

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

КОБРИН Юрій Ігорович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК 65.014.1

Удосконалення інформаційного забезпечення
системи управління підприємством

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи: _____
(підпис)

ГРИМАК Олег Ярославович,
кандидат економічних наук, доцент

АНОТАЦІЯ

Кобрин Ю. І. «Удосконалення інформаційного забезпечення системи управління підприємством». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня Магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування» – Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького – Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі висвітлено теоретичні засади інформаційного забезпечення управління підприємством. Подано оцінку стану інформаційного забезпечення у системі управління ТОВ «Галфрост». Розроблено напрями удосконалення інформаційного забезпечення системи управління ТОВ «Галфрост».

Ключові слова: управління, інформація, інформаційне забезпечення, стратегія, інформаційні ресурси, технології.

SUMMARY

Kobryn Yu. I. “Improvement of Information Support for the Enterprise Management System.” – Manuscript.

Master’s Qualification Thesis for obtaining the educational degree of Master, specialty 073 “Management,” Educational and Professional Program “Management of Organizations and Administration” – Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies named after S. Z. Gzhytskyi, Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification thesis presents the theoretical foundations of information support for enterprise management. It provides an assessment of the current state of information support within the management system of LLC “Galfrost.” The work also develops directions for improving the information support of the management system at LLC “Galfrost.”

Keywords: management, information, information support, strategy, information resources, technologies.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького

Факультет	<u>Менеджменту, бізнесу та публічного</u> <u>адміністрування</u>
Кафедра	<u>Менеджменту і бізнес-адміністрування</u>
Галузь знань	<u>07 Управління та адміністрування</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u>
Освітньо-професійна програма	<u>Менеджмент організацій і</u> <u>адміністрування</u>

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри

доцент _____ Батюк Б.Б.

“ _____ ” _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

КОБРИНУ Юрію Ігоровичу

1. Тема проєкту (роботи) Удосконалення інформаційного забезпечення системи управління підприємством

керівник проєкту (роботи) Гримак О. Я., к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ _____ ” _____ 2025 року № _____

2. Термін подання студентом проєкту (роботи) грудень 2025 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) навчальна, наукова та довідкова література, наукові періодичні видання, фінансова звітність підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити). Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади інформаційного забезпечення управління підприємством. 1.1 Сутність та роль інформації в системі управління підприємством. 1.2 Інформаційні потоки: класифікація, формування та регламентація. 1.3 Поняття та структура інформаційного забезпечення управління. Розділ 2. Оцінка стану інформаційного забезпечення у системі управління ТОВ «Галфрост». 2.1 Загальна характеристика підприємства. 2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства. 2.3 Оцінювання ефективності існуючих інформаційних ресурсів і технологій у ТОВ «Галфрост». Розділ 3.

Напрями удосконалення інформаційного забезпечення системи управління ТОВ «Галфрост». 3.1 Формування концепції оптимізації інформаційних потоків на підприємстві. 3.2 Удосконалення інформаційного ресурсу стратегії управління в процесі модернізації ТОВ «Галфрост». 3.3 Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства через оптимізацію інформаційного забезпечення. Висновки. Список літературних джерел.

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1.	Вибір теми роботи	Травень 2025	
2.	Розробка змісту роботи	Травень 2025	
3.	Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи	Травень 2025	
4.	Бібліографічний огляд	Червень 2025	
5.	Вступ	Червень 2025	
6.	Розділ 1	Червень-липень 2025 року	
7.	Розділ 2	Серпень-вересень 2025 року	
8.	Розділ 3	Жовтень-листопад 2025 року	
9.	Висновки та пропозиції	Листопад 2025 року	
10.	Оформлення роботи	Листопад 2025 року	
11.	Оформлення візуального супроводу роботи	Грудень 2025	
12.	Представлення до захисту кваліфікаційної роботи	Грудень 2025	

Здобувач

_____ (підпис)

..... (прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

_____ (підпис)

..... (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1 Сутність та роль інформації в системі управління підприємством	8
1.2 Інформаційні потоки: класифікація, формування та регламентація	11
1.3 Поняття та структура інформаційного забезпечення управління	19
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ГАЛФРОСТ»	27
2.1 Загальна характеристика підприємства	27
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства	29
2.3 Оцінювання ефективності існуючих інформаційних ресурсів і технологій у ТОВ «Галфрост»	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ГАЛФРОСТ»	52
3.1 Формування концепції оптимізації інформаційних потоків на підприємстві	52
3.2 Удосконалення інформаційного ресурсу стратегії управління в процесі модернізації ТОВ «Галфрост»	54
3.3 Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства через оптимізацію інформаційного забезпечення	57
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування підприємств інформація перетворюється на один із ключових стратегічних ресурсів, що визначає ефективність управління, конкурентоспроможність та здатність організації адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Цифровізація бізнес-процесів, стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, зростання обсягів даних та ускладнення управлінських рішень формують нові вимоги до інформаційного забезпечення системи управління підприємством. Саме тому проблема його удосконалення набуває особливої актуальності.

Інформаційне забезпечення є фундаментальною складовою управлінського процесу, яка охоплює збір, обробку, систематизацію, зберігання та передачу даних, необхідних для прийняття ефективних рішень на всіх рівнях управління. Недостатня якість, несвоєчасність або неповнота інформації призводить до помилок у плануванні, зниження продуктивності, зростання витрат та втрати конкурентних переваг. Натомість сучасні інформаційні системи та технології, такі як ERP-, CRM-, BI-рішення, системи електронного документообігу та автоматизації бізнес-процесів, відкривають нові можливості для оптимізації управління, підвищення прозорості та швидкості ухвалення рішень.

Актуальність дослідження зумовлюється необхідністю інтеграції сучасних цифрових інструментів у діяльність підприємств, раціоналізації інформаційних потоків, зменшення інформаційних ризиків та створення ефективного інформаційного середовища, яке здатне підтримувати стратегічний розвиток організації.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад, проведення оцінювання та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення інформаційного забезпечення системи управління підприємством.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- розкрити сутність та роль інформації в системі управління підприємством;
- дослідити структуру та функції інформаційного забезпечення;
- проаналізувати сучасні інформаційні системи та технології, що використовуються в управлінні;
- здійснити комплексну оцінку стану інформаційного забезпечення на підприємстві;
- визначити проблеми, недоліки та резерви підвищення ефективності;
- запропонувати напрями вдосконалення інформаційних потоків та інформаційних систем;
- обґрунтувати економічний та управлінський ефект від упровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система управління ТОВ «Галфрост».

Предметом дослідження – процеси, методи, інструменти та організаційні механізми інформаційного забезпечення управління підприємством.

Методологічну основу дослідження складають загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, економіко-статистичні методи, структурно-логічне моделювання, порівняльний аналіз, методи системного підходу, експертні оцінки.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані напрями удосконалення інформаційного забезпечення можуть бути використані підприємствами для оптимізації управлінських процесів, підвищення ефективності внутрішньої комунікації, цифровізації бізнес-процесів та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків і списку використаної літератури. Робота викладена на 72 сторінках, використано 31 літературне джерело.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність та роль інформації в системі управління підприємством

Інформація сьогодні розглядається як один із ключових ресурсів підприємства, нарівні з фінансовими, матеріальними та людськими. У сучасних умовах швидких змін бізнес-середовища її значення зростає, адже саме на основі інформації приймаються стратегічні, тактичні та оперативні рішення. Як зазначає Яригіна А.В., «інформація - це не просто дані, а ресурс, який набуває цінності в процесі обробки» [27]. Тобто, її цінність формується в процесі збору, аналізу та використання у прийнятті управлінських рішень.

У наукових дослідженнях інформаційне забезпечення визначається як сукупність ресурсів, технологій та організаційних механізмів, спрямованих на збір, обробку, збереження та передачу даних, необхідних для прийняття рішень [2]. Таким чином, інформація виступає не просто технічним або пасивним елементом, а важливим стратегічним активом, здатним підтримувати розвиток і гнучкість організації.

Поступово, у процесі інформатизації підприємства, інформація стає основою створення інформаційного середовища, що охоплює технічні, організаційні та правові компоненти діяльності підприємства. Як підкреслюють сучасні дослідження, ефективне інформаційне середовище не обмежується лише технічними засобами, а передбачає комплексний підхід до управління даними та інформаційними потоками [27].

Перехід від теоретичного визначення до практичної ролі інформації дозволяє зрозуміти її значення у всіх функціях управління підприємством. Інформація є базою для планування, організації, координації, контролю та прийняття рішень. Без неї процес управління втрачає ефективність і швидкість реагування на зовнішні та внутрішні зміни.

При плануванні підприємства, наприклад, менеджери спираються на дані про минулі результати, ринкові тенденції та ризики. Це дозволяє формувати цілі та стратегії на майбутнє. Водночас, у функції організації інформація допомагає розподіляти обов'язки між підрозділами, визначати відповідальність і встановлювати взаємозв'язки. Кожна функція управління, таким чином, органічно залежить від своєчасності та повноти наявної інформації.

Завдяки інформації стає можливим також забезпечити ефективну координацію діяльності підрозділів і управлінських рівнів. Сучасні системи підтримки прийняття рішень (DSS) надають керівникам швидкий доступ до ключових показників, що дозволяє оперативно синхронізувати ресурси та оптимізувати процеси. У свою чергу, контрольна функція управління потребує надійної інформації для обліку, звітності та аудиту, що є основою для аналізу відхилень і прийняття коригувальних рішень.

Продовжуючи розгляд практичної значущості інформації, слід зазначити, що у сучасному бізнес-середовищі конкуренція стає все більш інформаційною. Підприємства, які ефективно управляють інформаційними ресурсами, здобувають суттєві переваги. Як показують дослідження Миколук О. А. та Бобровник В. М., систематизована інформація дозволяє керівництву швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, коригувати стратегії та підвищувати конкурентні позиції [27].

Особливо це проявляється у цифровому середовищі, де швидкість доступу до аналітичних даних і здатність приймати рішення на їх основі безпосередньо впливає на успішність підприємства. У статті Кононенко Ж. А. та співавторів підкреслюється, що інформатизація та автоматизація процесів значно підвищує адаптивність організації до ринкових коливань [6].

Не менш важливою є роль інформації як основи для функціонування інформаційних систем. Інформаційні системи, до яких відносять ERP-, CRM- та BI-системи, а також системи електронного документообігу,

обробляють дані, надаючи користувачам готову аналітичну інформацію для управлінських рішень.

