можуть вирішити запуснути такі товари на виробництво, що покращить та розширить його асортимент.[22]

Як внутрішні, так і зовнішні інформаційні потоки визначають якість інформації, яка надходить у внутрішній обіг підприємства. Якість інформації (за критеріями своєчасності, достовірності, актуальності, корисності, повноти та зрозумілості) визначається процесом контролінгу, що забезпечує аналіз якості інформації, її інтерпретацію, виявлення ключових аспектів та оптимізацію прибутків і витрат, а також підвищення рентабельності бізнесу.

Головним аспектом інформаційних потоків є спрямованість на цілі управління. Робота з цими потоками допомагає виявляти "вузькі місця" у діяльності підприємства, що в свою чергу забезпечує його конкурентоспроможність і покращення якості продукції. Робота з інформаційними потоками також забезпечує концентрацію ресурсів підприємства (матеріальних, фінансових та людських), сприяє виявленню його сильних сторін, пошуку нових джерел підвищення конкурентоспроможності, впровадженню інновацій та нових технологій тощо.

У повсякденній роботі менеджер поставляє цілі підприємства, прогнозує, планує, організовує, мотивує, контролює та регулює процеси, оцінює їх виконання та інтерпретує результати діяльності підприємства. Для прийняття рішень необхідно зібрати всю інформацію про стан та умови функціонування підприємства, тобто зібрати всі інформаційні потоки

підприємства. Чим ефективніше буде організована система пошуку інформаційних потоків, тим вищою буде конкурентоспроможність підприємства.[32]

Зовнішня система передає свої інформаційні потоки з метою допомогти підприємству своєчасно змінювати свою стратегію та цілі при належному сприйнятті інформації менеджером та його знаннях. Комплекс знань, що дозволяє менеджерів розпізнавати різні інформаційні продукти, називається інформаційним потенціалом. Цей потенціал реалізується через інформаційні потоки, які генеруються зовнішніми системами та збираються в інформаційному просторі.[30]

Усі ці інформаційні потоки можна розділити на управлінські та навчальні, хоча розподіл цих категорій не є абсолютним, оскільки припускається, що менеджери вже мають попередні знання, отримані в навчальних системах, і тому акцентується на управлінських інформаційних потоках. Управлінські інформаційні потоки поділяються на нормативні та методичні. Навчальні інформаційні потоки взаємодіють з іншими управлінськими інформаційними потоками у загальному інформаційному просторі.

Таблиця 2.5.

### Види інформаційних потоків в організації

Вид інформаційного потоку	Зміст
Міжрівневий обмін інформацією в організації	<p>- Вхідні потоки інформації, якими повідомляють підлеглим про поточні задачі, конкретні доручення, зміну пріоритетів та ін.</p> <p>Вихідні потоки інформації – звіти про виконання завдань, пропозиції по удосконаленню технологій тощо, якими інформуються керівники про наявні проблеми та можливі альтернативи рішень.</p>

Продовження табл. 2.5

Горизонтальний обмін інформацією	- Наради керівників сусідніх підрозділів, що задіяні у виконанні загальних завдань. Наради керівників підрозділів, які мають виробниче направлення; робота в суміжних проектах.
Неформальний обмін інформацією	- Обміркування питань з виробництва при неформальних зустрічах (в час обіду, святкувань і т.д.).

Таблиця 2.6.

**Основні етапи та функціональні обов'язки менеджерів щодо управління інформаційними потоками для прийняття управлінського рішення**

<b>Етапи прийняття рішення</b>	<b>Відповідальний менеджер</b>	<b>Функціональні обов'язки</b>
1. Прогноз та аналіз поведінки довкілля	Економіст-дослідник	Моніторинг та статистичний аналіз основних показників діяльності конкурентів та споживачів, корекція діяльності підприємства щодо відповідності конкуренто-середовища
2. Прогноз та аналіз поведінки підприємства	Менеджер-технолог	Моніторинг та статистичний аналіз показників діяльності підприємства, розробка рекомендацій щодо змін в діяльності підприємства
3. Розробка стратегії підприємства	Головний менеджер	Формулювання управлінського рішення, розробка стратегічних та тактичних цілей підприємства, визначення потреб ресурсів та строків виконання
4. Вимір поточного та планового стану системи	Менеджер-технолог	Вибір параметрів стану системи, формування методики виміру системи та затвердження їх результатів
5. Збір інформації, що має вплив на прийняття рішення	Менеджер-юрист	Обґрунтування інформації щодо цільової ситуації, вияв систем, що керують підприємством у даній ситуації, їх класифікація, збір та аналіз навчальних інформаційних потоків та збір та переробка управляючих інформаційних потоків

