

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки і управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Роман ПРИЙМА

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЕНм-21
Р. Прийма

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Л.І. Заставнюк

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ М.М. Шкільник
підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність, класифікація та основні етапи процесу прийняття управлінських рішень в організації.....	6
1.2. Роль інформаційного забезпечення процесу ухвалення управлінських рішень.....	14
Висновки до розділу 1.....	18
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	20
2.1. Аналіз організаційно-економічного забезпечення функціонування ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	20
2.2. Аналіз системи інформаційного забезпечення управлінських рішень у досліджуваній організації.....	27
Висновки до розділу 2.....	34
РОЗДІЛ 3. АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	35
3.1. Напрями удосконалення інформаційного забезпечення управлінських рішень в досліджуваній організації.....	35
3.2. Пропозиції щодо оптимізації комунікаційних процесів в досліджуваній організації як основи ефективного інформаційного забезпечення управлінських процесів.....	40
Висновки до розділу 3.....	46
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50

ВСТУП

У швидкозмінних умовах ринкової економіки якість та ефективність прийнятих рішень залежить від своєчасного доступу до достовірних і повних даних. Інформація стає стратегічним ресурсом, який визначає конкурентоспроможність, стійкість та адаптивність організацій до викликів зовнішнього середовища.

Дослідження інформаційного забезпечення управлінських рішень є важливим для виявлення шляхів удосконалення процесів збору, обробки та використання даних і спрямоване на підвищення якості управлінських рішень, оптимізацію внутрішніх комунікаційних процесів та створення основи для стратегічного розвитку організації.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питання інформаційного забезпечення управлінських рішень в організації, зокрема його методичні та прикладні аспекти висвітлені у працях провідних науковців: Андрущенко Н.О., Білинська М.М., Брюховецька М.С., Груб'як С.В., Загороднюк О. В., Коврига О.С., Петруня Ю.Є. і ін.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад та практичних рекомендацій інформаційного забезпечення управлінських рішень в організації.

Для досягнення вказаної мети поставлено та вирішено такі **завдання**:

- обґрунтовано сутність, приведено класифікацію та основні етапи процесу прийняття управлінських рішень в організації;
- досліджено роль інформаційного забезпечення процесу ухвалення управлінських рішень;
- здійснено аналіз організаційно-економічного забезпечення функціонування ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- проаналізовано систему інформаційного забезпечення управлінських рішень у досліджуваній організації;
- розглянуто SWOT-аналіз як основний інструмент управління стратегічним, інвестиційно-зорієнтованим розвитком підприємства;

- обґрунтовано напрями удосконалення інформаційного забезпечення управлінських рішень в досліджуваній організації;
- приведено пропозиції щодо оптимізації комунікаційних процесів в досліджуваному підприємстві як основи ефективного інформаційного забезпечення управлінських процесів.

Об’єктом дослідження є інформаційне забезпечення управлінських рішень в організації.

Предметом дослідження є – теоретичні засади та методичне забезпечення інформаційного забезпечення управлінських рішень в організації.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використано абстрактно-логічний метод для формування теоретичних положень і узагальнень, метод порівняльного аналізу для оцінки характеристик інформаційного забезпечення в різних умовах. Методи аналізу та синтезу забезпечили систематизацію інформації та виявлення взаємозв’язків між елементами досліджуваного процесу.

Наукова новизна полягає у розвитку теоретичних положень щодо інформаційного забезпечення управлінських рішень в організації.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що окремі методичні підходи та теоретичні положення щодо інформаційного забезпечення управлінських рішень в організації, запропоновані в роботі, доведено до рівня конкретних практичних рекомендацій. Зокрема, обґрунтовано пропозиції щодо оптимізації комунікаційних процесів в досліджуваному підприємстві як основи ефективного інформаційного забезпечення управлінських процесів.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота, зміст якої викладено на 55 сторінках, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури із 54 найменувань, містить 3 таблиці, 13 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, класифікація та основні етапи процесу прийняття управлінських рішень в організації

Основою управлінського процесу в організації є прийняття рішень, що виступає початковим і основним його етапом. Процес прийняття управлінських рішень - це систематичний процес вибору найкращого варіанта дій з наявних альтернатив для досягнення цілей організації. Успішне управління організацією залежить від ефективності цього процесу, оскільки рішення визначають стратегічний напрямок, тактичні цілі та операційні завдання.

У науковій літературі існує багато підходів і трактувань поняття «управлінське рішення». Зокрема, Г.В. Осовська вважає, що «управлінське рішення є результатом усвідомленого висновку щодо необхідності здійснення певних дій або, навпаки, утримання від них» [37]. «За визначенням, яке подає Шегда А.В., управлінське рішення - це підсумок процесу аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору найкращої альтернативи з наявних варіантів для досягнення конкретної мети в системі управління» [50, с. 6].

Для ґрунтовного розуміння сутності поняття «управлінське рішення» необхідно розглянути підходи провідних науковців до його трактування. Усі ці підходи узагальнено у табл. 1.1., де систематизовано та наведено різні аспекти сутності поняття «управлінське рішення».

Проведений аналіз дозволяє виділити три основні наукові підходи до визначення цього поняття. Перший підхід трактує управлінське рішення як процес, що складається з послідовних та взаємопов'язаних операцій, включаючи три ключові етапи: розробку, прийняття та реалізацію. У межах цього підходу рішення розглядається як динамічний процес, що охоплює

часовий інтервал для розробки альтернатив, вибору оптимального варіанту та його впровадження [47].

Таблиця 1.1

Аналіз підходів науковців до трактування поняття «управлінське рішення»

Ознака систематизації	Автор	Сутність поняття «управлінське рішення»
Рішення як процес	О. В. Загороднюк, М. В. Півторак, Л. М. Малога	Сукупність послідовних дій у циклі, що будуються на окремих процедурах, та дозволяють природно здійснювати вплив у системі менеджменту організації з метою досягнення її цілей або вирішення проблем
	О. В. Онофрійчук	Наслідок аналізу, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з множини можливих варіантів досягнення конкретної мети
Рішення як акт вибору	І. В. Шульженко	Вольовий акт втручання суб'єкта управління у діяльність організації з метою забезпечення координуючого впливу на об'єкт управління для досягнення цілей організації
	І. Шоробура	Вибір альтернативи, здійснюваний суб'єктом, який приймає рішення, у відповідності до його посадових повноважень і компетенцій, спрямований на досягнення цілей підприємства
	В. С. Нікіфоренко	Вибір одного з варіантів дій, що виключає можливість вибору іншої дії у процесі досягнення поставленої мети
Рішення як результат вибору	В. В. Лисенко	Результат аналізу, що проводиться шляхом вивчення управлінської ситуації, підсумком якого є вибір суб'єктом управління, із сукупності можливих альтернатив, чітко встановленого варіанта дій, спрямованого на досягнення поставлених цілей
	Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник	Результат творчого аналізу проблемної ситуації, що проводиться з певною метою, вибір шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності до мети системи менеджменту

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

«Другий підхід визначає управлінське рішення як акт вибору, що ґрунтується на певних правилах і принципах. Основна увага зосереджується на процедурі вибору, де особа, яка приймає рішення, діє відповідно до встановлених методичних підходів та регламентів. Третій підхід розглядає управлінське рішення як результат вибору. У цьому контексті наголошується на добровільності дій та важливості наявності альтернатив. При цьому особа, яка приймає рішення, орієнтується на конкретні цілі, мотивацію та умови, що спонукають до вибору» [47].

Неоднозначність у трактуванні поняття «управлінське рішення» зумовлена тим, що його зміст варіюється залежно від специфіки досліджуваного напрямку. Проте незалежно від контексту, управлінське рішення слід розглядати як одну з форм інтелектуальної діяльності, яка відображає волевиявлення людини. Воно характеризується такими ключовими ознаками: чітко визначена мета; можливість вибору одного варіанту дій із множини альтернатив; обґрунтованість рішення на основі певних підстав; спрямованість на конкретний об'єкт, на який здійснюється вплив.

«Управлінські рішення є основою ефективного функціонування будь-якої організації. Для того щоб рішення сприяли досягненню поставлених цілей і забезпечували стабільність роботи підприємства, вони повинні відповідати ряду вимог. Ці вимоги допомагають зробити рішення обґрунтованими, результативними й адаптованими до зовнішніх і внутрішніх умов. На основі наведених даних у табл. 1.2. можна зробити висновки щодо вимог до управлінських рішень, які висувають різні науковці. У таблиці представлені критерії, що є ключовими для прийняття ефективних управлінських рішень, а також відображено, які з цих вимог згадуються в працях різних авторів» [47]. Таким чином, «дана таблиця демонструє, як різні автори акцентують увагу на окремих аспектах, що впливають на якість управлінських рішень. Вона дозволяє систематизувати підходи до їх аналізу та застосування в практичному управлінні» [47].

Таблиця 1.2

Аналіз вимог до управлінських рішень у наукових працях провідних учених

Вимоги до управлінських рішень	Яремко І.І	Андрущенко Н.О.	Петруня Ю.Є.	Шульженко І.В. Остапенко С.Ю. Симоненко В.А.	Самойленко І.О.	Загороднюк О.В. Півторак М.В. Малюга Л.М.
Адаптивність						+
Обґрунтованість	+	+	+	+	+	+
Своєчасність	+	+		+	+	+
Повнота змісту		+	+	+	+	+
Оптимальність	+		+	+		+
Гнучкість			+	+		
Зрозумілість	+		+		+	
Адресність рішення					+	
Результативність					+	
Реальність		+				
Економічна ефективність		+				
Правомірність (повноважність)	+	+	+	+		+
Збалансованість прав та обов'язків		+				
Якісна та кількісна визначеність				+		
Оперативність	+					
Цілеспрямованість				+		+
Об'єктивність						+

Примітка. Сформовано автором на основі [1], [40], [44], [54].