Без якісної інформаційної бази навіть найсучасніші технічні засоби не забезпечують ефективності. Інформаційні системи залежать від даних внутрішніх підрозділів підприємства та зовнішніх джерел, таких як ринкова статистика чи конкурентна аналітика. Таким чином, підвищення якості та обсягу інформації автоматично підвищує ефективність інформаційних систем, що, у свою чергу, посилює управлінський потенціал підприємства.

Ще однією важливою сферою використання інформації є управління ризиками. Надійна та своєчасна інформація дозволяє ідентифікувати, оцінювати та реагувати на ризики, що виникають у діяльності підприємства. Зокрема, цифрові технології, як зазначає Микитюк Ю. та інші, дають змогу аналізувати внутрішні й зовнішні дані, прогнозувати наслідки та адаптувати стратегії [8].

Інформаційні системи підтримки ризик-менеджменту забезпечують моделювання сценаріїв, моніторинг змін і коригування дій у режимі реального часу. Це підвищує ефективність управлінських рішень і гнучкість підприємства у швидкозмінному середовищі.

Для практичного використання інформації важливо враховувати її якісні характеристики: актуальність, повноту, достовірність, конфіденційність, доступність та гнучкість обробки. Саме ці властивості визначають, наскільки інформація може бути ефективно використана у процесах планування, контролю та прийняття рішень. Інформація, що відповідає цим критеріям, стає не просто ресурсом, а потужним інструментом підвищення ефективності управління.

Останнім аспектом, що логічно впливає з попередніх, є роль інформації у стратегічному управлінні та інноваціях. Аналітичні дані про ринки, конкуренцію та внутрішні ресурси дозволяють формувати ефективні стратегії, прогнозувати зміни та впроваджувати інноваційні рішення. Цифрові платформи та ВІ-системи забезпечують аналіз великих обсягів

даних, що робить підприємство гнучким, адаптивним і здатним створювати нові ціннісні пропозиції.

Підсумовуючи, інформація є фундаментальним ресурсом підприємства та основою ефективного управління. Вона підтримує всі функції управління, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та забезпечує впровадження інноваційних рішень. Удосконалення інформаційного забезпечення стає не лише технічним завданням, а стратегічним напрямом розвитку, який дозволяє підприємству оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підвищувати ефективність управлінських процесів.

1.2 Інформаційні потоки: класифікація, формування та регламентація

Інформаційні потоки - це систематизоване переміщення даних і повідомлень між суб'єктами підприємства, яке охоплює внутрішні й зовнішні комунікації, обмін управлінською інформацією, а також інформування для прийняття рішень. Як наголошують дослідники, інформаційний потік формується через передачу повідомлень від генератора (джерела) до отримувача, причому ефективність цієї передачі залежить не лише від технічних каналів, а й від здатності отримувача правильно інтерпретувати інформацію.

В управлінському контексті інформаційні потоки відіграють роль “життєвих капілярів” підприємства, через які циркулює знання про внутрішній стан організації, зовнішні умови ринку, виробничі показники тощо. Налагоджені потоки інформації забезпечують своєчасне реагування керівництва на зміни, коригування стратегії та оптимізацію бізнес-процесів.

Сутність інформаційних потоків також пов'язана із концепцією інформаційно-комунікаційного менеджменту: саме через такі потоки забезпечується комунікаційна взаємодія між підрозділами та рівнями управління [26].

Класифікація інформаційних потоків є необхідною для розуміння їх структури, особливостей і ролі в системі управління. Науковці пропонують різні підходи до класифікації за ознаками: рівень управління, напрямок потоку, джерело інформації, зміст тощо.

Таблиця 1.1

Класифікація інформаційних потоків

Ознака класифікації	Тип інформаційних потоків	Опис
За рівнем управління	Стратегічні	Інформація про довгострокові цілі, ринок, конкурентів, інновації
	Тактичні	Дані середньострокового планування, ресурси, виробничі процеси
	Оперативні	Поточні дані виробництва, логістики, щоденних процесів
За напрямком	Внутрішні	Потоки всередині підприємства між підрозділами та рівнями управління
	Зовнішні	Інформація від клієнтів, постачальників, державних органів, ринку
	Зворотні	Зворотний зв'язок, контроль і коригування процесів
За змістом	Первинні (сирі)	Необроблені дані
	Систематизовані	Агреговані та структуровані дані
	Аналітичні / звітні	Дані для прийняття управлінських рішень
За джерелом	Внутрішні	Дані від бухгалтерії, виробництва, HR, внутрішніх систем
	Зовнішні	Ринкова статистика, конкуренти, державні регулятори
За комунікаційною архітектурою	Формальні	Офіційні звіти, протоколи, наради
	Неформальні	Месенджери, неофіційні комунікації, усні домовленості

Джерело: сформовано автором на основі джерел [11,19,24].

Процес формування інформаційних потоків - це організація та налагодження каналів передачі інформації, структур і правил, за якими дані циркулюють у системі управління підприємством. Відповідна побудова потоків забезпечує їхню узгодженість із бізнес-процесами та стратегією підприємства.

Першим етапом формування є аналіз існуючих потоків: визначення джерел інформації, вхідних і вихідних потоків, періодичності, канали взаємодії та основні користувачі. За даними [11], цей етап є фундаментом для побудови системи оцінки витрат і результатів діяльності підприємства.

Наступним кроком є проектування структури потоків - створення схем, які відображають, як інформація рухається всередині організації, між рівнями керівництва та функціональними підрозділами. Модель інтеграції інформаційних та управлінських процесів, запропонована низкою авторів [24], передбачає визначення вхідних та вихідних потоків, алгоритмів обробки та оцінювання "рівня зрілості" системи.

Ключова частина формування - впровадження інформаційної системи, яка підтримує визначену структуру потоків. Це може бути ERP, CRM, BI-система або інша платформа, яка дозволяє автоматизувати збір, обробку й маршрутизацію даних. При цьому важливо подбати про налаштування доступу, ролей та прав користувачів, щоб інформація надходила до потрібних осіб відповідно до їхніх повноважень.

Також необхідним елементом є освіта та підвищення компетенцій співробітників. У дослідженні Бондар Д. С. та Пашенко О. П. [1] підкреслюється, що для ефективного сприйняття інформації менеджери повинні мати відповідні знання, досвід і навички.

Не менш важливим є моніторинг і оптимізація потоків. Після формування системи потоків слід регулярно аналізувати її ефективність: чи інформація надходить вчасно, чи обробляється, чи використовується для прийняття рішень. Якщо виявлені проблеми - змінювати структуру, додавати нові канали або коригувати існуючі.

Регламентация - це встановлення правил, процедур і політик, які визначають, як саме інформація повинна циркулювати в рамках підприємства. Регламентация є критичною для забезпечення надійності, безпеки та ефективності інформаційних потоків.

➤ *Політики доступу та безпеки*

- ✓ Визначення, хто і які дані може отримувати. Це включає рівні доступу, конфіденційність та заходи з безпеки. У статті Макарової М.В. [7] зазначено, що ефективне управління інформацією передбачає чітку регламентацію доступу до інформаційних потоків та систему захисту від витоку або некоректних даних.
- ✓ Також варто враховувати міжнародні стандарти і принципи інформаційного врядування (information governance) - наприклад, аналітики пропонують встановлювати політики контролю прав користувачів, аудиту дій і відповідальності за дані [28].

➤ *Процедури передачі та обробки даних*

- ✓ Формалізація каналів обміну: офіційні звіти, формати повідомлень, періодичність.
- ✓ Визначення процесів обробки даних: хто відповідає за збір, перевірку, аналіз і передавання інформації далі.
- ✓ Впровадження процедур контролю якості інформаційних потоків. Регламент має включати механізми перевірки достовірності, консистентності та повноти даних.

➤ *Комунікаційна архітектура*

- ✓ Визначення ієрархії комунікацій: взаємодія стратегічного, тактичного та оперативного рівнів. У роботі Рудніченко Є. М. та інших [19] подано схему, яка показує, як інформаційні потоки пов'язують різні рівні управління й функціональні підрозділи. - Регламентация формального й неформального обміну: як і коли використовуються офіційні канали, а коли - неформальні.

➤ *Відповідальність та контроль*

- ✓ Призначення відповідальних осіб за інформаційні потоки: “власники” даних, адміністратори систем, аналітики.
- ✓ Встановлення КРІ або метрик для оцінки ефективності інформаційних потоків: чи інформація доходить до адресатів, наскільки вона корисна, чи впливає на рішення.
- ✓ Регулярні аудити інформаційних потоків: перевірка відповідності регламенту, виявлення вузьких місць або “затримок”.
- *Відтворення інформаційних ресурсів*
- ✓ За підходом Жамбей Т. В. [4], інформаційні ресурси - як зношуваний актив - потребують “відтворення”: тобто оновлення, поновлення даних, перевірки їх відповідності.
- ✓ Регламент має передбачати процедури оновлення інформаційних баз, архівування, очищення застарілої інформації або її перегляд.

Налагоджені та регламентовані інформаційні потоки прямо впливають на якість управлінських рішень, швидкість реагування на зміни, а також на загальну гнучкість підприємства. Дослідження Жамбей Т. В. [4] показують, що недостатня або неправильна організація потоків інформації може бути джерелом “вузьких місць” в управлінні, де рішення затримуються або приймаються з неповною інформацією.

Крім того, інтеграція інформаційних та управлінських процесів за моделлю Чорної Л., Коваленко О. та Гончара О. [24], підсилює взаємозв’язок між потоками і прийняттям рішень: за їхньою моделлю, оптимізовані потоки підвищують прозорість системи, ефективність контролю та аналітики й дозволяють краще узгоджувати ресурси.

Регламентація потоків не лише підтримує ефективність, а й забезпечує стабільність, знижує ризики інформаційної асиметрії, помилок у комунікації та витоку чутливої інформації - все це важливо для сучасного підприємства, особливо в умовах високої конкуренції та цифрових ризиків.

Структура інформаційних потоків підприємства - це організована система взаємопов’язаних процесів збору, передачі, обробки та

використання інформації, що забезпечує ефективну комунікацію між різними рівнями управління, функціональними підрозділами та зовнішніми учасниками ринкового середовища. Цю структуру можна наочно відобразити у вигляді схеми, яка демонструє напрями та канали обміну інформацією (рис. 1).



Рисунок 1.1. Структура інформаційних потоків підприємства

Джерело: [19].

Наведена схема структури інформаційних потоків ілюструє комплексну взаємодію інформації та її руху в системі управління підприємством. Вона відображає основні види потоків - внутрішні та зовнішні, висхідні, низхідні та горизонтальні - а також напрями руху інформації і рівні управління (стратегічний, тактичний та оперативний), що забезпечує цілісність та ефективність управлінського процесу. Така схема дозволяє систематизувати інформаційні потоки, оптимізувати процеси

прийняття рішень, а також підвищити прозорість і контроль у межах організаційної структури підприємства.