## Продовження 2.6

6. Визначення альтернатив управлінських рішень	Економіст-конструктор	Логічне довершення можливих альтернатив, мозкова атака для розробки креативних варіантів
7. Вибір критеріїв порівняння альтернатив	Головний менеджер	Дефініція економічних, технічних, соціальних та інших критеріїв, встановлення їх пріоритетів
8. Порівняння альтернатив	Економіст-конструктор	Математичне моделювання, виконання експертної оцінки, приведення альтернатив до єдиної бази
9. Вибір за критеріями оптимального варіанта рішення	Економіст-конструктор	Затвердження остаточного (оптимального) варіанту управлінського рішення
10. Реалізація рішення	Менеджер-технолог	Використання методики «дерева рішень» для функціональних підрозділів, схвалення строків виконання етапів рішення та розподіл ресурсів
11. Оцінка результату прийнятого рішення	Менеджер-технолог	Оперативний контроль за ходом реалізації рішення для своєчасного його редагування та розробка подальших дій для успіху підприємства

Під час управлінського прийняття рішень з'являються різні варіанти, які повинні бути узгоджені з обмеженнями, накладеними системами управління, які залежать від виду системи, що використовується. Обирається оптимальний варіант управлінського рішення, який в даний момент є найбільш вигідним. Успіх організації в значній мірі залежить від інформаційного потенціалу менеджера, який повинен забезпечити сприйняття всіх видів інформаційних потоків для досягнення успіху. Однак це можливо лише в разі, якщо менеджер використовує не лише свій власний інформаційний потенціал, але й потенціал інших членів своєї команди та

інших фахівців.[25] Цей потенціал відомий як інформаційний потенціал команди менеджерів.

Деякі проблеми, що виникають при отриманні інформаційних потоків, вирішуються за допомогою спеціалізованих систем інформаційного обслуговування як всередині, так і поза межами підприємства. Системи інформаційного обслуговування є інструментом управління корпоративною інформаційною системою підприємства.[39] Система інформаційного обслуговування або надходить інформаційні потоки з керуючих систем або інформаційних накопичувачів, або ж створює дублікати та частину них передає на обробку команді менеджерів або іншим фахівцям. У підприємств, що використовують систему інформаційного обслуговування, інформаційні потоки становлять його інформаційний ресурс.

Відмінність між інформаційним потенціалом та інформаційним ресурсом полягає в тому, що менеджер усвідомлює порядок посилення інформаційного потенціалу при розподілі та плануванні робіт або фінансів.

Корпоративна інформаційна система підприємства використовує загальний інформаційний потенціал, що дозволяє сприймати та адекватно реагувати на інформаційні продукти, створені зовнішніми системами управління.

Методологія управління інформаційними потоками виходить з концепції документообігу. Ефективність діяльності підприємства залежить від швидкості та якості обробки (руху) потрібної службової документації від моменту її створення до виконання або відправлення на архівне зберігання. Цей процес, відомий як документообіг, повинен відбуватися без зайвих затримок на робочих місцях. Для успішної організації та координації діяльності відділів та всього підприємства необхідно встановити маршрути проходження документів з урахуванням строків їх перебування у конкретних виконавців та здійснювати контроль за їх розташуванням на робочих місцях.

Документообіг буде ефективним, якщо дотримуватися таких норм, як мінімізація кількості етапів передачі інформації та відсутність зворотного

руху; чітке розподілення документів між керівництвом та працівниками відповідно до їхніх функціональних обов'язків; стандартизація операцій та маршрутів для всієї документації; передача документів лише за потреби; виконання кожної операції одноразово.[19]

Сьогодні для полегшення роботи підприємств і установ використовується автоматизація та комп'ютерні програми для документообігу, що забезпечує надійне зберігання та відповідність нормам ведення документації. Це дозволяє економити час та ресурси, уникати повторної роботи та швидко знаходити документи на комп'ютері. Наприклад, однією з таких програм є "BAS Документообіг КОРП", яка дозволяє організувати та контролювати облік даних підприємства та підключати багато користувачів через локальну мережу або Інтернет. Використання таких програм дозволяє підприємствам підвищити продуктивність працівників та ефективність діяльності в цілому.

### **2.3 Оцінка ефективності інформаційного забезпечення в ТОВ «АТБ-Маркет»**

Доступність інформації - це ключовий аспект ефективного інформаційного забезпечення в будь-якій компанії. Ця оцінка визначає, наскільки легко працівники можуть отримати доступ до необхідної інформації для виконання своїх обов'язків та прийняття управлінських рішень. Для більш детальної оцінки доступності інформації, рекомендується розглянути такі аспекти, як швидкість доступу, доступність систем управління, якість інтерфейсів, доступність через різні пристрої та наявність підтримки інформаційних систем. Оцінка цих аспектів дозволить зрозуміти, наскільки ефективно працює інформаційне забезпечення ТОВ АТБ та визначити можливі шляхи для його поліпшення.

Якість інформації відіграє важливу роль у ефективному функціонуванні будь-якої компанії, зокрема в ТОВ «АТБ-маркет». Це оцінка, яка визначає точність, актуальність і повноту інформації, що надається

працівникам. Ці аспекти є критичними для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Точність інформації забезпечує правильність даних, що використовуються в аналізі та плануванні. Актуальність гарантує, що інформація відображає останні зміни та події, що відбуваються в компанії та її оточуючому середовищі. Повнота інформації забезпечує врахування всіх важливих фактів та аспектів при прийнятті рішень. Забезпечення високої якості інформації дозволяє уникнути помилок та мінімізувати ризики при управлінні компанією.