Отже, базовими вимогами щодо управлінських рішень є наступні:

1. Адаптивність. «Ця характеристика вказує на здатність управлінських рішень враховувати зміни в зовнішньому середовищі. Її підкреслюють Андрущенко Ю.О. та Самойленко Ю.О.» [1], [44].

2. Обґрунтованість. «Вимога до раціонального аналізу перед прийняттям рішення зустрічається в багатьох дослідженнях, таких як роботи Яремко П.І., Петруня Ю.Є. і Самойленко Ю.О.» [44], [40], [54].

3. Своєчасність. Важливість прийняття рішення у потрібний момент для забезпечення його ефективності також виділяється низкою авторів.

4. Повнота змісту. «Ця вимога стосується необхідності врахування всіх аспектів проблеми та альтернатив, що обговорюється в дослідженнях Яремко П.І. та Самойленко Ю.О.» [44], [54].

5. Оптимальність. «Означає вибір найкращого варіанта серед усіх можливих. Це питання висвітлюється у роботах Андрушенко Ю.О.» [1].

6. Гнучкість.» Вона забезпечує можливість адаптації рішень до змінних умов, що зазначають, наприклад, Самойленко Ю.О.» [44].

7. Результативність та економічна ефективність. «Ці критерії визначають, наскільки рішення сприяє досягненню цілей організації з найменшими витратами. Їх згадують у дослідженнях Шутько Ю.В. та інших авторів» [44].

8. Правомірність. «Цей критерій підкреслює, що управлінські рішення мають прийматися відповідно до законодавства та внутрішніх регламентів організації» [44].

9. Оперативність та цілеспрямованість. «Ці характеристики вказують на швидкість реагування та спрямованість рішень на досягнення конкретних цілей» [44].

Об'єднуючи різні складові, управлінські рішення виконують роль механізму постійного впливу керуючої підсистеми на керовану, що дозволяє досягати визначених цілей. Вони забезпечують безперервний зв'язок між цими двома підсистемами, без якого функціонування підприємства як цілісної системи стає неможливим. Таким чином, управлінські рішення займають ключову позицію в процесі управління (рис. 1.1.).

Сутність прийняття рішень полягає в аналізі інформації, формулюванні проблеми та визначенні способів її вирішення. Управлінське рішення охоплює декілька аспектів: воно повинно бути обґрунтованим, доцільним, реалістичним та спрямованим на досягнення поставленої мети. Важливою характеристикою управлінських рішень є їхній вплив на функціонування

організації, оскільки вони мають довгострокові наслідки та можуть змінити траєкторію розвитку організації.

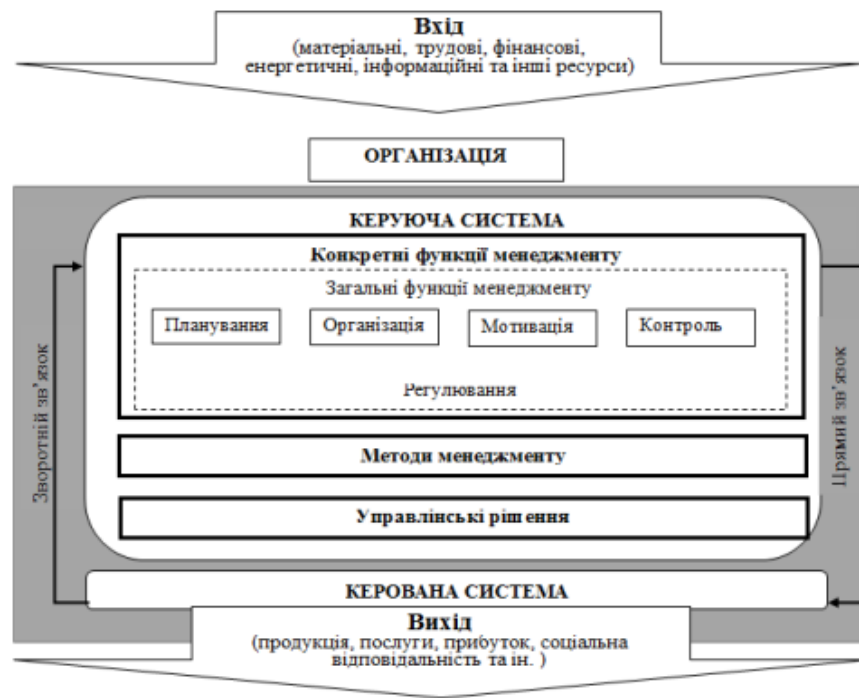


Рис. 1.1 Алгоритм процесу прийняття управлінського рішення

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Під час прийняття рішення визначаються відповідальні особи, яких називають суб'єктами прийняття управлінських рішень. До них можуть належати генеральний директор, керівники підрозділів, технічний і фінансовий директори, а також головний бухгалтер. Об'єктами управлінських рішень є безпосередні виконавці. У випадку, коли рішення приймає юридична особа, суб'єкт і об'єкт можуть співпадати в одній особі.

Така взаємодія суб'єктів і об'єктів у процесі прийняття управлінських рішень подана на рис. 1.2. На основі наведеної схеми можна проаналізувати ключові етапи розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень, а також визначити їх основні компоненти.

Процес починається з формулювання потреби в рішенні, що є поштовхом до початку процесу. Ця необхідність виникає через наявність певної проблеми, мети чи завдання, які потребують управлінського впливу.

Наведений рисунок демонструє, як усі елементи взаємопов'язані між собою і впливають на результативність управлінських рішень. Такий підхід забезпечує системність у процесі прийняття рішень, підвищуючи їх ефективність.

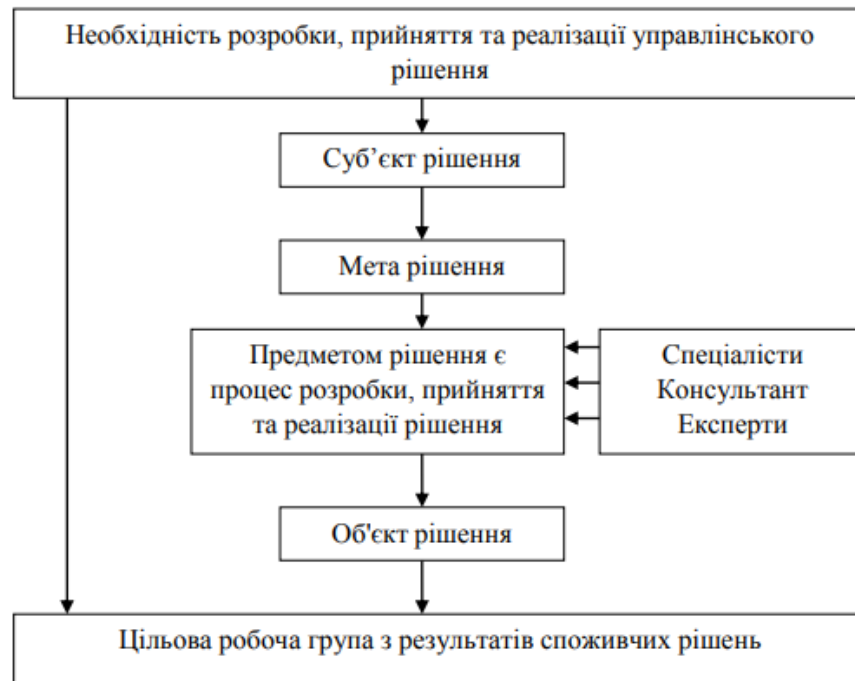


Рис. 1.2. Алгоритм процесу прийняття управлінського рішення

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Власне, «суб'єкти визначають основні напрями дій, враховуючи поставлені цілі. Мета рішення формує основу для прийняття рішень і визначає кінцевий результат, якого необхідно досягти. Вона є орієнтиром для розробки стратегії дій. Предметом управлінського рішення виступає сам процес розробки, вибору та впровадження конкретних заходів. У цьому процесі активно беруть участь спеціалісти, консультанти та експерти, які надають необхідну інформацію, аналізують ситуацію та пропонують оптимальні варіанти. Заключним етапом є реалізація прийнятого рішення, де результатами користується конкретна група споживачів. Це можуть бути співробітники організації, клієнти або інші зацікавлені сторони» [47].

Процес прийняття рішень можна поділити на декілька основних етапів. «Перший етап - це визначення проблеми. Чітке усвідомлення проблеми є критично важливим, оскільки неправильно сформульована проблема може призвести до вибору неефективного рішення. Другий етап - аналіз ситуації. Він включає збір інформації, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінку ризиків і можливостей. Третій етап полягає у формуванні альтернатив. На цьому етапі генеруються можливі варіанти вирішення проблеми, які повинні враховувати наявні ресурси і обмеження. Четвертий етап - оцінка альтернатив. Кожен варіант оцінюється з точки зору його ефективності, витрат, ризиків та відповідності цілям організації. На п'ятому етапі приймається рішення. Це вибір найбільш оптимальної альтернативи, що максимально відповідає потребам організації. Останній етап - реалізація рішення та контроль. Реалізація передбачає виконання заходів, запланованих у рішенні, тоді як контроль забезпечує моніторинг результатів і коригування дій у разі потреби» [24].