Внутрішні інформаційні потоки генеруються безпосередньо на підприємстві та охоплюють планову, облікову, фінансову, виробничу, кадрову та іншу інформацію структурних підрозділів. Зовнішні інформаційні потоки надходять із зовнішнього середовища і включають законодавчу інформацію, дані про динаміку та функціонування ринків, макропоказники країни, а також інформацію про конкурентів, споживачів, постачальників та інших зацікавлених сторін.

Щодо напрямків руху інформаційних потоків, на схемі виділяють три основні типи:

- Висхідні потоки - передаються з нижчих рівнів управління на вищі. До них належать звіти, пропозиції, сигнали про відхилення та інші дані, необхідні керівництву для аналізу та прийняття рішень.
- Низхідні потоки - рухаються від керівництва до виконавців і включають накази, плани, інструкції та іншу інформацію, що забезпечує реалізацію управлінських рішень.
- Горизонтальні потоки - передаються між підрозділами одного рівня з метою координації діяльності; вони охоплюють будь-яку інформацію, необхідну для поточної роботи підприємства.

На різних рівнях управління працівники потребують різного обсягу, деталізації та типу інформації, що обумовлено специфікою їхніх управлінських функцій та зоною відповідальності. Це детально відображено у таблиці 1.2.

Взаємозв'язок рівнів управління та інформаційних потреб

Рівень управління	Інформація	Характеристика
Стратегічний рівень	Дані про зовнішнє середовище (ринки, конкурентів, постачальників, законодавство), прогнози, звіти, макропоказники та інші джерела	Орієнтований на довгострокове планування та прийняття стратегічних рішень. Потребує узагальненої, аналітичної та прогнозної інформації
Тактичний рівень	Поточні плани, бюджети, нормативи, техніко-економічні показники	Забезпечує середньострокове планування, оптимізацію ресурсів та узгодження функціональних цілей із стратегічними завданнями
Оперативний рівень	Виробничі звіти, рознарядки, інструкції, облікові дані та інші джерела	Характеризується високою деталізацією та частотою оновлення. Підтримує контроль, координацію та щоденне управління діяльністю підприємства для забезпечення безперебійного функціонування

Джерело: сформовано автором на основі джерела [26].

Структура інформаційних потоків у системі управління підприємством є ключовим елементом ефективного обміну даними між усіма рівнями організації. Вона забезпечує своєчасність, повноту та достовірність інформації, що є необхідною для прийняття управлінських рішень і безперервного функціонування підприємства.

Підсумовуючи, інформаційні потоки - це фундаментальний елемент системи управління підприємством, через який циркулює життєво важлива інформація для прийняття рішень. Їхня класифікація за рівнями, напрямками, змістом і джерелами дає системне уявлення про структуру інформування всередині організації.

Формування потоків передбачає проектування каналів, структури обміну та впровадження інформаційних систем, а також навчання персоналу та моніторинг. Регламентація - це встановлення правил, політик, процедур, які забезпечують надійність, безпеку й ефективність інформаційного обміну.

Зрештою, добре організовані і регламентовані інформаційні потоки підвищують конкурентоспроможність підприємства, сприяють гнучкості та стабільності, а також зменшують ризики, пов'язані з неадекватною або затриманою інформацією. Тема удосконалення цих потоків стає надзвичайно актуальною в контексті цифрової трансформації та зростаючої інформаційної складності бізнес-процесів.

1.3 Поняття та структура інформаційного забезпечення управління

На думку групи дослідників [15], в умовах сучасної невизначеності здатність підприємства ефективно функціонувати значною мірою визначається можливістю формувати та впроваджувати нестандартні, інноваційні управлінські рішення, які базуються на якісно опрацьованій інформації. При цьому важливо підкреслити, що співвідношення між обсягом доступних даних та їх якістю, корисністю й актуальністю є ключовим чинником результативності управлінських процесів.

Питання взаємозв'язку між ефективністю управлінської системи та інформаційним забезпеченням розглянуто у праці [9], де автор наголошує, що досягнення бажаних економічних результатів та забезпечення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому й міжнародному ринках можливе лише за умови функціонування якісно вибудованої системи управління. Невід'ємною складовою такої системи є достовірна, своєчасна та актуальна інформація, без якої жодна управлінська технологія не може бути повноцінно реалізована.

Водночас у дослідженні Нестеренко С.А. та Мартинова Л.В. [10] автор наголошує, що інформаційне забезпечення доцільно розглядати як систему

показників, які можуть бути структуровані за певними критеріями. Зокрема, пропонується виділяти класифікаційні групи за такими напрямками:

- ✓ інформаційні потоки, які відображають організацію документообігу;
- ✓ системи кодування та класифікації інформації;
- ✓ уніфікована система документації;
- ✓ інформаційні масиви (файли), що зберігаються на електронних носіях із різним рівнем формалізації.

На рисунку 1.2 представлено різні підходи до трактування сутності поняття «інформаційне забезпечення». У більшості робіт інформаційне забезпечення розглядається як комплекс методів, засобів, інформаційних ресурсів та потоків, які забезпечують підтримку управлінських рішень.

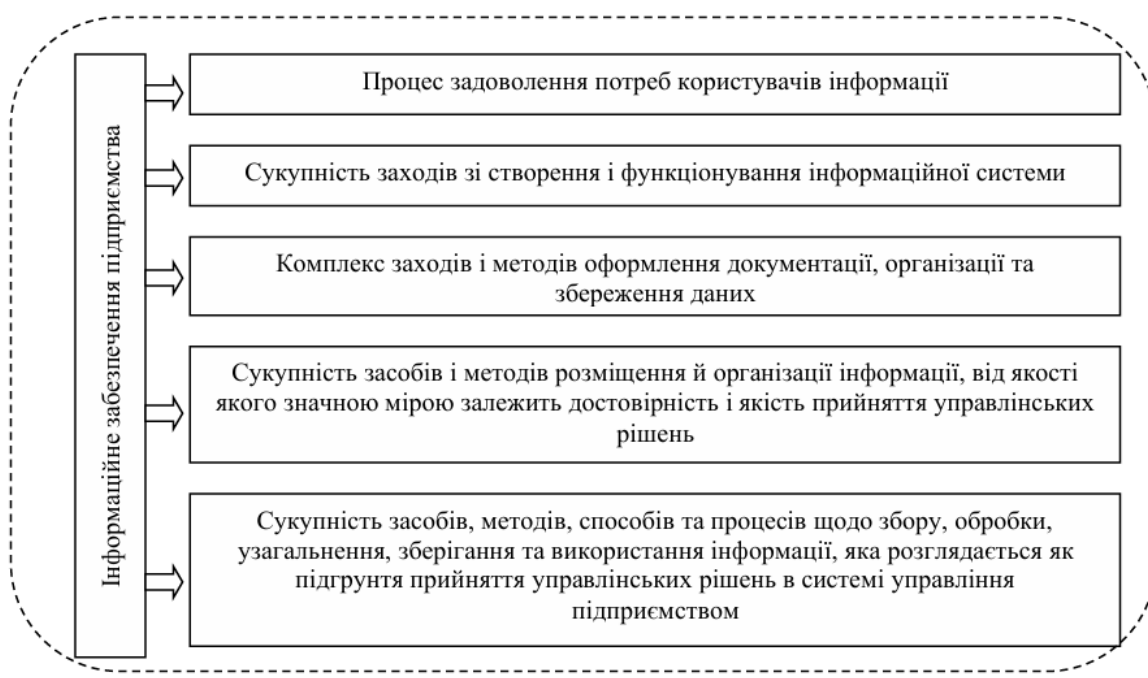


Рисунок 1.2 Підходи щодо визначення сутності поняття «інформаційне забезпечення підприємства»

Джерело : [10]

Сучасні емпіричні дослідження також підкреслюють вагомість організованого інформаційного забезпечення. Зокрема, результати опитувань менеджерів українських підприємств свідчать, що 53,3%

респондентів вважають покращення інформаційного забезпечення основною умовою прийняття ефективних управлінських рішень. Водночас 49% учасників дослідження зазначили, що головною причиною виникнення конфліктів на робочому місці є недостатній рівень комунікації та неефективні інформаційні зв'язки [10].

Такі висновки підтверджують, що якісно організоване інформаційне забезпечення є не просто допоміжним елементом, а фундаментальною складовою сучасного менеджменту, яка визначає здатність підприємства адаптуватися до викликів ринкового середовища, підтримувати стабільність внутрішніх процесів і забезпечувати результативність прийнятих рішень.

Інформаційне забезпечення охоплює процеси збору, обробки, систематизації, узагальнення та збереження даних. Інформаційний компонент виступає ключовою складовою аналітичного забезпечення, оскільки від його якості та повноти залежить продуктивність і ефективність аналітичної роботи. Саме аналітична інформація забезпечує управлінські процеси в сфері інноваційного розвитку підприємства та дозволяє:

- приймати обґрунтовані рішення щодо напрямку інноваційного розвитку та визначати стратегічні цілі;
- формувати стратегічні моделі та прогнози інноваційних процесів;
- деталізувати плани та програми реалізації стратегії інноваційного розвитку;
- удосконалювати систему показників та методи контролю на різних етапах інноваційної діяльності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Етапи формування інформаційних потреб у життєвому циклі
діяльності підприємства**

Етап життєвого циклу	Основні завдання підприємства	Інформаційне забезпечення	Тип потреб	Характер інформації
I. Формування бізнес-ідеї	Визначення перспективних напрямів діяльності, аналіз ринку, ідентифікація потенційних партнерів і конкурентів	Дані про ринкові тенденції, загальні умови господарювання, перспективи розвитку бізнесу	Стратегічна	Узагальнена інформація про ринок, конкуренцію, сегменти споживачів, потенційні можливості підприємства
II. Організація та запуск виробництва	Розробка моделі матеріально- технічного, фінансового та кадрового забезпечення	Дані про наявні ресурси, технічне та економічне обладнання, кадровий потенціал	Тактична	Детальна інформація про ресурси, обладнання, фінансові можливості, планування робочих процесів
III. Впровадження виробництва	Створення і реалізація стратегічного проекту розвитку, розробка правил і умов економічної діяльності	Комерційні дані про ринок, постачальників, споживачів, ціни та попит	Стратегічна / Тактична	Аналітичні дані для прийняття рішень щодо запуску та оптимізації процесів
IV. Стабільний розвиток	Збереження та зміцнення позицій на ринку, адаптація до змін	Оновлені дані про ринок, конкурентів, ефективність виробництва	Оперативна / Тактична	Поточна інформація про ринкову кон'юнктуру, запаси, ціни, виробничі показники
V. Стагнація та спад	Пошук шляхів оптимізації, перегляд стратегії, управління ризиками	Дані про ринкову ситуацію, конкурентів, внутрішні ресурси	Стратегічна / Оперативна	Інформація для антикризового управління, оцінка ефективності ресурсів та ринкових умов

Джерело: сформовано автором на основі джерела [6].