Інтеграція систем - це оцінка того, наскільки ефективно різні системи, такі як ERP (системи управління підприємством), CRM (системи управління відносинами з клієнтами) та інші, взаємодіють між собою для забезпечення повноти та цілісності інформації. Це оцінка ступеня, до якого різні системи можуть обмінюватися даними та співпрацювати в реальному часі. Інтеграція дозволяє забезпечити однорідний потік інформації між різними підрозділами компанії та забезпечити її цілісність. Це важливо для забезпечення правильного аналізу даних, прийняття управлінських рішень та підтримки бізнес-процесів. Чим ефективніше відбувається інтеграція між системами, тим більша можливість для компанії отримати повну та достовірну інформацію для своєї діяльності.

Захищеність даних - це оцінка рівня захисту конфіденційної інформації від несанкціонованого доступу. Це оцінка того, наскільки ефективно впроваджені заходи технічного, організаційного та правового захисту даних для запобігання несанкціонованому доступу до чутливої інформації. Оцінка включає аналіз систем шифрування даних, впровадження механізмів аутентифікації та авторизації, контроль доступу до інформації, моніторинг та виявлення порушень, а також виконання вимог законодавства щодо захисту персональних даних. Важливо, щоб компанія мала належні процедури та технології для забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності даних, що зберігаються в її системах.

Вартість інформаційної підтримки - це оцінка витрат на розробку, впровадження та підтримку систем інформаційної підтримки порівняно з їх ефективністю та користуванням. Ця оцінка включає аналіз не лише прямих витрат на програмне забезпечення та обладнання, але й витрат на навчання персоналу, технічну підтримку, оновлення програмного забезпечення та інші пов'язані витрати.

Оцінка вартості інформаційної підтримки також включає порівняння цих витрат з ефективністю системи, тобто з тим, наскільки добре система відповідає потребам компанії і як ефективно вона виконує свої функції. Крім того, важливо враховувати користувацький досвід та задоволення користувачів від використання системи.

Порівняння вартості з ефективністю та користуванням інформаційної підтримки дозволяє компаніям приймати обгрунтовані рішення щодо інвестицій у технології та забезпечує оптимальне використання ресурсів для досягнення бізнес-цілей.



## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ТОВ «АТБ-маркет»**

### **3.1 Розробка пропозицій щодо вдосконалення інформаційного забезпечення**

Проведення аудиту існуючих інформаційних систем є критично важливим кроком для забезпечення ефективного функціонування компанії. Цей процес дозволяє з'ясувати, наскільки добре поточні системи відповідають потребам компанії і які можливості для покращення існують. В рамках аудиту ретельно аналізуються функціональність, продуктивність, безпека та інші аспекти кожної системи. Спеціалісти з інформаційних технологій оцінюють якість програмного забезпечення, архітектуру систем, рівень захисту даних, а також відповідність системи поточним стандартам та вимогам компанії. На основі результатів аудиту розробляються рекомендації щодо подальшого розвитку і покращення інформаційного середовища компанії. Такий підхід дозволяє виявити слабкі місця існуючих систем і вчасно вжити заходів для їх усунення, що сприятиме підвищенню продуктивності та ефективності діяльності компанії.

Покращення інтеграції різних систем, таких як ERP (системи управління підприємством), CRM (системи управління відносинами з клієнтами) та інші, є важливим кроком для підвищення ефективності та цілісності обміну даними в компанії. Це означає створення єдиної інформаційної системи, яка об'єднує дані з різних джерел і дозволяє їх легко обмінювати та аналізувати. Покращення інтеграції може включати в себе розробку спеціальних інтерфейсів для зв'язку між системами, стандартизацію форматів даних для спрощення обміну інформацією, а також використання спеціального програмного забезпечення для автоматизації процесів обміну даними. Покращення інтеграції систем допоможе уникнути дублювання даних, забезпечить єдиний джерело правдивої інформації для прийняття рішень та покращить координацію різних бізнес-процесів в компанії. Крім

того, це дозволить ефективніше використовувати ресурси компанії та зменшити час і витрати на адміністративні процедури.

Захист даних - це один з найважливіших аспектів для будь-якої компанії в сучасному світі, де інформація стала найціннішим ресурсом. Посилення заходів захисту даних має вирішальне значення для запобігання несанкціонованому доступу до конфіденційної інформації та забезпечення відповідності вимогам щодо захисту персональних даних. Це означає впровадження комплексного підходу до захисту даних, який включає в себе ряд технічних, організаційних і правових заходів. Технічні заходи включають в себе використання шифрування даних, встановлення міцних паролів, використання систем двофакторної аутентифікації та інші заходи для захисту інформації від несанкціонованого доступу. Організаційні заходи включають в себе встановлення строгих правил доступу до даних, регулярне навчання персоналу з питань кібербезпеки та впровадження процедур моніторингу та виявлення вторгнень. Правові заходи включають в себе дотримання вимог законодавства щодо захисту персональних даних, таких як Загальний регламент з захисту даних (GDPR) в Європейському Союзі або інші відповідні правові акти в інших регіонах. Посилення заходів захисту даних є постійним процесом, оскільки загрози кібербезпеці постійно еволюціонують. Компанії повинні постійно оновлювати та вдосконалювати свої заходи захисту даних, щоб залишатися кроком попереду потенційних загроз і забезпечити надійний захист конфіденційної інформації.