За характером інформації, рішення бувають програмованими і непрограмованими. Програмовані рішення приймаються за відомими алгоритмами або інструкціями, у той час як непрограмовані потребують творчого підходу і врахування унікальних обставин. Залежно від ступеня участі вищого керівництва, рішення можуть бути централізованими або децентралізованими.

Отже, ефективність управлінського рішення залежить від якості інформації, компетентності менеджерів, їхнього досвіду та здатності враховувати динамічні зміни середовища. Крім того, важливу роль відіграє залучення колективу до прийняття рішень, що сприяє їх більшій підтримці та успішній реалізації. Процес прийняття управлінських рішень є невід'ємною складовою діяльності організації, що впливає на її конкурентоспроможність та довгостроковий успіх.

1.2. Роль інформаційного забезпечення процесу ухвалення управлінських рішень

Інформаційне забезпечення є одним із ключових факторів, що впливає на ефективність управлінських рішень. У сучасних умовах швидкого розвитку технологій, інтенсивної конкуренції та глобалізації бізнесу якість і своєчасність інформації відіграють вирішальну роль у процесі прийняття рішень. Управлінське рішення, засноване на неточній або недостатній інформації, може призвести до помилкових дій, втрачених можливостей і значних фінансових збитків.

«Інформаційне забезпечення охоплює збір, аналіз, обробку, зберігання і передачу даних, необхідних для прийняття управлінських рішень. Основна мета цього процесу – надання керівникам та особам, що приймають рішення, своєчасної, достовірної та релевантної інформації. Інформація є основою для прогнозування, планування, оцінки ризиків, вибору альтернатив та контролю за виконанням рішень. Чим якісніше підготовлена інформація, тим більша ймовірність успішного досягнення поставлених цілей» [12, с. 202].

Основна мета інформаційного забезпечення – надання необхідної, достовірної та своєчасної інформації користувачам, які приймають управлінські рішення. Задоволення потреб користувачів інформації забезпечує ефективність функціонування підприємства.

На рис. 1.3. подано основні аспекти інформаційного забезпечення підприємства, які спрямовані на забезпечення точності, доступності та своєчасності інформації для ефективного управління. Простежується системний підхід до організації інформаційних процесів, що є важливим для досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства.



Рис. 1.3. Підходи щодо визначення сутності поняття «інформаційне забезпечення підприємства»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

«Одним із найважливіших аспектів інформаційного забезпечення є його достовірність. Недостовірна або викривлена інформація може призвести до неправильного розуміння ситуації і, як наслідок, до прийняття хибного рішення. Також важливо забезпечувати актуальність даних, оскільки застаріла інформація в умовах швидко змінюваного середовища є недоцільною. Крім того, велике значення має повнота інформації: відсутність важливих даних може обмежити обґрунтованість рішень, тоді як надлишок непотрібної інформації здатен ускладнити аналіз і затягнути процес ухвалення рішень» [49, с. 145].

Таким чином, «якісне інформаційне забезпечення є критичним чинником успішності управлінських рішень. Воно дозволяє знижувати ризики, підвищувати точність прогнозів і швидкість реакції на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. У сучасному світі організації, які

інвестують у вдосконалення своїх інформаційних систем і розвиток компетенцій співробітників у сфері аналітики, отримують значну конкурентну перевагу. Тому питання інформаційного забезпечення має бути одним із пріоритетів у системі управління будь-якої організації» [40, с. 125].

На рис. 1.4 представлено структуру та основні складові інформаційного забезпечення підприємства, яке є невід'ємною частиною ефективного управління та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Основна мета інформаційного забезпечення це своєчасне та ефективне задоволення потреб користувачів інформації.



Рис. 1.4. Типи інформаційних систем відповідно до рівнів управління

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

«Процес задоволення потреб користувачів інформації є відправною точкою, що підкреслює важливість розробки інформаційної системи для задоволення конкретних запитів та потреб користувачів. Сукупність заходів зі створення і функціонування інформаційної системи підкреслює необхідність розробки, впровадження та підтримки технологічних рішень, які забезпечують збір, зберігання, обробку і передачу інформації в межах підприємства. Комплекс заходів і методів оформлення документації,

організації та збереження даних акцентує увагу на значенні належної документації та правильного управління даними. Це включає стандартизацію документів, процедури зберігання та захисту даних, що сприяє їх цілісності та безпеці» [34, с. 89].

Сукупність засобів і методів розміщення та організації інформації показує важливість правильної організації даних для забезпечення доступності, швидкості та точності їх використання, що є критично важливим для прийняття рішень. Сукупність засобів, методів, способів та процесів збору, обробки, узагальнення, зберігання та використання інформації вказує на необхідність належного управління всім циклом інформаційного процесу для того, щоб дані стали основою для ефективного стратегічного та оперативного управління підприємством.

Таким чином, інформаційне забезпечення підприємства є комплексною системою, яка включає розробку і підтримку інформаційних технологій, управління даними, стандартизацію процесів і забезпечення їхньої надійності. Це важливо для підвищення ефективності роботи підприємства та прийняття обґрунтованих рішень, що, в свою чергу, сприяє його конкурентоспроможності та стабільному розвитку.

Висновки до розділу 1

Розглянуто ключові теоретичні аспекти, що стосуються процесу прийняття управлінських рішень в організації та ролі інформаційного забезпечення в цьому процесі. Процес прийняття управлінських рішень - це систематичний процес вибору найкращого варіанта дій з наявних альтернатив для досягнення цілей організації. Неоднозначність у трактуванні поняття «управлінське рішення» зумовлена тим, що його зміст варіюється залежно від специфіки досліджуваного напрямку. Проте незалежно від контексту, управлінське рішення слід розглядати як одну з форм

інтелектуальної діяльності, яка відображає волевиявлення людини. Воно характеризується такими ключовими ознаками: чітко визначена мета; можливість вибору одного варіанту дій із множини альтернатив; обґрунтованість рішення на основі певних підстав; спрямованість на конкретний об'єкт, на який здійснюється вплив.

Інформація є основним ресурсом, який визначає якість рішень, що приймаються в організації, і впливає на їхню успішність. Роль інформаційного забезпечення полягає в забезпеченні достовірності, актуальності, своєчасності та доступності даних, необхідних для управлінців. Виявлено, що належне інформаційне забезпечення включає в себе не тільки технологічні інструменти, але й організаційні та методологічні заходи, які сприяють ефективному збору, обробці, збереженню та розповсюдженню інформації.

Інформаційне забезпечення є необхідною умовою для прийняття обґрунтованих і ефективних рішень, які сприяють розвитку організації та її адаптації до змінюваних умов зовнішнього середовища. Сучасні підприємства повинні орієнтуватися на інтеграцію інформаційних технологій і систем, що дозволяє покращити якість інформаційного забезпечення, знижувати ризики, підвищувати швидкість обробки даних та забезпечувати конкурентоспроможність.

Загалом, теоретичні основи інформаційного забезпечення управлінських рішень допомагають зрозуміти його важливість, сприяють розробці стратегії управління інформаційними ресурсами та створюють фундамент для подальшого вивчення практичних аспектів реалізації цих процесів в організаціях.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Аналіз організаційно-економічного забезпечення функціонування ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод» є одним із провідних підприємств молочної галузі України. Завдяки багаторічному досвіду, інноваційному підходу до виробництва та високій якості продукції, завод займає вагоме місце на ринку молочних виробів. Для забезпечення стабільного функціонування підприємства необхідно аналізувати його організаційно-економічне забезпечення, яке включає структуру управління, ресурси, фінансові показники та ефективність процесів.

«ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є одним із найбільших промислових підприємств у Тернопільській області. Воно було засноване 23 жовтня 2000 року та розташоване за адресою: 46010, Тернопільська область, м. Тернопіль, вулиця Лозовецька, будинок 28. Статутний капітал підприємства становить 15 мільйонів гривень. За своєю організаційно-правовою формою воно є акціонерним товариством» [39].

Станом на 2022 р. підприємство здійснює різноманітну діяльність і виробляє широкий асортимент молочної продукції, яка користується попитом як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Це дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним у своїй галузі.

Основними напрямками діяльності заводу є переробка молока та виготовлення молочної продукції, зокрема масла, сиру, йогуртів. Окрім того, підприємство займається оптовою торгівлею молочними продуктами, яйцями, олією, жирами. Такий широкий спектр діяльності забезпечує економічну ефективність підприємства. Продукція випускається під відомою торговою маркою «Молокія».

«Для успішного функціонування ПрАТ «Тернопільський молокозавод» створено розвинену організаційну інфраструктуру, яка забезпечує ефективне управління всіма виробничими і бізнес-процесами. Аналіз діяльності підприємства показав, що його організаційна структура добре налагоджена, дозволяє якісно виконувати завдання і дотримуватися сформованих планів». Організаційну структуру підприємства наведено на рис. 2.1 [39].



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Сформовано автором на основі [39].

«Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод» представлена ієрархічною моделлю, яка дозволяє ефективно координувати діяльність всіх підрозділів. Основними функціями управління є виробниче планування, контроль за дотриманням технологій, забезпечення якості продукції та маркетинг. Чіткий розподіл обов'язків між управлінським

персоналом сприяє підвищенню оперативності прийняття рішень та оптимізації управлінських процесів. Водночас важливим аспектом є автоматизація управління, яка дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним в умовах сучасного ринку» [39].