Слід підкреслити, що інформаційно-аналітична підтримка впровадження сучасних інноваційних рішень має своєчасно задовольняти потреби управлінського процесу та характеризуватися актуальністю, достовірністю й практичною користю. Така підтримка є необхідною для проведення глибокого та всебічного аналізу досліджуваної проблеми та прийняття обґрунтованих інноваційних рішень (рис. 1.3).

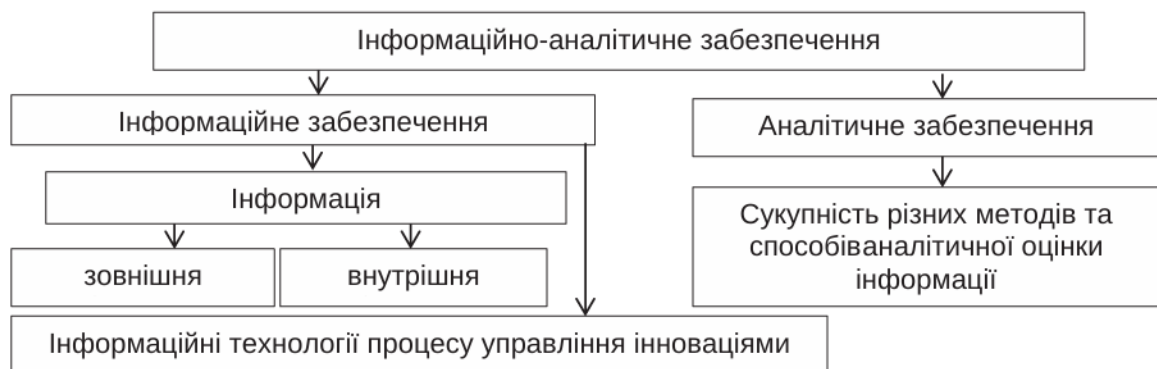


Рисунок 1.3 Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу управління інноваційною діяльністю підприємств

Джерело: [6].

Джерела інформаційного забезпечення можуть формуватися як під впливом зовнішніх, так і внутрішніх факторів. До зовнішніх джерел належать нормативно-правові акти, статистичні дані Державної служби статистики України, оприлюднені аналітичні матеріали міжнародних рейтингів, результати наукових досліджень, що проводяться профільними науково-дослідними установами, маркетингові дослідження, а також інформація, пов'язана з інноваційними розробками та технологічними тенденціями [6] (рис. 1.4).



Рисунок 1.4. Формування інформаційних даних на рівні підприємства

Джерело: [6].

До зовнішньої інформації відносяться офіційно опубліковані документи, що є загальнодоступними для всіх зацікавлених користувачів, а також матеріали, які надаються спеціалізованими інформаційно-консультаційними організаціями на платній основі.

Внутрішні джерела інформаційного забезпечення можна класифікувати за двома основними ознаками. Перша група охоплює облікові дані підприємств та інших суб'єктів економічної діяльності, зокрема фінансові, статистичні, податкові дані та дані фінансово-економічної звітності. Друга група включає позаоблікові джерела, до яких належать планові програми, програми інноваційного розвитку, аудиторські звіти, протоколи зборів і нарад, накази та розпорядження тощо.

Важливою складовою ефективного інформаційного потоку є використання інноваційних технологій, які дозволяють оптимізувати процес збору, накопичення, обробки, реєстрації та зберігання даних про інноваційно-інвестиційну діяльність із врахуванням перспектив розвитку підприємства. Застосування сучасних інформаційних технологій потребує

належного організаційного, технічного, інформаційного та програмного забезпечення.

Правильно організоване аналітичне забезпечення передбачає використання різних методів моделювання, таких як економіко-математичний, статистично-інформаційний, графічний, економіко-інформаційний та логічний аналіз. Це дозволяє оцінювати інформаційне поле, отримувати нові знання та формувати висновки під час дослідження явищ.

Системне застосування зазначених методів спрямоване на пошук ефективних шляхів вирішення завдань, пов'язаних з організацією інформаційно-аналітичного управління. До ключових елементів такої організаційної діяльності належить збір інформації для поточного аналізу, побудова прогнозних показників і розробка моделей, спрямованих на оцінку та визначення перспектив інноваційного розвитку підприємства.

Висновки до розділу 1.

Інформація є основним ресурсом управління підприємством, що безпосередньо впливає на ефективність прийняття управлінських рішень. Вона забезпечує реалізацію всіх функцій управління - планування, організації, контролю та аналітики - та визначає якість управлінських процесів на стратегічному, тактичному й оперативному рівнях.

Для ефективного використання інформації ключову роль відіграють інформаційні потоки, які забезпечують обмін даними між підрозділами підприємства та зовнішнім середовищем. Їх класифікація за напрямками, змістом, джерелами та рівнями управління дозволяє організувати своєчасну, достовірну та повну інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень.

Системне інформаційне забезпечення включає процеси збору, обробки, систематизації та збереження даних. Його ефективність залежить від організації аналітичної роботи, використання сучасних інформаційних

технологій та методів моделювання й прогнозування. Завдяки цьому забезпечується можливість формувати стратегічні моделі, деталізувати плани впровадження інновацій та контролювати результати управлінської діяльності.

Джерела інформаційного забезпечення охоплюють як внутрішні, так і зовнішні дані. Внутрішні включають фінансову, виробничу, кадрову інформацію, планові програми та накази, а зовнішні - статистичні дані, нормативно-правові акти, маркетингові дослідження та аналітику про конкурентів і ринки. Комплексне використання цих джерел дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підвищує якість управлінських рішень.

Отже, теоретичні основи інформаційного забезпечення створюють міцну базу для побудови ефективних систем управління підприємством. Належно організоване інформаційне забезпечення сприяє прозорості процесів, оптимізації ресурсів, підвищенню конкурентоспроможності та досягненню стратегічних цілей на всіх рівнях управління.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ГАЛФРОСТ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Галфрост» є дочірнім підприємством ЗАТ «Фрутіка» та спеціалізується на сучасних технологіях зберігання й заморожування харчових продуктів. Це наймолодша компанія групи, заснована у 2007 році. У надзвичайно короткі строки було зведено сучасний холодильний комплекс і розпочато виробничу діяльність, що включає заморожування та фасування різних видів ягід.

Окрім співпраці з провідними міжнародними компаніями, які займаються переробкою й збутом фруктової продукції, «Галфрост» також орієнтується на роздрібний ринок та сегмент HoReCa. Підприємство пропонує широкий асортимент заморожених ягід, а також спеціалізовану продукцію - сублімовані ягоди та заморожені фруктові мікси.

ТОВ «Галфрост» розташоване за адресою: вул. Лесі Українки, 89В, м. Жовква, Львівський район, Львівська область, 80300, Україна. Власником підприємства є Рябой Володимир Никодимович. Виробничі потужності розміщені в регіоні, що має сприятливі умови для вирощування ягідних культур: атлантично-континентальний клімат, достатній рівень вологості (приблизно 78%), теплі літні місяці та відсутність затяжних періодів засух. Річна кількість опадів становить у середньому 610–635 мм, що також сприяє стабільному розвитку ягідництва.

Основним видом діяльності компанії є виробництво органічних заморожених та сушених ягід. Асортимент включає полуницю, малину, чорницю, ожину, чорну смородину, порічку, брусницю, журавлину, суницю, вишню, ягоди бузини, аронію, обліпиху, горобину, калину, шипшину, ревінь, глід та сливу. Підприємство спеціалізується на переробленні та консервуванні фруктів і овочів, що не входять до інших класифікаційних груп.

Підприємство має у користуванні земельний фонд площею 474 га, орендований у 423 пайовиків. Усі поля підприємства потребують сучасного догляду та технологічної обробки. Для культур, особливо чутливих до кліматичних умов (суниця, малина, бузина), облаштовуються ефективні системи зрошення. За індивідуальними запитами клієнтів компанія може вирощувати й нові види ягідних культур, наприклад бузину, чорницю чи обліпиху. Основною клієнтською групою є промислові підприємства-партнери, втім значна частина продукції реалізується і на внутрішньому ринку. Свіжу суницю «Галфросту» можна придбати в супермаркетах Львова та Києва, а також на ринках Хмельницького, Львова та Вінниці.

Експортна діяльність підприємства охоплює Данію, Японію, Нідерланди та Швейцарію. Імпорт здійснюється з Бельгії.

Цінності ТОВ «Галфрост»:

- Гнучкість та готовність до змін задля підтримання конкурентоспроможності.
- Орієнтація на потреби споживачів щодо якості, безпеки та різноманіття продукції.
- Високі етичні стандарти та відповідальність у взаєминах із партнерами та зацікавленими сторонами.
- Повага до працівників і створення комфортних умов праці.
- Мінімізація негативного впливу на довкілля.

Місією ТОВ «Галфрост» є просування продукції підприємства як на українському ринку, так і в країнах Європи. Систематичний пошук нових напрямів збуту та регулярні замовлення на виробництво сільськогосподарської продукції сприяють створенню робочих місць і, відповідно, забезпечують підтримку місцевого населення.

Головною метою ТОВ «Галфрост» є ведення підприємницької діяльності у сфері сільського господарства.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Фінансовий баланс підприємства є однією з ключових форм звітності, що забезпечує комплексне уявлення про майновий стан суб'єкта господарювання на певну дату. Він відображає склад і структуру активів, джерела їх формування та взаємозв'язок між власним капіталом і зобов'язаннями. Баланс виступає основою фінансової діагностики, оскільки дозволяє оцінити, якими ресурсами володіє підприємство, у що вони вкладені та наскільки ефективно використовуються.

Аналіз балансу відіграє важливу роль у процесі управління підприємством. На його основі можна визначити рівень платоспроможності та ліквідності, фінансової стійкості, здатність підприємства виконувати свої зобов'язання, а також виявити потенційні ризики та внутрішні резерви для підвищення ефективності діяльності. Порівняння балансових показників у динаміці дозволяє простежити тенденції розвитку, виявити структурні зміни в активах і пасивах та оцінити напрямки фінансових трансформацій.

Таким чином, баланс є не лише інструментом обліку, а й важливим джерелом інформації для управлінських рішень, інвестиційної оцінки та подальшого стратегічного планування. Саме тому детальне дослідження структури та динаміки балансу є необхідним елементом комплексного аналізу фінансового стану підприємства та обґрунтування шляхів його подальшого розвитку.