Оптимізація бізнес-процесів за допомогою інформаційних технологій є важливим завданням для підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. Цей процес передбачає впровадження нових технологій та методів роботи для зменшення часу, зусиль і витрат на виконання завдань, а також для покращення продуктивності. Оптимізація процесів може включати автоматизацію рутинних операцій, впровадження систем управління проектами та завданнями, використання інтегрованих платформ для спільної роботи та обміну інформацією, а також застосування

аналітичних інструментів для оцінки ефективності процесів та виявлення можливостей для оптимізації. Інформаційні технології можуть допомогти автоматизувати багато етапів бізнес-процесів, що спростить роботу та зменшить ймовірність помилок. Вони також дозволять прискорити обробку даних та прийняття рішень, що в свою чергу допоможе збільшити продуктивність та покращити реакцію на зміни на ринку. Оптимізація процесів є постійним процесом, який вимагає постійного вдосконалення та адаптації до нових умов. Застосування інформаційних технологій для оптимізації бізнес-процесів дозволить компанії забезпечити більшу ефективність та гнучкість у вирішенні завдань і відповідати на виклики ринку швидше і ефективніше.

Підвищення доступності та зручності використання є ключовими аспектами для успішного впровадження інформаційних систем у сучасному бізнес-середовищі. Це передбачає розробку та вдосконалення інтерфейсів користувача та забезпечення доступу до систем з різних пристроїв з метою забезпечення комфортного та зручного користування. Одним зі способів покращення доступності є розробка інтуїтивно зрозумілих та легко навігованих інтерфейсів користувача. Це може включати в себе розробку простих та зрозумілих меню, інтерактивних елементів керування та ергономічне розташування елементів на екрані. Крім того, важливо забезпечити консистентність інтерфейсу між різними додатками та системами, що допоможе користувачам швидше освоювати нові програми та зберігати єдність дизайну. Надання доступу до систем з різних пристроїв є ще одним важливим аспектом. Це означає розробку веб-сайтів та додатків, які адаптуються до різних типів пристроїв, включаючи комп'ютери, планшети та смартфони. Мобільні додатки можуть також забезпечувати додаткові можливості, такі як сповіщення та швидкий доступ до інформації, що дозволяє користувачам бути підключеними навіть у рухливому середовищі.

Забезпечення навчання персоналу з користування новими або вдосконаленими системами є критично важливим для забезпечення максимальної ефективності їх використання в організації. Перше, що потрібно зробити, - це розробити програму навчання, яка відповідає конкретним потребам і характеристикам систем. Ця програма може включати в себе онлайн-курси, вебінари, тренінги на місці роботи, навчальні матеріали та інші ресурси для самостійного навчання. Далі важливо організувати сесії навчання, на яких персонал матиме можливість ознайомитися з новими системами та отримати практичні навички їх використання. Ці сесії можуть проводитися як у форматі лекцій, так і у форматі практичних занять з вправами та демонстраціями. Після завершення навчання важливо провести оцінку знань та навичок персоналу з використання систем. Це дозволить виявити можливі проблеми та прогалини в знаннях та навичках персоналу та вжити заходів для їх вирішення. Навчання персоналу щодо користування новими або вдосконаленими системами є важливою інвестицією в успішне впровадження технологій в організації та забезпечує максимальну ефективність їх використання.

Впровадження аналітичних інструментів для збору та аналізу даних є важливим кроком для підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. Ці інструменти дозволяють зібрати велику кількість даних з різних джерел, обробити їх та отримати цінну інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та прогнозування трендів. Аналітичні інструменти можуть включати в себе програмні засоби для збору та обробки даних, бізнес-інтелект платформи для візуалізації даних та статистичні пакети для аналізу даних. З їх допомогою можна аналізувати різноманітні дані, включаючи фінансові показники, дані про виробництво, дані про продажі, дані про споживання та багато іншого. При використанні аналітичних інструментів компанія може здійснювати ретельний аналіз даних для виявлення закономірностей, тенденцій та взаємозв'язків між

різними параметрами. Це дозволяє компанії приймати обґрунтовані рішення на основі об'єктивних даних, а не лише на основі інтуїції або досвіду.

Стратегічне планування інформаційного забезпечення є ключовим етапом в розвитку будь-якої компанії. Цей процес охоплює аналіз поточних потреб інформаційних систем, визначення стратегічних цілей та розробку планів для досягнення цих цілей у майбутньому. Під час розробки стратегічного плану інформаційного забезпечення спочатку проводиться глибокий аналіз існуючих систем, їхньої ефективності та проблем. Це може включати оцінку якісного та кількісного аспектів інформаційного забезпечення, виявлення прогалин у функціональності та ідентифікацію можливостей для вдосконалення. На основі цього аналізу встановлюються стратегічні цілі компанії у сфері інформаційного забезпечення. Ці цілі можуть включати поліпшення ефективності роботи, забезпечення безпеки даних, підвищення якості обслуговування клієнтів та інші. Далі розробляється стратегія для досягнення цих цілей. Це може включати в себе впровадження нових технологій, оновлення існуючих систем, покращення процесів управління даними та інші заходи. Важливим етапом є також моніторинг та оцінка виконання стратегічного плану. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати плани, якщо це необхідно, з метою забезпечення досягнення стратегічних цілей компанії.