Організаційна структура управління є ключовою основою для ефективного функціонування молокопереробного підприємства. Вона забезпечує належну координацію, контроль і раціональне використання ресурсів, що сприяє досягненню високої якості продукції, задоволенню потреб споживачів і сталому розвитку підприємства.

«Керівництво ПрАТ «Тернопільський молокозавод» приділяє значну увагу формуванню довіри та співпраці як всередині організації, так і у взаєминах із зовнішніми партнерами. Цей підхід застосовується також при виборі ділових партнерів, ґрунтуючись на тривалому спілкуванні та ретельному вивченні молочного ринку. Ділові партнери ПрАТ «Тернопільський молокозавод» повинні відповідати стандартам, що є необхідними для забезпечення високої якості кінцевої продукції» [39].

Організаційну структуру ринку молочних продуктів формують чотири основні категорії учасників, зокрема:

1. Виробники сировини, серед яких є сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства та особисті підсобні господарства. Вони постачають сировину для виробництва молочних продуктів.
2. Заготівельні структури, які можуть бути сировинними підрозділами підприємств або організаціями, що займаються збором молока з фермерських та приватних господарств. Вони виконують роль посередників у процесі забезпечення сировини.
3. Споживачі молочних продуктів, до яких належать підприємства оптової і роздрібної торгівлі, кінцеві споживачі, підприємства громадського харчування, а також державні організації, що займаються заготівлею.
4. Переробні підприємства, які купують сировину для подальшої обробки та виготовлення молочної продукції.

Ці групи учасників складають загальну організаційну структуру ринку молочних продуктів, забезпечуючи ефективне функціонування всієї галузі. Підприємство активно співпрацює з постачальниками молока в регіоні, що забезпечує стабільність сировинної бази та зменшує логістичні витрати.

«Аналіз фінансових показників підприємства свідчить про його стабільний розвиток (рис. 2.2). Основні джерела доходу становлять реалізація молочної продукції, включаючи молоко, сир, масло та йогурти, які користуються високим попитом серед споживачів. Упродовж останніх років ПрАТ «Тернопільський молокозавод» демонструє зростання прибутковості завдяки впровадженню енергоефективних технологій та розширенню ринків збуту» [39].

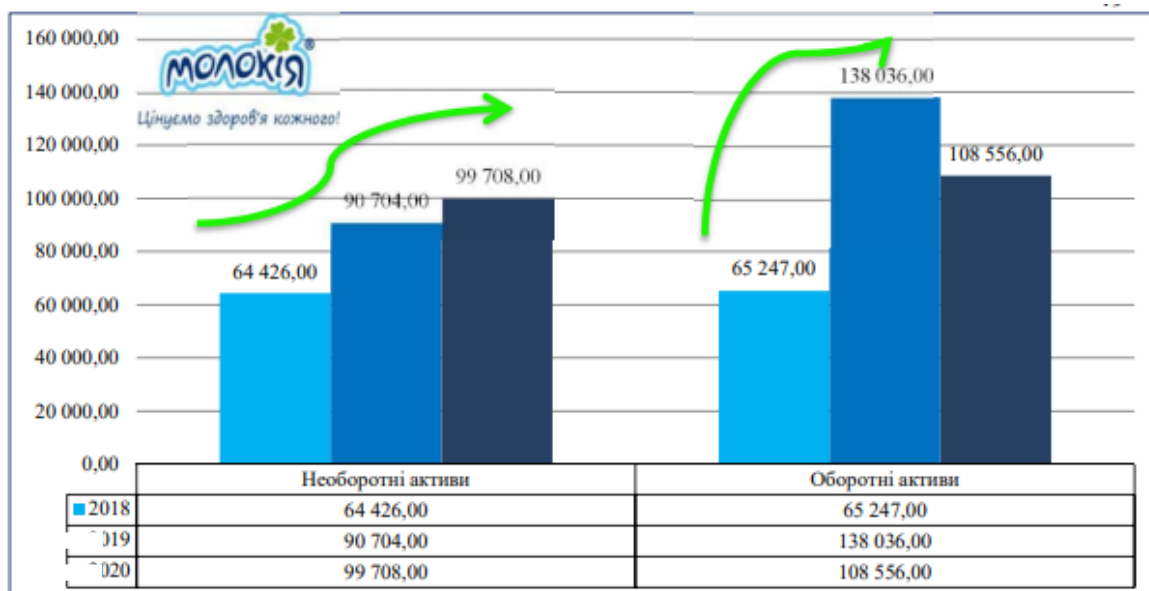


Рис. 2.2. Динаміка активів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 рр.

Примітка. Сформовано автором на основі [17], [18], [19].

«Аналізуючи дані рис. 2.2, можемо констатувати, що протягом 2021-2023 років найбільшу частку в структурі активів підприємства складають оборотні активи. Їх обсяги становили відповідно 65 247,0 тис. грн., 138 036,0 тис. грн. та 108 556,0 тис. грн. У той же час, найменшу частку займають необоротні активи, показники яких у 2021 р. становили 64 426,0 тис. грн., у 2022 р. – 90 704,0 тис. грн., а у 2023 р. – 99 708,0 тис. грн.» [17, 18, 19].

Рис. 2.3. ілюструє структуру активів підприємства за аналізований період, що дозволяє виявити співвідношення між оборотними та необоротними активами.

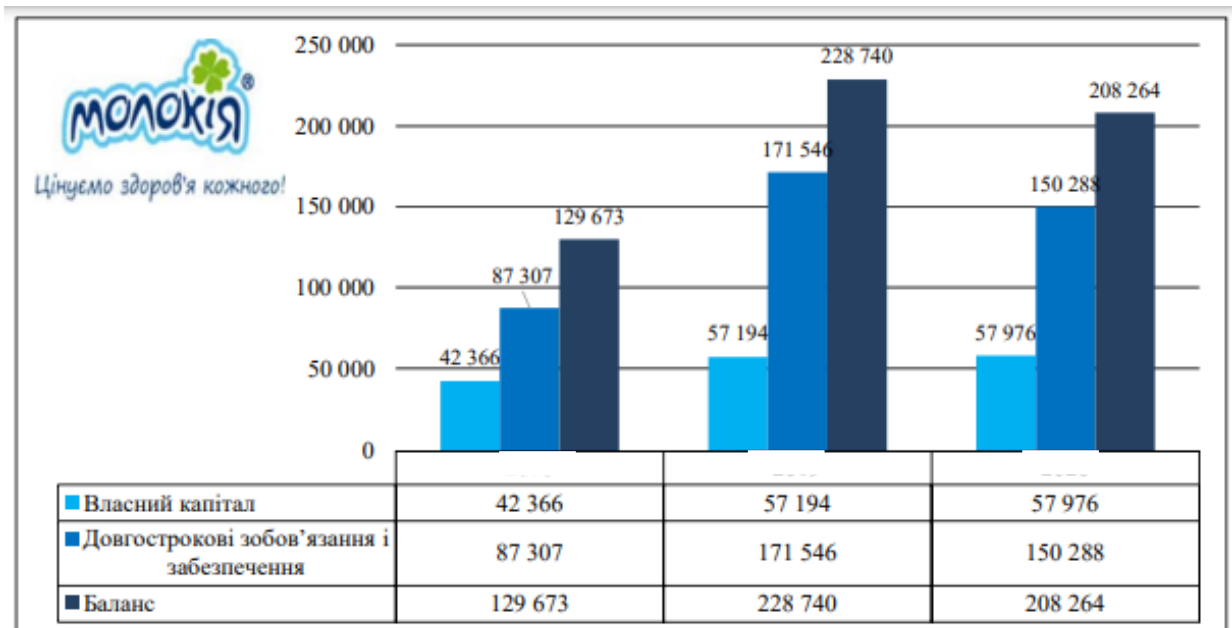


Рис. 2.3. Динаміка пасивів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 рр.

Примітка. Сформовано автором на основі [17], [18], [19].

Згідно з даними, оборотні активи є домінуючою складовою в загальній структурі активів, що свідчить про їхній пріоритет у діяльності підприємства. Це може бути зумовлено специфікою операційної діяльності, орієнтованої на короткострокове фінансування та швидкий оборот ресурсів. З іншого боку, менш значна частка необоротних активів свідчить про обмежені інвестиції у довгострокові ресурси, такі як основні засоби, нематеріальні активи або довгострокові фінансові вкладення. Збільшення або зменшення цих показників упродовж років може вказувати на стратегічні зміни в управлінні активами підприємства.

Дані рис. 2.3. допомагають візуально оцінити динаміку змін і пріоритетність використання ресурсів, що є важливим для аналізу фінансової

стійкості, ефективності операційної діяльності та прийняття управлінських рішень щодо оптимізації структури активів.

Одним із важливих аспектів організаційно-економічного забезпечення є маркетингова діяльність підприємства. Завод активно працює над формуванням позитивного іміджу бренду та впроваджує сучасні методи просування продукції, зокрема через соціальні мережі та інші цифрові канали. Завдяки цьому підприємство зберігає конкурентоспроможність і нарощує свою присутність на внутрішньому та зовнішньому ринках. Основою маркетингової стратегії заводу є орієнтація на споживача, яка проявляється у забезпеченні високої якості продукції, розширенні асортименту та впровадженні інноваційних рішень. Продукція заводу виготовляється виключно з натурального молока, що підкреслюється у рекламних кампаніях як одна з ключових переваг бренду. Це дозволяє задовольнити потреби споживачів, які цінують екологічність та натуральність продуктів.