У таблиці 2.1 проведено аналіз активів балансу ТОВ «Галфрост». За результатами порівняння даних на початок і кінець звітного періоду можна стверджувати, що підприємство демонструє тенденцію до розширення своєї діяльності, що підтверджується зростанням загальної валюти балансу на 12,5%. Це свідчить про активний розвиток, підвищення виробничих потужностей та збільшення обсягів операцій.

Таблиця 2.1

Аналіз активів ТОВ «Галфрост», тис. грн

Стаття	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ				
Нематеріальні активи	43	0	-43	-100.0
первісна вартість	643	643	0	0.0
накопичена амортизація	600	643	+43	+7.2
Незавершені капітальні інвестиції	20 942	23 091	+2 149	+10.3
Основні засоби	53 108	64 507	+11 399	+21.5
первісна вартість	127 972	158 355	+30 383	+23.8
знос	74 864	93 848	+18 984	+25.4
Усього за розділом I	74 093	87 598	+13 505	+18.2
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ				
Запаси	138 586	165 810	+27 224	+19.6
Виробничі запаси	30 324	21 680	-8 644	-28.5
Незавершене виробництво	64 360	82 141	+17 781	+27.6
Готова продукція	43 901	59 878	+15 977	+36.4
Товари	0	2 111	+2 111	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, роботи, послуги	38 755	63 253	+24 498	+63.2
Дебіторська заборгованість за авансами	34 966	9 797	-25 169	-72.0
Дебіторська заборгованість з бюджетом	8 446	9 028	+582	+6.9
у т. ч. податок на прибуток	47	47	0	0.0
Інша поточна дебіторська заборгованість	26 867	29 139	+2 272	+8.5
Грошові кошти	386	622	+236	+61.1
Рахунки в банках	384	620	+236	+61.5
Витрати майбутніх періодів	131	195	+64	+48.9
Інші оборотні активи	10 436	8 681	-1 755	-16.8
Усього за розділом II	258 573	286 525	+27 952	+10.8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу	0	0	0	0
БАЛАНС	332 666	374 123	+41 457	+12.5

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

За результатами порівняння даних на початок і кінець звітного періоду можна стверджувати, що підприємство демонструє тенденцію до розширення своєї діяльності, що підтверджується зростанням загальної валюти балансу на 12,5%. Це свідчить про активний розвиток, підвищення виробничих потужностей та збільшення обсягів операцій.

Необоротні активи зросли на 18,2%, що вказує на стратегічну орієнтацію підприємства на довгострокові капіталовкладення. Найпомітнішим є збільшення вартості основних засобів на 21,5%, що може свідчити про модернізацію виробництва, закупівлю нового обладнання чи оновлення технічного парку.

Паралельно зростає й знос основних засобів, що є логічним наслідком експлуатації, однак темп приросту первісної вартості випереджає приріст зносу. Це вказує на оновлення активів, а не лише на їх старіння.

Незавершені капітальні інвестиції збільшилися більш ніж на 10%, що підтверджує триваючу реалізацію інвестиційних проектів, які, ймовірно, спрямовані на розширення виробничих ліній або впровадження нових технологій.

Натомість нематеріальні активи були повністю списані. Це може бути пов'язано з повним нарахуванням амортизації або втратою актуальності цих активів для підприємства.

Оборотні активи збільшилися на 10,8%, що свідчить про зростання обсягів операційної діяльності. Найбільшу частку приросту формують запаси, які зросли майже на 20%. Особливо вагоме збільшення спостерігається за статтями: готова продукція (+36,4%) та незавершене виробництво (+27,6%).

Таке зростання може свідчити як про розширення виробництва, так і про можливі тимчасові труднощі зі збутом, коли темпи виробництва випереджають продажі. Виробничі запаси, навпаки, зменшилися майже на третину, що може бути ознакою оптимізації складських запасів або активного використання ресурсів у виробництві.

Значне збільшення дебіторської заборгованості за відвантажену продукцію - понад 63% - може вказувати на активізацію продажів у кредит або на погіршення платіжної дисципліни контрагентів. Це є потенційним ризиком для ліквідності.

Разом з тим, дебіторська заборгованість за авансами зменшилася на 72%, що є позитивним явищем, оскільки підприємство вивільняє кошти з авансів, які раніше були «заморожені» у розрахунках із постачальниками.

Грошові кошти на рахунках підприємства збільшилися більш ніж на 60%, що покращує його поточну платоспроможність.

Проведений аналіз дозволяє зробити такі ключові висновки:

1. ТОВ «Галфрост» активно розвивається, що підтверджується суттєвим приростом необоротних активів та збільшенням інвестицій у модернізацію виробництва.

2. Підприємство нарощує виробничі потужності, про що свідчить зростання основних засобів та незавершених інвестицій.

3. Збільшення запасів готової продукції та незавершеного виробництва може сигналізувати як про зростання виробництва, так і про певні труднощі зі збутом, що потребує додаткового аналізу.

4. Стан дебіторської заборгованості є змішаним: з одного боку, зросли обсяги продажів у кредит, з іншого - скоротилися аванси постачальникам.

5. Ліквідність підприємства покращилася, оскільки збільшилась частка грошових коштів.

6. Загальний фінансовий стан за активами можна оцінити як стабільний із позитивною тенденцією до розвитку, однак зі зростанням навантаження на оборотний капітал через збільшення дебіторської заборгованості.

Наступним у таблиці 2.2 ми проаналізуємо пасив балансу ТОВ «Галфрост».

Таблиця 2.2

Динаміка статей пасиву балансу ТОВ «Галфрост», тис грн

Стаття пасиву	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Зареєстрований (пайовий) капітал	650	650	0	0,00
Власний капітал (підсумок)	-197 603	-207 859	-10 256	+5,19
Довгострокові кредити банків	60 858	45 900	-14 958	-24,58
Інші довгострокові зобов'язання	232 143	241 596	+9 453	+4,07
Цільове фінансування	901	0	-901	-100,00
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	27 560	48 857	+21 297	+77,28
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	31 142	45 061	+13 919	+44,70
Розрахунки з бюджетом	224	367	+143	+63,84
Розрахунки зі страхування	180	214	+34	+18,89
Розрахунки з оплати праці	860	1 218	+358	+41,63
Заборгованість за одержаними авансами	74 978	87 299	+12 321	+16,43
Поточні забезпечення	2 068	2 122	+54	+2,61
Доходи майбутніх періодів	7 079	5 388	-1 691	-23,89
Інші поточні зобов'язання	92 276	103 960	+11 684	+12,66

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз структури та динаміки пасиву балансу ТОВ «Галфрост» дає змогу оцінити джерела формування активів підприємства, рівень його фінансової стійкості, залежність від зовнішніх джерел фінансування та загальну якість капіталу.

На початок звітного періоду власний капітал підприємства мав від'ємне значення –197 603 тис. грн, що свідчить про наявність накопичених збитків, які суттєво перевищують величину зареєстрованого капіталу (650 тис. грн). На кінець періоду від'ємний власний капітал ще більше зменшився до –207 859 тис. грн, тобто погіршився на –10 256 тис. грн.

Таке погіршення фінансового результату вказує на те, що діяльність підприємства у звітному періоді була збитковою або мала значні витрати, які не були компенсовані прибутком. Це також означає, що підприємство покриває свої активи переважно за рахунок позикових коштів, що підвищує ризик фінансової нестійкості в довгостроковій перспективі.

Довгострокові зобов'язання формують основу пасиву, що характерно для капіталомістких підприємств харчової промисловості.

Обсяг довгострокових кредитів ТОВ «Галфрост» зменшився з 60 858 тис. грн до 45 900 тис. грн (скорочення на 14 958 тис. грн). Це свідчить про часткове погашення позик, що позитивно впливає на зменшення боргового навантаження. Ця стаття зросла з 232 143 тис. грн до 241 596 тис. грн (+9 453 тис. грн). Ймовірно, це пов'язано з отриманням нових довгострокових позик, реструктуризацією існуючих боргів або збільшенням відстрочених зобов'язань.

Усього довгострокові зобов'язання зменшилися з 293 902 тис. грн до 287 496 тис. грн, тобто на –6 406 тис. грн, що загалом позитивно характеризує прагнення до зменшення боргової залежності.

На відміну від довгострокових, поточні зобов'язання суттєво зросли - з 236 367 тис. грн до 294 486 тис. грн (+58 119 тис. грн). Це збільшення демонструє посилення короткострокового боргового навантаження.

Зросла з 27 560 тис. грн до 48 857 тис. грн (+21 297 тис. грн). Це означає, що частина довгострокових зобов'язань перейшла в короткострокові, тобто підлягає погашенню протягом наступного року.

Заборгованість за товари, роботи, послуги зросла з 31 142 тис. грн до 45 061 тис. грн (+13 919 тис. грн). Це свідчить про збільшення обсягів закупівель або відстрочення платежів постачальникам.

Заборгованість за авансами збільшилася з 74 978 тис. грн до 87 299 тис. грн (+12 321 тис. грн) може свідчити про отримання більшої кількості передплат від покупців і високий рівень попиту на продукцію.

Інші поточні зобов'язання зросли з 92 276 тис. грн до 103 960 тис. грн (+11 684 тис. грн). Це найвагоміша стаття поточних боргів, що потребує контролю, оскільки її збільшення може ускладнити ліквідність.

Зменшилися лише деякі статті, наприклад, доходи майбутніх періодів (-1 691 тис. грн), проте загальна динаміка свідчить про нарощування короткострокових зобов'язань.

Загальна валюта балансу збільшилася з 332 666 тис. грн до 374 123 тис. грн, тобто на 41 457 тис. грн, що вказує на розширення діяльності підприємства.

Однак структура пасиву викликає занепокоєння:

1. ТОВ «Галфрост» демонструє збитковість, що поглиблює від'ємний власний капітал.

2. Фінансування діяльності майже повністю здійснюється за рахунок позикових коштів, що створює високий рівень ризику.

3. Зменшення довгострокових кредитів є позитивним сигналом, однак його вплив нівелюється значним збільшенням короткострокової заборгованості.

4. Зростання кредиторської заборгованості за поставки та аванси покупців свідчить про активність операційної діяльності, але одночасно формує тиск на ліквідність.

5. Загальна тенденція вказує на потребу в реструктуризації боргових зобов'язань, покращенні прибутковості та відновленні позитивного власного капіталу для забезпечення стабільного розвитку.

У таблиці 2.3 зображено динаміку фінансових результатів ТОВ «Галфрост».