### **3.2. Впровадження напрямів вдосконалення інформаційного забезпечення в ТОВ «АТБ-Маркет»**

Оптимізація інформаційних систем в компанії є важливим завданням, яке передбачає детальну оцінку поточного стану систем та їхнього використання. Це означає аналіз функціональності та ефективності існуючих систем з метою виявлення слабких місць та можливостей для оптимізації. Одним з можливих напрямків оптимізації є оновлення програмного забезпечення, що дозволить використовувати останні версії програм з усіма

доступними функціями та покращеною продуктивністю. Крім того, вдосконалення інтерфейсів користувача може сприяти зручності та ефективності роботи з системами, що в свою чергу позитивно позначиться на продуктивності працівників. Також важливим аспектом є покращення процесів внутрішньої взаємодії між різними інформаційними системами, що допоможе забезпечити більшу ефективність та координацію роботи всієї компанії.

Підвищення захищеності даних є однією з найважливіших завдань для будь-якої компанії, особливо в умовах постійної загрози несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації. Для досягнення цієї мети, впроваджуються різноманітні заходи, спрямовані на підвищення рівня безпеки даних. Одним зі способів підвищення захисту даних є розробка та впровадження строгих політик безпеки. Це включає в себе встановлення чітких правил та обмежень для доступу до інформації, а також визначення процедур захисту даних та обробки інформації. Ще одним ефективним заходом є використання шифрування даних. Шифрування дозволяє захистити конфіденційну інформацію шляхом перетворення її в незрозумілий для сторонніх формат під час передачі чи зберігання. Це зробиє дані непридатними для використання без відповідного ключа, що забезпечує високий рівень безпеки. Для підвищення захисту даних важливо вдосконалити системи моніторингу та виявлення вторгнень. Це дозволяє оперативно виявляти та реагувати на потенційні загрози безпеки даних, що може запобігти втраті або пошкодженню конфіденційної інформації.

Розвиток аналітичних можливостей в сучасній компанії є ключовим елементом для досягнення успіху та конкурентоспроможності на ринку. Впровадження аналітичних інструментів для збору, обробки та аналізу даних відіграє важливу роль у покращенні управлінських рішень та прогнозуванні трендів. Завдяки аналітичним інструментам компанія може здійснювати глибокий аналіз великого обсягу даних, що дозволяє отримувати цінні інсайти та інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Наприклад, аналітичні інструменти дозволяють виявляти закономірності та взаємозв'язки між різними факторами, що впливають на діяльність компанії, а також прогнозувати майбутні тренди та події на основі аналізу історичних даних. Бізнес-аналітика дозволяє компанії більш ефективно використовувати свої ресурси, направляючи їх туди, де вони найбільш потрібні та приносять найбільшу користь. Наприклад, аналітичні дані можуть допомогти виявити невикористані можливості для оптимізації процесів, зниження витрат або підвищення прибутковості. Аналітика дозволяє компанії швидше реагувати на зміни на ринку та адаптуватися до нових умов, що дозволяє підтримувати конкурентну перевагу. Наприклад, за допомогою аналітики компанія може вчасно виявляти нові тренди, реагувати на зміни в попиті або реагувати на дії конкурентів.

Забезпечення навчання персоналу стає все більш важливим в умовах швидкого технологічного розвитку та постійних змін у бізнес-середовищі. Компанії, що інвестують у розвиток свого персоналу, мають можливість забезпечити максимальну ефективність використання інформаційних ресурсів та підвищити загальний рівень кваліфікації своїх працівників. Навчання персоналу щодо користування новими технологіями та системами є важливим елементом успішного впровадження інновацій у компанію. Це дозволяє працівникам оволодіти необхідними навичками та знаннями для ефективної роботи з новими інструментами та технологіями. Навчання може проводитися через тренінги, семінари, вебінари, онлайн-курси або внутрішні навчальні програми. Правильно організовані навчальні заходи допомагають підвищити мотивацію працівників, збільшити їхню самооцінку та впевненість у власних можливостях. Крім того, навчання сприяє підвищенню рівня задоволення працівників від роботи, оскільки вони відчувають підтримку та можливість особистого розвитку в компанії. Навчання персоналу є інвестицією в майбутнє компанії, оскільки кваліфіковані та оновлені знаннями співробітники забезпечують більшу продуктивність, якість роботи та конкурентоспроможність компанії в цілому. Такий підхід до

навчання персоналу є ключовим у досягненні успіху та стабільного розвитку організації в сучасному бізнес-середовищі.