У межах маркетингової діяльності підприємство активно використовує сучасні інструменти просування, зокрема цифровий маркетинг. Завод активно представлений у соціальних мережах, таких як Facebook, Instagram та YouTube, що дозволяє йому взаємодіяти з аудиторією, формувати лояльність споживачів та оперативно реагувати на їхні потреби. Рекламні кампанії акцентують увагу на якості продукції, її користі для здоров'я, а також місцевому походженні молока, що виробляється виключно із сировини українських фермерських господарств.

«Одним із ключових елементів маркетингової стратегії є розвиток продуктової лінійки. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» пропонує широкий асортимент продукції: молоко, кисломолочні продукти, сири, сметану та йогурти. Особливий акцент робиться на впровадженні нових продуктів, які відповідають сучасним запитам споживачів, наприклад, продукція для людей із непереносимістю лактози або лінії з підвищеним вмістом білка» [39].

Завдяки ефективній маркетинговій політиці ПрАТ «Тернопільський молокозавод» утримує лідерські позиції на ринку молочної продукції, постійно зміцнюючи свій імідж надійного виробника натуральних і корисних продуктів (рис. 2.4.).

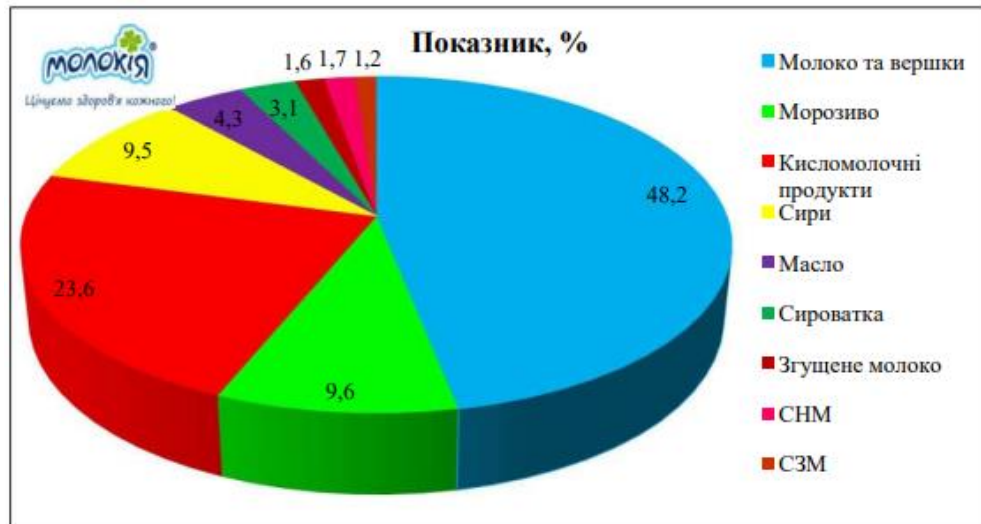


Рис. 2.4. Структура обсягів виробництва молочної продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод», спрямованої на зовнішній ринок
Примітка. Сформовано автором на основі [39].

На основі представлених даних можна зробити висновок, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» пропонує на зовнішньому ринку широкий асортимент продукції, що забезпечує йому конкурентну перевагу завдяки різноманіттю товарів. Це дозволяє підприємству не лише зберігати високий рівень прибутковості, а й сприяти розвитку української молочної промисловості загалом.

Важливим елементом забезпечення ефективного функціонування заводу є інновації. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» активно впроваджує новітні технології у виробничі процеси, що дозволяє не лише підвищувати якість продукції, але й оптимізувати витрати. У сучасних умовах підприємство приділяє особливу увагу екологічним аспектам виробництва, реалізуючи програми зі зменшення шкідливих викидів та переробки відходів.

Таким чином, організаційно-економічне забезпечення функціонування ПрАТ «Тернопільський молокозавод» характеризується ефективною управлінською структурою, раціональним використанням ресурсів, стабільними фінансовими показниками та інноваційним підходом до виробництва. Проте для подальшого розвитку підприємству необхідно й надалі інвестувати в модернізацію, розширювати асортимент продукції та зміцнювати свої позиції на ринку. Це дозволить заводу залишатися одним із лідерів молочної галузі України та забезпечити стабільний економічний розвиток у майбутньому.

2.2. Аналіз системи інформаційного забезпечення управлінських рішень у досліджуваній організації

Система інформаційного забезпечення управлінських рішень є важливим елементом ефективного функціонування будь-якої організації. Вона забезпечує керівників своєчасною, достовірною та релевантною інформацією, необхідною для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. В умовах швидких змін ринку, зростання конкуренції та інтенсифікації бізнес-процесів інформаційне забезпечення стає ключовим фактором у досягненні стратегічних та операційних цілей організації.

На рис. 2.5 подано ключові принципи впровадження тотального менеджменту якості (TQM) у ПрАТ «Тернопільський молокозавод», які є основою для досягнення високих стандартів виробництва та управління якістю. Тотальний менеджмент якості є стратегічним підходом до управління, що передбачає залучення всіх співробітників підприємства на всіх рівнях для забезпечення безперервного поліпшення процесів, продуктів і послуг.



Рис. 2.5. Принципи тотального менеджменту якості у ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Сформовано автором на основі [39].

Першим принципом є орієнтація на потреби споживачів, що передбачає постійне вдосконалення продуктів та послуг з урахуванням відгуків споживачів. Це дозволяє підприємству забезпечити високу конкурентоспроможність на ринку молочних продуктів та задовольнити очікування клієнтів.

Другим важливим аспектом є акцент на участь усіх співробітників у процесах управління якістю. Кожен працівник відчуває відповідальність за якість своєї роботи та розуміє, що його вклад важливий для загального результату підприємства. Це сприяє створенню атмосфери співпраці та взаємної підтримки всередині колективу.

Третій принцип стосується безперервного вдосконалення процесів. Підприємство використовує сучасні методи управління, такі як аналіз даних,

моніторинг і впровадження нових технологій, щоб забезпечити зростання ефективності виробництва та покращення якості продукції. Це дозволяє знижувати витрати, зменшувати кількість дефектів і підвищувати загальну продуктивність.

Четвертим важливим елементом є інтеграція процесів управління якістю у всі аспекти діяльності підприємства. Це означає, що контроль за якістю не обмежується лише виробничими підрозділами, а охоплює усі функціональні області – від закупівель і логістики до маркетингу та обслуговування клієнтів.

Застосування принципів тотального менеджменту якості у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» забезпечує високі стандарти виробничих процесів, сприяє підвищенню рівня довіри споживачів і зміцнює позиції підприємства на ринку. Завдяки такому підходу, підприємство не лише відповідає сучасним вимогам якості, але й створює умови для сталого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності.

Сучасні умови ведення бізнесу вимагають від підприємств високої гнучкості, швидкості реагування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Ефективність управління на підприємстві, зокрема у ПрАТ «Тернопільський молокозавод», значною мірою залежить від того, наскільки своєчасно та якісно керівництво отримує необхідну інформацію. В умовах високої конкуренції та швидких змін у ринковому середовищі, інформаційне забезпечення стало важливим компонентом стратегічного і оперативного управління.

Інформаційне забезпечення управлінських рішень охоплює процеси збору, обробки, аналізу та передачі даних, які використовуються для прийняття рішень на різних рівнях управління. Це включає як внутрішні дані підприємства (фінансова звітність, виробничі показники, дані про якість продукції тощо), так і зовнішню інформацію (ринкові тенденції, інформація про конкурентів, зміни у законодавстві).

Впровадження ефективної системи інформаційного забезпечення дозволяє організації оперативно реагувати на зміни у середовищі, планувати ресурси, оптимізувати витрати та підвищувати загальну продуктивність. Інформація, яка обробляється та використовується для управлінських рішень, повинна бути достовірною, актуальною та доступною для всіх зацікавлених сторін в організації.

«Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» інформаційне забезпечення є важливою складовою системи управління, яка підтримує процеси, спрямовані на досягнення високих стандартів якості продукції та ефективності виробництва. Важливість такої системи полягає у створенні умов для прийняття зважених рішень, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, покращенню взаємодії між відділами та забезпеченню стратегічного розвитку» [39].

Врахування сучасних технологічних досягнень і автоматизованих інформаційних систем дозволяє ПрАТ «Тернопільський молокозавод» забезпечити надійне інформаційне обслуговування, що є запорукою успішної реалізації управлінських рішень і досягнення запланованих результатів.

Аналіз показав, що ключовими характеристиками інформаційної системи у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є її структурованість, інтегрованість та гнучкість. Структурованість забезпечується за рахунок чіткого розподілу інформаційних потоків між підрозділами. Інтегрованість системи досягається завдяки використанню єдиної платформи для обробки даних, що зменшує дублювання інформації та підвищує ефективність роботи співробітників. Гнучкість забезпечує можливість адаптувати інформаційну систему до змін зовнішнього середовища чи внутрішніх потреб організації.

Автоматизована структура системи інформаційного забезпечення управлінських рішень у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зображена на рис. 2.6.