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових результатів підприємства

Стаття	2024 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації	501 598	386 321	+115 277	+29,85
Собівартість реалізованої продукції	434 470	338 339	+96 131	+28,41
Валовий прибуток	67 128	47 982	+19 146	+39,90
Інші операційні доходи	33 604	39 870	-6 266	-15,72
Адміністративні витрати	22 259	19 312	+2 947	+15,27
Витрати на збут	32 463	24 105	+8 358	+34,67
Інші операційні витрати	43 134	65 797	-22 663	-34,44
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток/збиток)	2 876 (прибуток)	-21 362 (збиток)	+24 238	-
Інші фінансові доходи	11	2	+9	+450,00
Інші доходи	1 877	1 261	+616	+48,85
Фінансові витрати	14 999	9 172	+5 827	+63,53
Чистий фінансовий результат (збиток)	10 235	29 271	-19 036	-65,04

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства свідчить про суттєві зміни в основних статтях доходів і витрат та дає можливість оцінити ефективність операційної діяльності. Передусім варто відзначити зростання чистого доходу від реалізації продукції з 386 321 тис. грн до 501 598 тис.

грн, що становить приріст на 29,85 %. Це вказує на розширення обсягів продажів або підвищення цінової політики підприємства, а також свідчить про покращення ринкових позицій.

Поряд зі збільшенням обсягів реалізації спостерігається пропорційне зростання собівартості продукції на 96 131 тис. грн (28,41 %). Хоча темп зростання собівартості дещо нижчий, ніж темп приросту доходу, однак витрати на виробництво зросли досить істотно. Така тенденція може бути пов'язана з подорожчанням сировини, енергоносіїв, логістичних послуг або підвищенням витрат на оплату праці.

Позитивним результатом є збільшення валового прибутку на 19 146 тис. грн, або майже на 40 %. Це свідчить про те, що підприємству вдалося підвищити ефективність основної діяльності, що є ключовим чинником для стабільного фінансового розвитку.

У структурі операційних доходів спостерігається зменшення інших операційних доходів на 6 266 тис. грн (15,72 %). Це може вказувати на скорочення надходжень, не пов'язаних безпосередньо з основною діяльністю, наприклад від оренди, реалізації вторинних ресурсів або позитивних курсових різниць.

Адміністративні витрати зросли на 15,27 %, а витрати на збут – на 34,67 %. Таке зростання пояснюється як інфляційними чинниками, так і підвищенням витрат на управлінський персонал, логістику, маркетинг та інші функції підтримки продажів. Однак значне збільшення витрат на збут може свідчити і про активізацію маркетингових заходів для збільшення ринкової частки.

Суттєвим позитивним фактором є зменшення інших операційних витрат на 22 663 тис. грн, тобто на понад 34 %. Це могло бути наслідком внутрішньої оптимізації процесів, зниження штрафних санкцій, курсових збитків або інших непередбачених витрат.

Завдяки позитивній динаміці доходів та оптимізації частини витрат підприємство отримало позитивний фінансовий результат від операційної

діяльності у розмірі 2 876 тис. грн, тоді як у попередньому періоді було зафіксовано збиток у сумі 21 362 тис. грн. Це свідчить про істотне покращення операційної ефективності та є базою для зміцнення фінансової стабільності в майбутньому.

Щодо фінансових доходів, то вони залишаються незначними, хоча і збільшилися з 2 тис. грн до 11 тис. грн. Водночас фінансові витрати зросли на 63,53 %, що вказує на підвищення кредитного навантаження або зростання відсоткових ставок за позиковими ресурсами. Це є ризиковим чинником, оскільки погіршує чистий фінансовий результат.

Загалом підприємству вдалося суттєво зменшити чистий збиток: з 29 271 тис. грн до 10 235 тис. грн, тобто на 65,04 %. Попри те, що кінцевий результат діяльності залишається від'ємним, позитивна тенденція свідчить про покращення керованості фінансовими потоками та можливість виходу на беззбиткову діяльність у перспективі.

У цілому аналіз фінансових результатів демонструє зміцнення операційної діяльності, покращення валового прибутку та значне скорочення збитків. Водночас підприємству варто звернути увагу на зростання витрат на збут та фінансових витрат, а також забезпечити ефективну політику управління собівартістю, що дозволить продовжити позитивну динаміку та досягти стійкої прибутковості.

У таблиці 2.4 проаналізуємо основні елементи операційних витрат ТОВ «Галфрост».

Аналіз структури та динаміки операційних витрат підприємства за звітний період показує істотне їх зростання-з 404 821 тис. грн до 546 014 тис. грн, що становить приріст на 34,9 %. Таке збільшення свідчить про суттєве підвищення витратної складової операційної діяльності, що може бути пов'язано як з інфляційними процесами, так і з розширенням виробничих масштабів або збільшенням обсягів реалізації.

Таблиця 2.4

Елементи операційних витрат та їх відхилення

Назва статті	2024 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
Матеріальні затрати	356 529	213 109	+143 420	+67,3
Витрати на оплату праці	31 206	28 182	+3 024	+10,7
Відрахування на соціальні заходи	6 771	6 138	+633	+10,3
Амортизація	19 027	15 115	+3 912	+25,9
Інші операційні витрати	132 481	142 277	-9 796	-6,9
Разом	546 014	404 821	+141 193	+34,9

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Найбільший внесок у приріст витрат здійснили матеріальні затрати, які зросли на 143 420 тис. грн (67,3 %). Це значне збільшення може бути пов'язане з подорожчанням сировини та матеріалів, зростанням вартості енергоносіїв, збільшенням виробничих потужностей або потребою у більших обсягах закупівель через нарощення виробництва. Матеріальні витрати залишаються домінуючою статтею, формуючи основну частку всіх операційних витрат.

Витрати на оплату праці підвищилися на 10,7 %, а відрахування на соціальні заходи - на 10,3 %, що є цілком природним у контексті зростання мінімальної заробітної плати, коригування штатної чисельності чи підвищення кваліфікації персоналу. Це свідчить про збереження тенденції до поступового підвищення витрат на трудові ресурси.

Витрати на амортизацію зросли на 25,9 %, що може означати оновлення або розширення основних засобів, введення в експлуатацію нового обладнання або зміну амортизаційної політики. Зростання

амортизації підтверджує процес активного інвестування у матеріально-технічну базу підприємства.

Позитивним моментом є скорочення інших операційних витрат на 9 796 тис. грн (–6,9 %). Така динаміка може свідчити про підвищення ефективності внутрішніх процесів, зменшення непередбачених витрат, штрафів, втрат від курсових різниць або оптимізацію адміністративних процедур.

У цілому аналіз операційних витрат демонструє, що зростання витрат було зумовлене переважно збільшенням виробничих потреб, тоді як деякі статті були успішно оптимізовані. Незважаючи на загальне зростання витрат, збільшення доходів підприємства дозволило покращити фінансовий результат операційної діяльності. Проте підприємству варто посилити контроль за матеріальними витратами та оцінити можливості подальшої оптимізації ресурсного забезпечення, щоб забезпечити стійку рентабельність у майбутніх періодах.

У таблиці 2.5 відображено динаміку ключових показників діяльності підприємства за 2022-2024 роки.

Аналіз даних підприємства за 2022–2024 роки свідчить про поступове зростання масштабів діяльності, про що насамперед говорить збільшення кількості персоналу. Чисельність працівників стабільно зростала: у 2024 році вона перевищила рівень попереднього року на 4,5%, а порівняно з 2022 роком – на 14,2%. Це свідчить про розширення операційної діяльності та зростання виробничих або управлінських потреб.

Особливо помітною є динаміка доходу: підприємство демонструє суттєве нарощування обсягів продажу. Протягом 2024 року дохід збільшився майже на 30% у порівнянні з 2023 роком, а відносно 2022 року – на понад 55%. Така позитивна тенденція свідчить про підсилення ринкових позицій, вихід на нових споживачів або збільшення ефективності збуту.

Таблиця 2.5

Динаміка ключових показників діяльності ТОВ «Галфрост»**за 2022-2024 роки, тис грн**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відношення 2024/2023	Відношення 2024/2022
Кількість персоналу, чол	141	154	161	1,045	1,142
Дохід	323 696	386 321	501 598	1,298	1,550
Чистий прибуток	-50 440	-29 271	-10 235	0,350	0,203
Активи	299 711	332 666	374 123	1,125	1,248
Гроші та їх еквіваленти	6 843	386	622	1,611	0,091
Довгострокові зобов'язання	251 281	293 902	287 496	0,978	1,144
Поточні зобов'язання	216 212	236 367	294 486	1,246	1,362
Власний капітал	-167 782	-197 603	-207 859	1,052	1,239

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Щодо чистого прибутку, хоча підприємство залишалося збитковим протягом усіх трьох років, масштаби збитковості поступово скорочувалися. Збиток 2024 року становив лише близько третини від рівня 2023 року та п'ятої частини від рівня 2022 року. Це може вказувати на покращення операційної ефективності, оптимізацію витрат або підвищення маржинальності продукції.

Активи демонструють стабільне зростання протягом трьох років. Порівняно з 2023 роком загальна вартість активів збільшилася на 12,5%, а відносно 2022 року – на 24,8%. Це свідчить про інвестиційну активність підприємства, оновлення основних засобів чи збільшення оборотних ресурсів.

Показник грошових коштів демонструє нестандартну динаміку. Порівняно з 2023 роком обсяг грошових активів збільшився майже у півтора рази, але відносно 2022 року його рівень залишається значно нижчим. Це може свідчити про те, що у 2022 році підприємство мало значні залишки коштів, які були витрачені в наступні роки, після чого ліквідність поступово відновлюється.

Структура зобов'язань є досить напруженою. Довгострокові зобов'язання у 2024 році трохи зменшилися порівняно з 2023 роком, але перевищують рівень 2022 року на понад 14%. Поточні зобов'язання, навпаки, демонструють стрімке зростання: у 2024 році вони збільшилися на 24,6% у порівнянні з попереднім роком та на 36,2% порівняно з 2022 роком. Така ситуація свідчить про посилення залежності від короткострокового фінансування.

Власний капітал протягом трьох років залишається від'ємним і продовжує зменшуватися, що є наслідком накопичених збитків та високого боргового навантаження. У 2024 році він зменшився ще на 5% порівняно з 2023 роком і на 23,9% у порівнянні з 2022 роком. Це свідчить про фінансову нестійкість підприємства, оскільки збільшення доходів поки не компенсує його боргових витрат і накопичених збитків.

У цілому, аналіз показує одночасне поєднання позитивних і проблемних тенденцій. З одного боку, підприємство демонструє впевнене зростання доходів, активів та скорочення збитковості. З іншого боку, зберігають актуальність проблеми значної боргової залежності, від'ємного власного капіталу та обмеженої ліквідності. Це вказує на потребу посилення фінансової стратегії, спрямованої на оптимізацію структури капіталу, зменшення зобов'язань та забезпечення стабільності грошових потоків.