Стратегічне планування в розвитку інформаційного забезпечення відіграє ключову роль у досягненні успіху та конкурентоспроможності компанії в динамічному бізнес-середовищі. Розробка стратегічного плану дозволяє компанії систематично аналізувати свої поточні потреби та майбутні цілі, враховуючи технологічні та ринкові тенденції. Під час стратегічного планування компанія визначає свої стратегічні цілі та завдання в галузі інформаційного забезпечення, враховуючи потреби бізнесу, очікувані зміни на ринку, конкурентний тиск та інші фактори. Це дозволяє компанії створити чіткий курс дій та розробити плани вдосконалення своєї інформаційної інфраструктури. Стратегічний план визначає напрямки розвитку компанії в галузі інформаційного забезпечення на довгострокову перспективу. Це може включати плани по впровадженню нових технологій, покращенню безпеки даних, оптимізації бізнес-процесів та інші ініціативи. Компанія може також визначити ключові показники ефективності та механізми моніторингу, щоб забезпечити відстеження прогресу досягнення стратегічних цілей. Стратегічне планування дозволяє компанії адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та ефективно реагувати на виклики та можливості. Воно створює базу для стабільного та стійкого розвитку компанії, допомагаючи зберігати її конкурентні переваги та забезпечувати успіх у майбутньому.



## ВИСНОВКИ

У сучасних умовах інформаційне забезпечення управлінської діяльності організації відіграє вирішальну роль у формуванні та реалізації стратегій розвитку. Зміст інформаційного забезпечення полягає в забезпеченні необхідною інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та планування діяльності, але й низку інших важливих аспектів:

- моніторинг і контроль: забезпечення постійного спостереження за виконанням рішень, моніторинг ключових показників ефективності та контроль за досягненням поставлених цілей;
- оцінка ризиків: збір і аналіз інформації для виявлення та оцінки потенційних ризиків, а також розробка заходів для їх мінімізації;
- аналіз конкурентного середовища: вивчення інформації про конкурентів, ринкові тенденції, споживачів та інші зовнішні фактори, що впливають на діяльність організації;
- інновації та розвиток: забезпечення інформацією, необхідною для виявлення нових можливостей, розробки інноваційних продуктів і послуг, впровадження нових технологій та методів роботи;
- управління знаннями: створення і підтримка баз знань, що містять накопичений досвід, найкращі практики та інші важливі відомості, які можуть бути використані для підвищення ефективності управлінських процесів;
- комунікація та взаємодія: забезпечення ефективного обміну інформацією між різними підрозділами організації, сприяння координації та співпраці для досягнення спільних цілей;
- адаптація до змін: надання інформації, необхідної для оперативної адаптації до змін у зовнішньому середовищі,

включаючи зміни в законодавстві, економічних умовах та технологічних інноваціях;

- підтримка прийняття рішень: використання аналітичних інструментів і моделей для підтримки процесу прийняття стратегічних та оперативних рішень, включаючи сценарне планування та моделювання.

Основними принципами та функціями інформаційного забезпечення управлінської діяльності є забезпечення доступності, достовірності, вчасності та повноти інформації. Інформаційне забезпечення також включає аналіз, обробку та передачу інформації, а також забезпечення конфіденційності та захисту даних. Ці принципи та функції забезпечують ефективне управління організацією, сприяють досягненню її стратегічних цілей та підвищують її конкурентоспроможність на ринку.

Проведений аналіз інформаційного забезпечення в ТОВ "АТБ-маркет" дозволяє отримати уявлення про загальну організаційно-економічну характеристику компанії, а також дослідити інформаційні потоки в організації. Оцінка ефективності інформаційного забезпечення в ТОВ "АТБ-маркет" вимагає детального аналізу того, наскільки легко працівники можуть отримати доступ до необхідної інформації, якість та актуальність цієї інформації, а також наявність систем моніторингу та контролю за інформаційними потоками.

Для покращення інформаційного забезпечення управлінської діяльності в ТОВ "АТБ-маркет" необхідно розробити пропозиції щодо вдосконалення інформаційного забезпечення та впровадити напрями вдосконалення, які дозволять оптимізувати інформаційні процеси та підвищити ефективність використання інформаційних ресурсів компанії.

## РЕЗЮМЕ

Дана робота присвячена аналізу та вдосконаленню інформаційного забезпечення управлінської діяльності організації. Робота складається з трьох розділів, кожен з яких детально розглядає важливі аспекти цієї проблеми.

У першому розділі "Теоретичні основи інформаційного забезпечення управлінської діяльності організації" проаналізовано зміст та основні принципи і функції інформаційного забезпечення. Виділено ключові аспекти, які визначають ефективність управлінської діяльності через інформаційне забезпечення.

Другий розділ "Аналіз інформаційного забезпечення управлінської діяльності в ТОВ «АТБ-маркет» включає в себе загальну організаційно-економічну характеристику обраної організації, а також дослідження інформаційних потоків в ній. Окремо проведено оцінку ефективності інформаційного забезпечення управлінської діяльності.

У третьому розділі "Шляхи вдосконалення інформаційного забезпечення управлінської діяльності в ТОВ «АТБ-маркет» наведено пропозиції щодо вдосконалення інформаційного забезпечення та розглянуто напрями вдосконалення, які допоможуть оптимізувати інформаційні процеси в обраній організації.