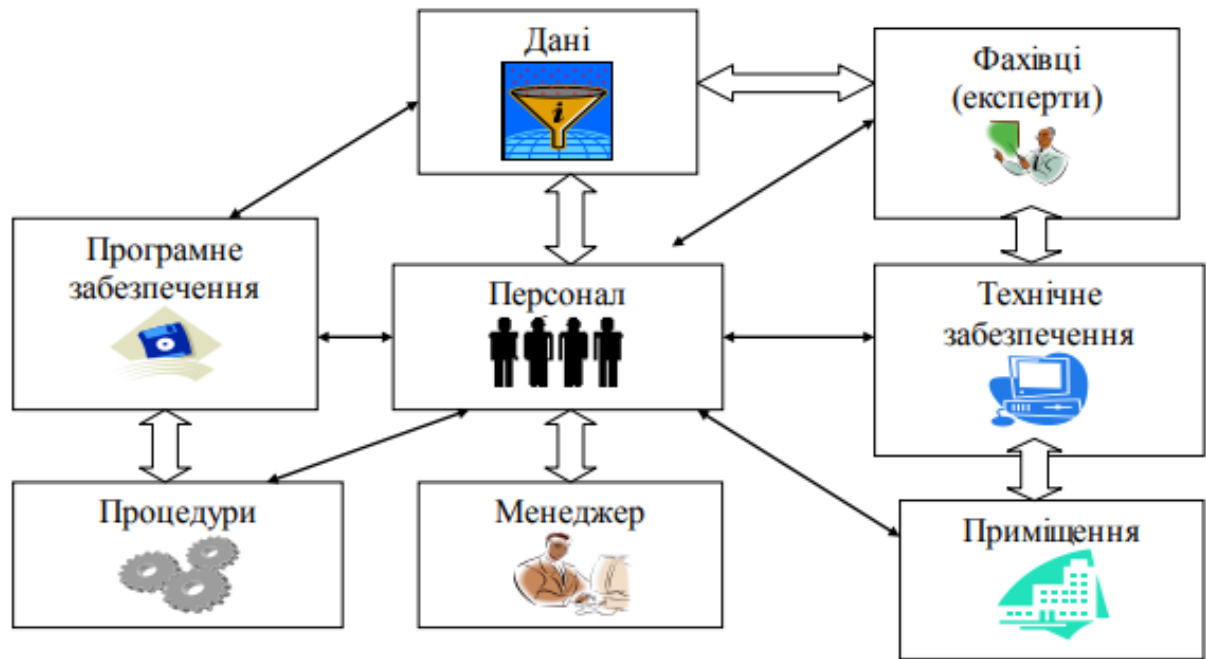


Рис. 2.6. Загальна структура системи автоматизації управлінських рішень у ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

У сучасних умовах ведення бізнесу програмне інформаційне забезпечення є важливою складовою ефективного управління підприємством, оскільки воно дозволяє забезпечити швидке, точне та обґрунтоване прийняття управлінських рішень. Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» використання сучасних програмних систем є необхідним інструментом для інтеграції даних, автоматизації процесів та поліпшення загальної ефективності роботи підприємства.

Одним із ключових елементів програмного інформаційного забезпечення є системи автоматизації управління підприємством (ERP-системи), які інтегрують всі основні функції, такі як фінансовий облік, управління виробництвом, складське обслуговування, логістика та збут. Ці системи дозволяють знизити витрати, уникнути дублювання даних і забезпечити оперативний доступ до інформації в режимі реального часу.

«Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» важливою частиною програмного забезпечення є системи управління якістю (QMS), які

забезпечують контроль за всіма етапами виробництва і сприяють дотриманню стандартів якості продукції. Ці системи автоматизують процеси перевірки якості, обліку виробничих показників, а також моніторингу зворотного зв'язку від споживачів, що дозволяє своєчасно виявляти та усувати можливі недоліки у виробничих процесах» [39].

Системи управління даними (DMS) та інструменти аналітики, як-от ВІ-системи (Business Intelligence), відіграють важливу роль у прийнятті управлінських рішень, надаючи можливість аналізувати великі обсяги інформації, створювати звіти та прогнози, що допомагає керівництву підприємства планувати стратегічні дії та адаптувати бізнес-процеси відповідно до змін у ринковому середовищі.

Також необхідно зазначити використання програмного забезпечення для управління кадрами та обліку робочого часу, що допомагає забезпечити ефективну роботу персоналу та поліпшити управління людськими ресурсами. Це включає в себе автоматизовані системи для ведення обліку заробітної плати, планування графіків роботи та управління персоналом.

Завдяки впровадженню програмного інформаційного забезпечення, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» значно підвищив ефективність своїх бізнес-процесів, оптимізовано витрати та забезпечено високу якість продукції. Використання таких систем дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку, адаптуватися до сучасних умов і забезпечувати високий рівень обслуговування своїх клієнтів.

Однак у системі інформаційного забезпечення були виявлені певні недоліки. Наприклад, затримки в обробці даних, спричинені недостатньою швидкістю роботи деяких модулів ERP-системи, що ускладнює прийняття рішень у режимі реального часу. Також спостерігається недостатній рівень інтеграції з джерелами зовнішньої інформації, що обмежує можливості використання сучасних аналітичних інструментів для аналізу ринкових трендів.

Для покращення системи інформаційного забезпечення організація може запровадити кілька заходів. Насамперед, доцільно вдосконалити інфраструктуру збору та обробки даних, зокрема шляхом оновлення програмного забезпечення та підвищення кваліфікації персоналу. Іншим важливим кроком є розширення доступу до зовнішніх інформаційних ресурсів через підключення до спеціалізованих платформ ринкових досліджень та економічного прогнозування. Це дозволить керівництву отримувати більш точну і повну інформацію для стратегічного планування.

Система інформаційного забезпечення управлінських рішень є важливим інструментом, який дозволяє організації бути конкурентоспроможною та адаптивною до змін середовища. Її постійний аналіз і вдосконалення сприятимуть підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень, оптимізації ресурсів і досягненню стратегічних цілей організації.

Висновки до розділу 2

Аналіз організаційно-економічного забезпечення показав, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має добре налагоджену інфраструктуру для ефективного функціонування, що включає сучасні виробничі потужності та організаційну структуру, яка забезпечує високий рівень управлінської діяльності та здатність до адаптації до змін у ринковому середовищі.

Аналіз системи інформаційного забезпечення управлінських рішень показав, що досліджуване підприємство використовує сучасні програмні та технологічні рішення для збору, обробки та аналізу даних. Впроваджені системи дозволяють оперативно отримувати інформацію для планування, контролю за виробництвом та управління фінансами. Проте, було відзначено, що для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень необхідно

покращити інтеграцію між різними підсистемами, що допоможе забезпечити більш цілісне і швидке оброблення інформації.

Однією з ключових рекомендацій є модернізація існуючих програмних рішень та впровадження нових інструментів для автоматизації збору та обробки даних, що забезпечить більш ефективний контроль за виробничими процесами і підвищить рівень обґрунтованості прийнятих рішень. Такі зміни сприятимуть покращенню управлінської діяльності, оптимізації витрат та збільшенню загальної продуктивності підприємства.

В результаті проведеного системного аналізу констатуємо, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має значний потенціал для підвищення ефективності своєї діяльності за рахунок удосконалення системи інформаційного забезпечення управлінських рішень. Впровадження запропонованих змін сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринку, покращенню якості продукції та задоволенню потреб споживачів.

РОЗДІЛ 3

АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Напрями удосконалення інформаційного забезпечення управлінських рішень в досліджуваній організації

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є одним із провідних підприємств у молокопереробній галузі, що активно розвиває свої виробничі потужності та удосконалює процеси управління для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Одним із ключових аспектів сучасного управління є інформаційне забезпечення, яке впливає на швидкість і якість ухвалення управлінських рішень. Удосконалення цієї складової може значно покращити оперативність роботи підприємства та його стратегічну стійкість.

Менеджмент досліджуваного підприємства стикається із завданням підвищення ефективності управлінської діяльності через покращення інформаційного забезпечення. Для цього необхідно впроваджувати сучасні підходи та технології, що забезпечать своєчасне, точне та якісне оброблення даних, необхідних для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

«До основних напрямів удосконалення інформаційного забезпечення аналізу управлінської діяльності на підприємстві слід віднести кілька ключових аспектів. Першим напрямом є вивчення періодичності руху документів. Неритмічне надходження документів може створювати значну напругу у процесі їх обробки та використання. Важливо забезпечити регулярність надходження інформації, що допоможе оптимізувати документообіг і знизить затримки в обробці даних, що є критичним для оперативного ухвалення рішень» [42].

«Другим напрямом є впровадження автоматизованих інформаційних технологій для проведення управлінського аналізу. Ці системи дозволяють значно скоротити час, необхідний для обробки аналітичних даних, і

підвищити оперативність процесів. Водночас автоматизація сприяє підвищенню якості та достовірності обробки даних за рахунок охоплення всіх факторів, що впливають на процеси. Впровадження таких технологій також удосконалює організацію праці аналітичних працівників, знижуючи трудомісткість та витрати на аналітичні процеси» [42].

«Третім напрямом є дослідження ступеня аналітичності інформації. Важливо визначити, наскільки інформація, яка використовується для управлінських рішень, є аналітичною та придатною для глибокого аналізу. Це допоможе уникнути використання поверхневої чи неактуальної інформації, що може знизити ефективність рішень» [42]. «Четвертим напрямом є вивчення інформаційної взаємозв'язку аналітичних завдань. Це дозволяє уникнути дублювання інформації, що підвищує ефективність її використання, і визначити доцільну черговість вирішення завдань. В результаті процеси управління стають більш скоординованими, а ухвалення рішень – більш ефективним. Останнім важливим напрямом є складання форм внутрішньої бухгалтерської звітності. Уніфікація та стандартизація звітних форм дозволяє забезпечити зручність і зрозумілість представлення даних для керівництва. Це, в свою чергу, полегшує моніторинг фінансових показників і оперативне реагування на зміни у фінансовій ситуації підприємства» [42].