У таблиці 2.6 проведено аналіз показників ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності ТОВ «Галфрост» за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.6

**Аналіз показників ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності
ТОВ «Галфрост» за 2022-2024 роки**

Показник	Орієнтовна норма	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	150–200%	110.24%	109.39%	97.30%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	20–25%	3.16%	0.16%	0.21%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	80–100%	38.34%	50.76%	40.99%
Коефіцієнт автономії	$\geq 50\%$	-55.98%	-59.40%	-55.56%
Рентабельність активів (ROA)	$\geq 5\%$	-16.83%	-8.80%	-2.74%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	$\geq 10\text{--}15\%$ (для позитивного капіталу)	35.38%	16.02%	5.05%
Чиста маржа	$\geq 5\text{--}10\%$	-15.58%	-7.58%	-2.04%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	$\geq 100\%$	-273.47%	-266.70%	-237.29%
Коефіцієнт заборгованості	$\leq 50\text{--}60\%$	72.14%	71.05%	78.71%

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз ліквідності підприємства за три роки свідчить про системні труднощі із забезпеченням короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт поточної ліквідності залишається нижчим за нормативні значення, а у 2024 році знижується до 97,3%. Це означає, що власних оборотних ресурсів недостатньо для покриття поточної кредиторської заборгованості. Динаміка свідчить не стільки про різке погіршення, скільки про поступове виснаження запасу фінансової стійкості.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом усіх трьох років має вкрай низькі значення, далекі від рекомендованих 20–25%. У 2023 році показник становив лише 0,16%, а у 2024 році – 0,21%. Це свідчить про критично низький рівень вільних грошових коштів і майже повну відсутність можливості погашати зобов'язання негайно. Навіть за умов

часткового покращення у 2024 році загальна ситуація залишається ризиковою.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також значно нижчий за нормативний рівень, коливаючись у межах 38–50%. Зростання у 2023 році може бути результатом тимчасового збільшення ліквідних активів або зменшення кредиторської заборгованості, однак у 2024 році показник знову погіршується. Це означає, що підприємство не здатне оперативно виконати свої поточні фінансові зобов'язання без реалізації запасів.

Оцінюючи фінансову стійкість, варто зазначити, що коефіцієнт автономії протягом трьох років є від'ємним, що вказує на повну відсутність власного капіталу та його заміну позиковими ресурсами. Незначне покращення у 2024 році (-55,56%) порівняно з 2023 роком (-59,40%) не змінює загальної негативної ситуації: підприємство повністю залежне від боргового фінансування.

Рентабельність активів демонструє позитивні тенденції: значення ROA зростає від -16,83% у 2022 році до -2,74% у 2024 році. Це означає, що збитковість поступово зменшується, а ефективність використання активів підвищується. Проте показник все ще від'ємний, тому підприємству не вдається генерувати прибуток на вкладені в активи ресурси.

Рентабельність власного капіталу формально перебуває у позитивній зоні, однак це відбувається через те, що власний капітал підприємства є від'ємним. У таких умовах ROE не можна трактувати як індикатор ефективності, адже позитивне значення зумовлене математичною спотвореністю: будь-яке зменшення збитку технологічно дає позитивний ROE при від'ємному капіталі.

Динаміка чистої маржі підтверджує покращення операційної діяльності: показник зріс із -15,58% у 2022 році до -2,04% у 2024 році. Хоча підприємство ще не вийшло на прибутковість, темпи скорочення збитковості є суттєвими. Це може бути наслідком зростання обсягів продажу, оптимізації виробничих процесів або перегляду цінової політики.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом також залишається глибоко від'ємним протягом усіх років. Це означає, що підприємство профінансувало необоротні активи майже повністю за рахунок позикових коштів, що підсилює ризик фінансової нестабільності.

Коефіцієнт заборгованості демонструє зростання у 2024 році до майже 79%, що є високим показником порівняно з рекомендованими 50–60%. Це свідчить про зростання фінансових ризиків, підвищену залежність від кредиторів та можливі труднощі з рефінансуванням зобов'язань.

У цілому, аналіз фінансових коефіцієнтів показує, що підприємство перебуває на етапі поступової стабілізації операційної діяльності та пом'якшення збитковості, але при цьому має критично низький рівень ліквідності та надмірну боргову залежність. Для підвищення фінансової стійкості необхідно зосередитися на оптимізації структури капіталу, підвищенні власних оборотних ресурсів та поліпшенні грошових потоків.

2.3 Оцінювання ефективності існуючих інформаційних ресурсів і технологій у ТОВ «Галфрост»

Ефективність інформаційних ресурсів та технологій є ключовим чинником забезпечення результативного управління підприємством, своєчасного прийняття управлінських рішень та стабільності операційних процесів. Для ТОВ «Галфрост», діяльність якого безпосередньо пов'язана з виробництвом, контролем якості, логістикою та системами простежуваності харчової продукції, рівень організації інформаційного забезпечення є визначальним чинником конкурентоспроможності. У цьому підрозділі здійснюється комплексна оцінка стану інформаційних ресурсів і технологій підприємства з урахуванням їх відповідності сучасним вимогам до управління.

На ТОВ «Галфрост» сформована багаторівнева система інформаційних ресурсів, що включає:

✓ Обліково-фінансові дані, які зберігаються в програмних комплексах бухгалтерського обліку (1С:Підприємство або BAS).

✓ Виробничі дані, що охоплюють облік сировини, контроль операційних процесів, дані про залишки продукції та незавершене виробництво.

✓ Інформаційні ресурси системи НАССР, які містять дані щодо критичних контрольних точок, протоколів перевірок, коригувальних дій.

✓ Логістичні та складські бази даних, у яких ведеться облік переміщення товарів, формування замовлень, розподіл продукції.

✓ Кадрова інформація, що включає особові справи працівників, графіки робіт, дані про кваліфікацію та навчання.

✓ Документообіг – частково автоматизований, але значна кількість документів циркулює в паперовому вигляді або у вигляді окремих файлів без інтеграції в єдину систему.

У сукупності ці ресурси формують достатньо розвинену, але фрагментовану систему, яка не забезпечує повної узгодженості між підрозділами.

➤ ТОВ «Галфрост» активно застосовує інформаційні технології для підтримки основних бізнес-процесів, проте рівень автоматизації є нерівномірним. Серед основних використовуваних ІТ-рішень можна виділити:

➤ Системи бухгалтерського та управлінського обліку (1С/BAS) – забезпечують ведення фінансових операцій, облік основних засобів, формування звітності.

➤ Спеціалізовані модулі виробничого обліку, що підтримують контроль витрат сировини та випуск продукції.

➤ Excel-орієнтований аналіз даних, який широко застосовується у фінансовому відділі, відділі закупівель та виробничому відділі.

➤ Програмні рішення НАССР, що підтримують безпечність харчового виробництва.

➤ CRM-елементи, які використовуються у спрощеному вигляді для роботи з клієнтами та формування замовлень.

➤ Google Workspace та електронна пошта для внутрішньої та зовнішньої комунікації.

Попри наявність цих рішень, інформаційні технології підприємства характеризуються низкою обмежень:

- недостатня інтегрованість систем між собою, що створює «інформаційні розриви»;
- дублювання даних у різних форматах (Excel, паперові документи, бази систем);
- висока залежність від ручного введення інформації;
- ризики помилок при передачі даних між підрозділами;
- низький рівень аналітичної автоматизації (відсутність Power BI, BI-систем, централізованих дашбордів).

Для ефективного функціонування інформаційної системи важливими є такі параметри: якість, повнота, своєчасність та доступність інформації.

На ТОВ «Галфрост» спостерігаються такі особливості:

1. Якість інформації

- ✓ Дані у фінансовому обліку мають високий рівень деталізації та точності.
- ✓ Натомість виробничі та логістичні дані інколи оновлюються із затримками, що ускладнює оперативне планування.
- ✓ Частина інформації формується вручну у Excel, що збільшує ймовірність помилок.

2. Доступність інформації

- ✓ Більшість даних доступні лише обмеженому колу працівників.
- ✓ Відсутній централізований портал або інтегрована платформа, що дозволяє миттєво отримувати інформацію підрозділам взаємодії.

3. Актуальність

- ✓ Показники виробництва, складських залишків, собівартості можуть мати часові затримки в оновленні.
- ✓ Паперовий документообіг не дозволяє оперативно відстежувати зміни та історію документів.

4. Безпека та захист інформації

- ✓ Використовуються базові засоби захисту (антивірус, резервне копіювання).
- ✓ Відсутня система централізованого контролю доступів та аудит дій користувачів.

На основі аналізу можна визначити такі основні проблемні зони:

1. *Фрагментарність інформаційної системи* – окремі програмні рішення не інтегровані між собою.

2. *Ручне введення даних* – призводить до помилок, розбіжностей і втрати часу працівників.

3. *Відсутність єдиної аналітичної платформи* – ускладнює стратегічний аналіз та прогнозування.

4. *Низький рівень доступності інформації між підрозділами* – дані часто передаються у формі файлів або повідомлень, що не гарантує цілісності.

5. *Недостатній рівень інформаційної безпеки* – зберігання документів поза системами, відсутність журналів подій.

6. *Застарілі підходи до документообігу* – значна частина документації залишається у паперовому вигляді.

У цілому рівень інформаційного забезпечення підприємства можна оцінити як середній, із високим потенціалом для вдосконалення. Наявні інформаційні системи достатні для базової діяльності, однак вони не забезпечують комплексної аналітики, швидкого обміну даними та інтегрованого управління бізнес-процесами.

Позитивними сторонами є:

- ✓ наявність структурованих фінансових даних;
- ✓ використання систем НАССР та облікових платформ;
- ✓ певна цифровізація процесів складу, закупівель і кадрів.

Разом з тим, низка недоліків істотно знижує загальну ефективність, зокрема:

- ✓ неузгодженість систем між собою;
- ✓ відсутність наскрізної автоматизації;
- ✓ обмежений рівень цифрової аналітики;
- ✓ низька оперативність інформаційних потоків.

Для підприємства, яке працює у харчовій промисловості та має високі вимоги до простежуваності та точності даних, модернізація інформаційних технологій є критично важливою. Подальші напрями вдосконалення можуть включати впровадження ERP-системи, використання Power BI для аналітики, автоматизацію документообігу та інтеграцію логістичних, виробничих і фінансових даних у єдиний інформаційний простір.

Висновки до розділу 2.

Даний розділ присвячено комплексній оцінці стану інформаційного забезпечення у системі управління ТОВ «Галфрост», аналізу фінансово-економічних показників та ефективності існуючих інформаційних ресурсів і технологій. На підставі проведеного дослідження можна зробити такі основні висновки.