Робота базується на аналізі ключових аспектів інформаційного забезпечення та надає практичні рекомендації щодо вдосконалення цього процесу в обраній організації.

## RESUME

This work is devoted to the analysis and improvement of the information support of the management activities of the organization. The work consists of three sections, each of which examines important aspects of this problem in detail.

In the first chapter "Theoretical foundations of information provision of management activities of the organization" the content and basic principles and functions of information provision are analyzed. The key aspects that determine the effectiveness of management activities through information support are highlighted.

The second section "Analysis of information provision of management activity in ATB-market LLC includes the general organizational and economic characteristics of the selected organization, as well as research of information flows in it. A separate assessment of the effectiveness of information provision of management activity was carried out.

In the third chapter, "Ways to improve the information support of management activities in ATB-market LLC, proposals for improving information support are given and areas of improvement that will help optimize information processes in the selected organization are considered.

The work is based on the analysis of key aspects of information provision and provides practical recommendations for improving this process in the selected organization.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Денисенко М.П., Колос І. В. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. Економіка та держава. 2016. № 7. С. 19–24.
2. Линьов К.О. Інформаційне забезпечення державного управління та державної служби: навчальний посібник. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2016. 42 с.
3. Денисенко М.П., Голубєва Т.С., Колос І.В. Інформаційне забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2009. № 647. С. 43–49.
4. Купалова Г.І. Теорія економічного аналізу: навчальний посібник. Київ, 2008. 639 с.
5. Ванькович Д.В. Удосконалення системи управління фінансовими ресурсами промислових підприємств. Фінанси України. 2012. № 7. С. 44–50.
6. Фатюха В..В. Інформаційна база прийняття управлінських рішень у фінансовому менеджменті. Економіка : Проблеми теорії та практики. 2006. Вип. 211, Ч. 2 С. 478–484.
7. Ротанов Г. Г Удосконалення інформаційного забезпечення промислового підприємства. Економічні науки. 2013 Вип 34, Ч 1. С. 61–64.
8. Чернявська І.В. Дослідження ефективності використання інформаційних ресурсів промислового підприємства. Економічний аналіз. 2018. № 2. С. 397–399.
9. Кір'янов О. Ф., Мороз М. М., Бойко Ю. О. Інформаційні технології на автомобільному транспорті : навч. посіб. Кременчук. нац. ун-т ім. М. Остроградського. Харків : Друкарня Мадрид, 2015. 270 с.

10. Кашканов А. А., Кужель В. П., Грисюк О. Г. Інформаційні комп'ютерні системи автомобільного транспорту : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2010. 230 с.
11. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
12. Матвієнко О. В. Основи інформаційного менеджменту. Київ : ЦУЛ, 2004. 128 с.
13. Августин Р. Р., Богач Ю. А. Управління інформаційними зв'язками : навчальний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2013. 240 с.
14. Зось-Кіор М. В., Радочин Ю. Г. Управління інформаційними логістичними потоками на підприємстві. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. С. 247–250.
15. Інформаційні потоки та їх класифікація. URL: [https://pidru4niki.com/68003/logistika/informatsiyni\\_potoki\\_klasifikatsiya](https://pidru4niki.com/68003/logistika/informatsiyni_potoki_klasifikatsiya)
16. Інформаційні потоки: поняття, види та сутність. Яким чином можна керувати інформаційним потоком. URL: <https://playsguide.ru/uk/secrets/informacionnye-potoki-ponyatie-vidy-i-sushchnost-raspredelenie/>
17. Інформаційні потоки в організації. URL: <https://studfile.net/preview/5043453/page:3/>
18. Золотарьова І. О. Автоматизація документообігу : навчальний посібник. Харків : Вид. ХНЕУ, 2008. 168 с.
19. Документообіг на підприємстві. URL: <https://a4.com.ua/dokumentoobig-na-pidpriemstvi/>
20. Алескерова Ю.В., Червань О.Г. Управління капіталом підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 33. С. 265—271.
21. АТБ-Маркет. YouControl. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/30487219/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30487219/)
22. Білик М.Д., Павловська О.В., Притуляк Н.М., Невмержицька Н.Ю. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 592 с.

- 23.Блідченко Т.В., Боженьова І.М.. Фінансова стійкість, як необхідна складова ефективного функціонування підприємства, та резерви її підвищення. URL: [http://www.rusnauka.com/8\\_NMIW\\_2014/Economics/10\\_16\\_1946.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_NMIW_2014/Economics/10_16_1946.doc.htm) (дата звернення: 29.01.2022)
- 24.Ватченко О.Б., Шаранов Р.С. Використання моделей оцінки ймовірності банкрутства на підприємствах України. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 6 (17). С. 132-138
- 25.Грабовецький, Б. Є. Економічний аналіз: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2013. 85 с.
- 26.Грабовецький, Б. Є. Економічний аналіз: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2013. 85 с.
- 27.Дмитрук В.О., Максимець Ю.В. Сутність категорії "капітал підприємства" відповідно до сучасних досліджень в цій сфері. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7919> 9. Домбровська С.О. Стратегічні орієнтири управління структурою капіталу підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 4. С. 113—119.
- 28.Дробот Я.В., Туча В.О. Оптимізація структури капіталу промислового підприємства як чинник його ефективного функціонування. Економічний простір. 2019. № 150. С. 55—60.
- 29.Дубинська О. Методичний підхід до аналізу фінансової звітності вітчизняних підприємств. Молодий вчений. 2017. №4. С. 658–661.
- 30.Дуброва Н.П., Лавиш К.О., Ткаченко І.В. Зміцнення фінансової стійкості підприємства шляхом підвищення прибутковості. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". 2017. № 2(2). С. 89-92.
- 31.Vaan Paul. (2013). Enterprise Information Management: When Information Becomes Inspiration. DOI: 10.1007/978-1-4614-5236-2.