Використання сучасних автоматизованих систем, удосконалення документообігу, підвищення аналітичності інформації та розробка стандартних форм звітності дозволить значно покращити якість управління та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Рис. 3.1 відображає ключові елементи системи інформаційного забезпечення управлінських рішень у ПрАТ «Тернопільський молокозавод», включаючи процеси збору, обробки та аналізу даних, а також взаємозв'язок між різними підрозділами підприємства. В основі системи лежить автоматизація інформаційних потоків, що дозволяє забезпечити

оперативність обробки даних, знижуючи ймовірність помилок та підвищуючи якість управлінської інформації.



Рис. 3.1. Типова схема інформаційного забезпечення управлінських рішень у ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Показані також процеси взаємодії між аналітичними відділами та іншими підрозділами підприємства, що підкреслює важливість спільної роботи для оптимізації інформаційних потоків і забезпечення безперешкодного обміну даними. Відповідно кожний етап обробки інформації є важливою складовою для забезпечення прозорості та своєчасності ухвалення рішень. Підсистему обліку й обробки інформації у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» подано на рис. 3.2.

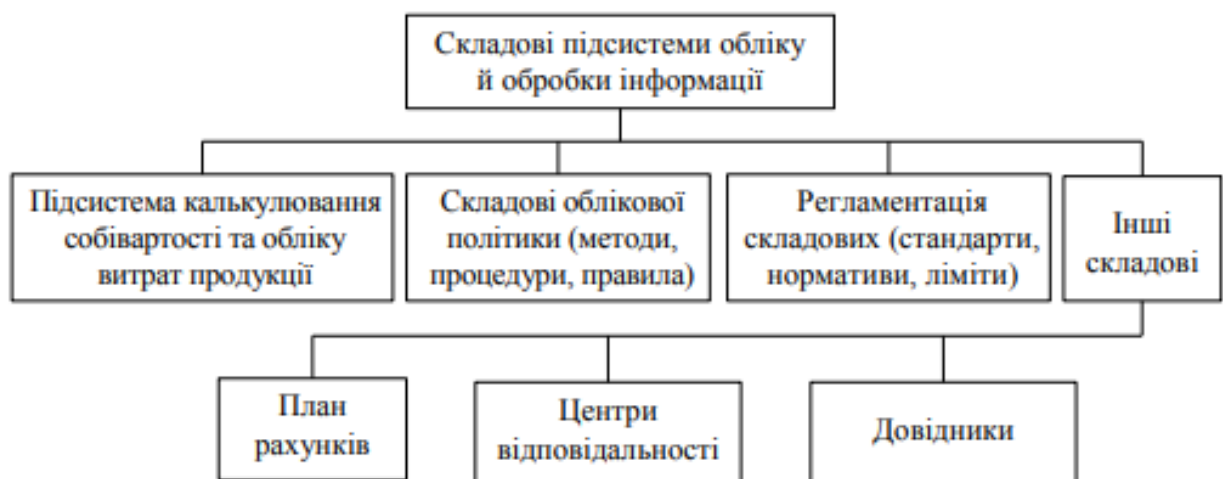


Рис. 3.2. Підсистема обліку й обробки інформації у ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Проведені дослідження дозволили сформувані наступні напрями удосконалення інформаційного забезпечення управлінських рішень у ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

1. Автоматизація процесів збору та обробки даних. Одним із першочергових кроків у покращенні інформаційного забезпечення є впровадження сучасних автоматизованих систем для збору, обробки та аналізу даних. Використання ERP-систем, що інтегрують усі процеси підприємства – від виробництва і фінансового обліку до управління запасами та логістики, забезпечить швидкий доступ до актуальної інформації. Це дозволить знизити кількість помилок, пов'язаних із людським фактором, покращити планування виробничих процесів і забезпечити більш точне прогнозування.

2. Впровадження систем Business Intelligence (BI). Для забезпечення ефективного аналізу даних та підтримки ухвалення управлінських рішень необхідно інтегрувати сучасні аналітичні інструменти, які допомагають перетворювати великі обсяги інформації на корисні відомості. BI-системи дозволяють підприємству проводити детальний аналіз фінансових показників, обсягів виробництва, споживчих тенденцій та інших ключових показників. Використання цих систем забезпечить більш обґрунтоване і своєчасне прийняття рішень, що важливо для оптимізації діяльності та підвищення конкурентоспроможності.

3. Інтеграція інформаційних систем і підвищення взаємодії між відділами. На сучасному етапі розвитку організації важливо, щоб усі відділи підприємства мали доступ до єдиного інформаційного простору. Вдосконалення інтеграції інформаційних систем дозволить забезпечити безперешкодний обмін даними між відділами, знижуючи витрати часу на обробку інформації та мінімізуючи ризики помилок. Це також дозволить здійснювати моніторинг та управління виробничими процесами в реальному часі.

4. Забезпечення безпеки інформації. Оскільки обсяг і значущість даних, що обробляються підприємством, постійно зростають, захист інформації стає надзвичайно важливим аспектом. Впровадження сучасних систем кібербезпеки, шифрування даних і політика контролю доступу забезпечить захист інформації від несанкціонованого доступу та зловживань. Це не тільки підвищить рівень довіри з боку партнерів і споживачів, але й забезпечить стабільну роботу підприємства у разі можливих кібератак.

5. Навчання персоналу та підвищення його кваліфікації. Для максимально ефективного використання нових інформаційних систем важливо постійно навчати персонал. Впровадження програм навчання, семінарів та тренінгів для співробітників дозволить підвищити рівень їхнього володіння новими технологіями і забезпечить правильне використання інформаційних систем на всіх етапах управління.

6. Мобільність і доступність інформації. У сучасних умовах важливо мати можливість доступу до інформації не лише в межах офісу, але й у будь-якому місці та в будь-який час. Впровадження хмарних технологій і мобільних рішень дозволить менеджерам та іншим працівникам отримувати доступ до необхідних даних із різних пристроїв, що підвищить гнучкість у роботі та дозволить оперативно реагувати на зміни в ринковій ситуації.

7. Впровадження систем прогнозування та моделювання. З метою підвищення точності прийняття стратегічних рішень корисно використовувати системи прогнозування, які дозволяють моделювати різні сценарії розвитку ситуацій на основі аналізу історичних даних. Це забезпечить більш ефективне планування виробничих і фінансових процесів, допоможе уникнути ризиків і підвищить ефективність роботи підприємства.

Удосконалення інформаційного забезпечення управлінських рішень у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є необхідним кроком для підвищення загальної ефективності підприємства, оптимізації виробничих процесів та зміцнення його позицій на ринку. Впровадження сучасних технологій, систем автоматизації та інтеграції, а також навчання персоналу

забезпечуватимуть основу для сталого розвитку підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності у змінюваних умовах ринку.

3.2. Пропозиції щодо оптимізації комунікаційних процесів в досліджуваній організації як основи ефективного інформаційного забезпечення управлінських процесів

Ефективне управління сучасним підприємством потребує оптимізації комунікаційних процесів, що є важливою складовою інформаційного забезпечення управлінських рішень. У цьому контексті важливо враховувати, що комунікація слугує не тільки передачею інформації, але й забезпеченням взаємодії між працівниками, структурами та зовнішніми партнерами. Запровадження системи ефективних комунікаційних процесів є ключовим аспектом для досягнення високої продуктивності, зменшення витрат, покращення якості обслуговування клієнтів і загального розвитку підприємства, зокрема:

1. Створення ефективної інформаційної інфраструктури. Одним із основних кроків для оптимізації комунікаційних процесів є створення ефективної інформаційної інфраструктури, яка включає використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Це дозволяє зменшити витрати часу на обробку даних, покращити швидкість обміну інформацією і знизити кількість помилок у процесах передачі даних. Системи автоматизації управлінських процесів, що інтегрують дані з різних підрозділів підприємства, забезпечують оперативність і точність інформації, що використовується для прийняття рішень.

2. Запровадження єдиної інформаційної платформи. Для забезпечення безперервного та цілісного обміну інформацією необхідно впровадити єдину інформаційну платформу, яка дозволить зібрати, обробляти і передавати дані в режимі реального часу. Це може бути спеціалізована ERP-система, яка

об'єднує різні функціональні модулі підприємства – від фінансів і бухгалтерії до управління виробництвом і збутом. Застосування єдиної платформи знижує ймовірність дублювання даних, забезпечує доступ до актуальної інформації всім відповідальним підрозділам та сприяє швидкому реагуванню на змінні умови ринку.

3. Оптимізація комунікаційних каналів. Вибір і впровадження ефективних каналів комунікації є важливим елементом оптимізації комунікаційних процесів. Використання сучасних засобів комунікації, таких як відео-конференції, чати і електронна пошта, дозволяє значно скоротити витрати на організацію зустрічей та оперативно вирішувати питання. Важливо також визначити чіткі правила використання комунікаційних каналів: коли слід використовувати один канал, а коли інший, щоб уникнути перенавантаження працівників надмірною кількістю повідомлень і інформації.

4. Підвищення інформаційної грамотності персоналу. Одним із важливих аспектів ефективної комунікації є підвищення інформаційної грамотності працівників. Керівництву підприємства слід впроваджувати програми навчання, що охоплюють навички роботи з новими інформаційними системами та комунікаційними інструментами. Це дозволить працівникам ефективніше використовувати цифрові інструменти, знижуючи помилки у передачі даних та підвищуючи швидкість обробки інформації.

5. Упровадження політики зворотного зв'язку. Створення ефективних каналів зворотного зв'язку між керівництвом, підрозділами та партнерами забезпечує своєчасне виявлення проблем і недоліків у комунікаційних процесах. Регулярні опитування, зустрічі та обговорення, а також використання анкет і цифрових платформ для збору відгуків дозволяють швидко реагувати на потреби співробітників і вдосконалювати процеси. Зворотний зв'язок стимулює розвиток і вдосконалення комунікаційної

культури в компанії, забезпечуючи прозорість і ефективність управлінських процесів.

6. Створення стратегії комунікаційної політики. Важливим елементом оптимізації комунікаційних процесів є розробка стратегії комунікаційної політики, яка визначає ключові напрямки взаємодії всередині підприємства та з зовнішніми партнерами. Стратегія повинна включати правила і стандарти комунікації, що регулюють обмін інформацією між підрозділами, збереження конфіденційності даних, а також чітке визначення ролей і відповідальності кожного учасника комунікаційного процесу.

7. Використання сучасних аналітичних інструментів. Застосування аналітичних інструментів для обробки комунікаційної інформації дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень. Вбудовані алгоритми аналітики можуть допомогти у відстеженні ефективності комунікаційних процесів, аналізувати тенденції та визначати ключові показники продуктивності. Це забезпечує можливість своєчасного коригування стратегії та адаптації до змінних умов зовнішнього середовища.

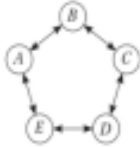
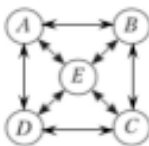
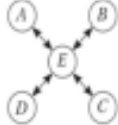
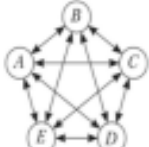
«Оптимізація комунікаційних процесів є основою ефективного інформаційного забезпечення управлінських рішень. Впровадження сучасних ІКТ, створення єдиної інформаційної платформи, оптимізація каналів комунікації та підвищення інформаційної грамотності персоналу сприяють зниженню витрат, підвищенню швидкості та якості управлінських процесів. Комплексний підхід до удосконалення комунікаційних процесів дозволяє забезпечити стійкий розвиток підприємства та підвищити його конкурентоспроможність на ринку» [33, с. 256].

Нами проведений детальний аналіз інформаційно-комунікаційної мережі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (табл. 3.1.). Цей аналіз є необхідним для оцінки ефективності існуючих комунікаційних потоків між підрозділами та зовнішніми партнерами, а також для виявлення можливих недоліків у процесах обміну інформацією. Використання даних з таблиці дозволяє визначити ключові аспекти, що потребують вдосконалення, та

розробити рекомендації щодо оптимізації комунікаційної мережі для підвищення оперативності, якості та надійності

Таблиця 3.1

**Аналіз інформаційно-комунікаційної мережі у ПрАТ «Тернопільський
МОЛОКОЗАВОД»**

Вид комунікаційної мережі	Особливості	Переваги	Недоліки
Лінійна		Ланки пов'язані одна з одною послідовно	При вирішенні простих задач з малим обсягом вихідних даних
Кільцева		Ланки пов'язані одна з одною послідовно, але «вихід» послідовності ланки одночасно є «входом» першої	Для завдань, де потрібен творчий підхід до вирішення; сприяє найбільшій задоволеності учасників своєю діяльністю; мінімальна можливість конфліктів
Колесо		У центрі (на місці «осі») є ланка, пов'язана з іншими	Для вирішення простих завдань з високою швидкістю; інформаційне перевантаження лідера
Зірка		Ланки пов'язані між собою лише через центр	Не передбачає спілкування членів групи між собою; велика кількість помилок через слабкість зворотних зв'язків
Багато-зв'язкова		Кожна ланка пов'язана з іншими	Для вирішення простих, чітко поставлених завдань, а також рутинних завдань, що допускають можливість помилки
		Для вирішення складних завдань з неповною інформацією; висока якість результатів	Процес рішення займає більший проміжок часу; під впливом часу легко стає «зірковою»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

На основі проведених досліджень нами запропоновано механізм інформаційно-комунікаційного забезпечення (ІКЗ) взаємодії між

досліджуваним підприємством та потенційними партнерами, що є важливим кроком для ефективної організації комунікаційних процесів (рис. 3.3.). Механізм ІКЗ включає кілька ключових етапів, кожен із яких має важливе значення для забезпечення оптимальної роботи всього процесу.



Рис. 3.3. Механізм інформаційно-комунікаційного забезпечення (ІКЗ)
взаємодії товариства із потенційними партнерами

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

«На першому етапі важливо ретельно формувати інформаційний масив даних. Це передбачає збір і обробку інформації як із зовнішнього, так і з внутрішнього середовища. Зовнішнє середовище забезпечує дані про ринкові тенденції, конкурентів, сегменти ринку, інституційні структури та поведінку учасників ринку. Також складається окремий масив інформації про можливі бар'єри у взаємодії з партнерами, включаючи мовні, культурні, економічні, соціально-політичні та інші перешкоди» [29].

Що стосується внутрішнього середовища, важливо визначити джерела інформації, що надходить і виходить з підприємства, оскільки це критично для економічної безпеки організації. Необхідно встановити інформаційні потоки всередині підприємства та визначити основних учасників, які впливають на ці потоки і формують інформаційний масив, що відповідає запитам керівництва.

«Другий етап передбачає аналіз інформації відповідно до обов'язків працівників. Ефективність ІКЗ значною мірою залежить від чіткого визначення суб'єктів, що беруть участь у його функціонуванні. До основних учасників механізму належать менеджери, які ухвалюють рішення на рівні компанії та її структурних підрозділів. Важливу роль у комунікаційних процесах також відіграє відділ збуту, оскільки перші контакти з потенційними клієнтами часто відбуваються саме через нього. Таким чином, відділ збуту є одним із ключових елементів, що забезпечують запуск та функціонування механізму ІКЗ» [29].

Таким чином, оптимізація комунікаційних процесів у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є важливим елементом для підвищення ефективності інформаційного забезпечення управлінських процесів. Запровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, вдосконалення каналів обміну даними, а також розвиток навичок персоналу у сфері цифрової комунікації дозволять значно підвищити оперативність, якість і достовірність інформації. Це, у свою чергу, сприятиме кращому управлінському прийняттю рішень, скороченню витрат і підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Впровадження рекомендацій допоможе знизити дублювання інформаційних потоків і забезпечити більш ефективне використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Висновки до розділу 3

Досліджено ключові напрямки удосконалення інформаційного забезпечення управлінських рішень у ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що включають впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій і розвиток системи управлінського аналізу. Це дозволить значно підвищити оперативність і якість прийняття управлінських рішень, що є необхідним для ефективного функціонування підприємства у сучасних умовах.

Обґрунтовано важливість оптимізації комунікаційних процесів, зокрема, створення ефективних каналів зв'язку, аналізу інформаційних потоків і підвищення кваліфікації персоналу у сфері цифрових комунікацій. Це сприятиме зниженню витрат на обробку даних і мінімізації ризиків, пов'язаних із недостатньою інформаційною забезпеченістю.

Запропоновані заходи дозволять досліджуваному підприємству забезпечити безперервний доступ до актуальної та достовірної інформації, що, у свою чергу, зміцнить внутрішню і зовнішню взаємодію та сприятиме сталому розвитку організації. Впровадження сучасних технологій і вдосконалення комунікаційних процесів підвищить ефективність управлінської діяльності, зміцнить конкурентоспроможність підприємства та забезпечить його адаптацію до змін зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

Процес прийняття управлінських рішень - це систематичний процес вибору найкращого варіанта дій з наявних альтернатив для досягнення цілей організації. Неоднозначність у трактуванні поняття «управлінське рішення» зумовлена тим, що його зміст варіюється залежно від специфіки досліджуваного напрямку. Інформаційне забезпечення є необхідною умовою для прийняття обґрунтованих і ефективних рішень, які сприяють розвитку організації та її адаптації до змінюваних умов зовнішнього середовища. Сучасні підприємства повинні орієнтуватися на інтеграцію інформаційних технологій і систем, що дозволяє покращити якість інформаційного забезпечення, знижувати ризики, підвищувати швидкість обробки даних та забезпечувати конкурентоспроможність.

Аналіз системи інформаційного забезпечення управлінських рішень показав, що досліджуване підприємство використовує сучасні програмні та технологічні рішення для збору, обробки та аналізу даних. Впроваджені системи дозволяють оперативно отримувати інформацію для планування, контролю за виробництвом та управління фінансами. Проте, було відзначено, що для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень необхідно покращити інтеграцію між різними підсистемами, що допоможе забезпечити більш цілісне і швидке оброблення інформації.

В результаті проведеного системного аналізу констатуємо, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має значний потенціал для підвищення ефективності своєї діяльності за рахунок удосконалення системи інформаційного забезпечення управлінських рішень. Впровадження запропонованих змін сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринку, покращенню якості продукції та задоволенню потреб споживачів.

Обґрунтовано важливість оптимізації комунікаційних процесів, зокрема, створення ефективних каналів зв'язку, аналізу інформаційних потоків і підвищення кваліфікації персоналу у сфері цифрових комунікацій.