32. Baharuddin, K., Kassim, N. A., Nordin, S. K. & Buyong, S. Z. (2015). Understanding the halal concept and the importance of information on halal food business needed by potential Malaysian entrepreneurs. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(2), 170-180.
33. Baharuddin Kasmarini. (2016). Business Information Needs of Small and Medium – Sized Enterprise Managers. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6. 151-160. DOI: 10.6007/IJARBSS/v6-i10/2343.
34. Yiping Wang (2023). Design and Implementation of Enterprise Financial Management Information System Based on Internet. *ICIDC EAI* DOI: 10.4108/eai.2-6-2023.2334663.
35. Marinko Skare, Mariadelas Mercedes de Obesso, Samuel Ribeiro-Navarrete (2023). Digital transformation and European small and medium enterprises (SMEs): A comparative study using digital economy and society index data, *International Journal of Information Management*, Volume 68, 102594, URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102594>.
36. Sai Yuan, Ran Zhou, Mengna Li, Chengchao Lv (2023). Investigating the influence of digital technology application on employee compensation. *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 195, 122787. URL: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122787>.
37. Мурашко І. (2022). Бухгалтерський та управлінський облік як основа інформаційного забезпечення управлінської діяльності. *Економіка та суспільство*, (41). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-48>.
38. Варенко В. М., Борисенко С.А. Інформаційні продукти, послуги, ринок : навч. посіб. Київ : Талком, 2021. 187 с.
39. Економічна аналітика в бізнесі : навч. посіб. / О. С. Гринькевич та ін. ; за ред. О. С. Гринькевич та ін. ; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка,



Донец. нац. ун-т ім. Василя Стуса, ІТ-компанія та аналіт. он-лайн система. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2022. 478 с.

40. Мейко О.В. Сутність інформаційно-аналітичної діяльності у прийнятті рішень щодо формування структур прикордонних підрозділів. Право та державне управління, 2020. №2. С. 176 – 180.

## Фінансова звітність ТОВ «АТБ-маркет» за 2023 рік

## Активи балансу ТОВ «АТБ-маркет»

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	101 948.00	57 676.00
первісна вартість	1001	313 033.00	285 827.00
накопичена амортизація	1002	211 085.00	228 151.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 755 082.00	1 780 720.00
Основні засоби	1010	20 763 561.00	22 384 988.00
первісна вартість	1011	40 243 974.00	45 638 804.00
знос	1012	19 480 413.00	23 253 816.00
Інвестиційна нерухомість	1015	203 790.00	195 327.00
первісна вартість	1016	597 248.00	597 247.00
знос	1017	393 458.00	401 920.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	60.00	60.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3 247.00	2 485.00
Відстрочені податкові активи	1045	273 884.00	234 035.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	23 101 572.00	24 655 291.00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	8 615 062.00	8 370 136.00
Виробничі запаси	1101	120 060.00	116 723.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	

Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	8 495 002.00	8 253 413.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 836.00	1 705.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	460 855.00	419 864.00
з бюджетом	1135	73 338.00	160 290.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	369 331.00	355 841.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	35 109.00	9 343.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 423 611.00	13 515 622.00
Готівка	1166	377 030.00	393 483.00
Рахунки в банках	1167	8 046 581.00	13 122 139.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	17 979 142.00	22 832 801.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	19 550.00
Баланс	1300	41 080 714.00	47 507 642.00

## Пасиви балансу ТОВ «АТБ-маркет»

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 930.00	9 930.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 970 321.00	4 536 068.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	4 980 251.00	4 545 998.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	8 859 351.00	8 672 402.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	

Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	8 859 351.00	8 672 402.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 983 346.00	2 865 394.00
товари, роботи, послуги	1615	13 220 201.00	18 232 758.00
розрахунками з бюджетом	1620	681 239.00	474 805.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	84 066.00

розрахунками зі страхування	1625	93 539.00	148 652.00
розрахунками з оплати праці	1630	452 264.00	627 523.00
за одержаними авансами	1635	41 006.00	116 815.00
за розрахунками з учасниками	1640	5 481 022.00	1 242 029.00
із внутрішніх розрахунків	1645	2 249.00	4 363.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	760 040.00	1 292 167.00
Доходи майбутніх періодів	1665	15.00	15.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	4 526 191.00	9 284 721.00
Усього за розділом III	1695	27 241 112.00	34 289 242.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	41 080 714.00	47 507 642.00