Загальна характеристика підприємства свідчить про його стабільне функціонування і розвиток, проте діяльність залишається інтенсивно залежною від точності та своєчасності управлінської інформації. Підприємство має чітко структуровані виробничі, фінансові та логістичні процеси, що забезпечують виконання основних операційних функцій.

Аналіз фінансово-економічних показників виявив позитивну динаміку доходів та активів, що свідчить про поступове збільшення обсягів

діяльності підприємства. У 2024 році чистий дохід виріс порівняно з попереднім роком на 29,8%, а активи - на 12,4%. Разом з тим, чистий прибуток залишається від'ємним, що вказує на необхідність подальшого оптимізування витрат та підвищення рентабельності діяльності. Показники ліквідності демонструють достатній рівень поточної платоспроможності, проте абсолютна ліквідність залишається низькою, що потребує вдосконалення грошових потоків та управління оборотним капіталом.

Оцінка ефективності існуючих інформаційних ресурсів і технологій показала, що підприємство має середній рівень цифровізації та автоматизації управлінських процесів. На ТОВ «Галфрост» використовуються сучасні програмні комплекси для бухгалтерського обліку, системи НАССР, частково автоматизовані модулі виробничого обліку, Excel-аналітика та базові CRM-елементи. Проте спостерігаються такі проблеми: фрагментарність інформаційних систем, дублювання даних, залежність від ручного введення інформації, низький рівень аналітичної автоматизації та обмежена інтеграція між підрозділами.

Інформаційні ресурси підприємства характеризуються достатнім рівнем деталізації та обсягу, але мають обмежену доступність і актуальність для всіх підрозділів. Відсутність єдиної інтегрованої платформи для централізованого збору та обробки даних ускладнює оперативне управління та прийняття стратегічних рішень. Також спостерігається ризик виникнення помилок при передачі даних між підрозділами та затримки в оновленні ключових показників.

Загальна ефективність інформаційного забезпечення оцінюється як середня з високим потенціалом для вдосконалення. Підприємство має всі необхідні інформаційні ресурси для базового управління, проте реалізація стратегічних та аналітичних завдань ускладнена через неузгодженість систем, недостатній рівень цифрової аналітики та низьку інтегрованість процесів.

Необхідні напрямки вдосконалення включають впровадження інтегрованої ERP-системи, централізованої аналітичної платформи (BI), автоматизацію документообігу та забезпечення оперативного доступу до даних для всіх підрозділів. Це дозволить підвищити точність і своєчасність управлінської інформації, оптимізувати процеси прийняття рішень, знизити ймовірність помилок та забезпечити прозорість управління підприємством.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує, що інформаційне забезпечення ТОВ «Галфрост» є достатнім для поточного функціонування, проте для підвищення конкурентоспроможності та ефективності управління необхідне системне вдосконалення інформаційних ресурсів і технологій.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ГАЛФРОСТ»

3.1 Формування концепції оптимізації інформаційних потоків на підприємстві

Сучасне управління підприємством неможливе без належного формування та ефективного функціонування інформаційних потоків. У ТОВ «Галфрост» інформаційні потоки забезпечують обмін даними між усіма структурними підрозділами, а також між підприємством і зовнішнім середовищем. В умовах зростаючої конкуренції та потреби у своєчасному прийнятті управлінських рішень важливим є їхнє оптимальне формування та регламентація.

На сьогодні інформаційні потоки в ТОВ «Галфрост» характеризуються певною фрагментарністю. Частина даних передається вручну через внутрішні документи та електронну пошту, що інколи призводить до дублювання інформації та затримок у прийнятті рішень. Інші дані зберігаються у локальних електронних таблицях або окремих програмних системах, які не інтегровані між собою. Така організація обміну інформацією обмежує аналітичні можливості управлінського персоналу та знижує загальну оперативність реагування на зміни ринкових умов.

Оптимізація інформаційних потоків передбачає системний підхід, який включає аналіз існуючих каналів передачі даних, виявлення вузьких місць, визначення пріоритетних напрямів інформаційного забезпечення та розробку єдиної схеми обміну даними. У першу чергу необхідно класифікувати інформаційні потоки за типами: внутрішні та зовнішні, висхідні та низхідні, горизонтальні. Внутрішні потоки включають фінансову, виробничу, кадрову та планову інформацію, яка циркулює між підрозділами підприємства. Зовнішні потоки охоплюють дані про ринки, конкурентів, постачальників, державне регулювання та інші фактори зовнішнього середовища. Висхідні потоки передають інформацію від

виконавців до керівництва, низхідні - від керівництва до підлеглих, а горизонтальні забезпечують координацію діяльності між підрозділами одного рівня.

Концепція оптимізації інформаційних потоків передбачає також централізацію збору та обробки даних, інтеграцію існуючих програмних систем та впровадження сучасних технологій автоматизованого аналізу. Використання єдиної аналітичної платформи дозволить зменшити дублювання інформації, забезпечити своєчасний доступ до даних усіх підрозділів та підвищити точність прийнятих рішень. Крім того, оптимізація повинна включати стандартизацію документообігу, визначення правил передачі даних, регламентацію форматів та частоти звітності.

Важливим етапом є також підвищення інформаційної компетентності персоналу. Працівники повинні бути ознайомлені з принципами роботи інтегрованих систем, методами обробки та аналізу даних, а також дотримуватися встановлених правил комунікації та збереження інформації. Це дозволить не лише підвищити ефективність внутрішніх процесів, але й забезпечить прозорість управління та контроль за виконанням завдань на всіх рівнях.

Реалізація концепції оптимізації інформаційних потоків у ТОВ «Галфрост» спрямована на досягнення таких результатів: скорочення часу на обробку та передачу даних, зменшення кількості помилок і дублювань, підвищення якості аналітичної інформації, забезпечення своєчасного прийняття управлінських рішень та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства. Впровадження такої системи дозволить створити основу для подальшого розвитку інформаційної інфраструктури та інтеграції підприємства у сучасне цифрове середовище.

Таким чином, оптимізація інформаційних потоків у ТОВ «Галфрост» є необхідною умовою для підвищення управлінської ефективності, забезпечення безперебійної діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

3.2 Удосконалення інформаційного ресурсу стратегії управління в процесі модернізації ТОВ «Галфрост»

ТОВ «Галфрост» на даному етапі розвитку потребує модернізації виробничих процесів для розширення обсягів виробництва та підвищення ефективності діяльності. Модернізація може здійснюватися як екстенсивним шляхом - через збільшення ресурсів та виробничих потужностей, так і інтенсивним - через оптимізацію технологій, автоматизацію процесів та впровадження сучасних інформаційних систем.

Одним із ключових завдань модернізації є оптимізація управління інформаційними ресурсами. На практиці ТОВ «Галфрост» стикається з типовими проблемами, що характерні для підприємств харчової промисловості:

- недостатнє використання сучасних інформаційних технологій для обліку, аналізу та прогнозування виробничих і фінансових показників;
- відсутність комплексного підходу до оцінки вартості та ефективності корпоративної інформації;
- обмежений методичний інструментарій для управління інформаційними потоками всередині підприємства;
- недостатня інтеграція інформаційних систем у процеси модернізації та інноваційного розвитку.

Під стратегією управління інформаційними ресурсами ми розуміємо довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку виробничих систем якісно визначений напрямок розвитку виробничих систем у сфері створення та використання інформації, інтелектуального капіталу і знань інформації, інтелектуального капіталу і знань, що приводить виробничу систему до її цілей.

На рисунку 3.1 наведено стратегію управління інформаційними ресурсами ТОВ «Галфрост».

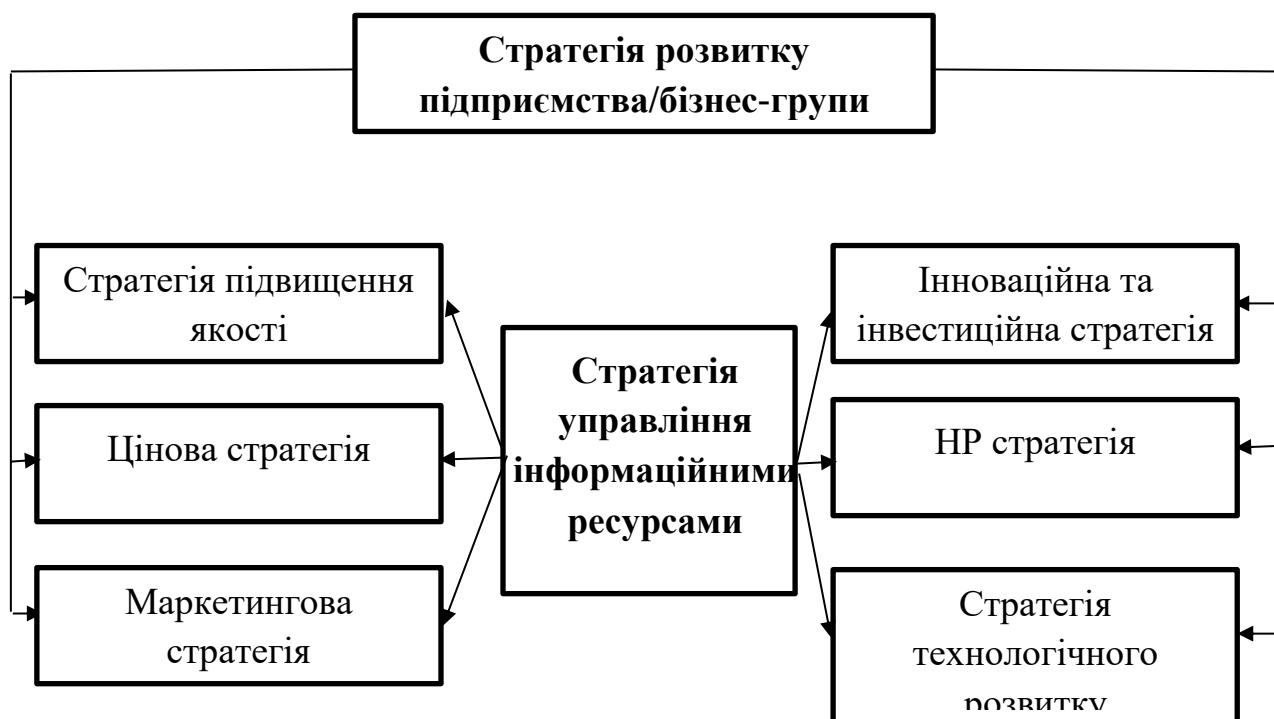


Рисунок 3.1. Стратегія управління інформаційними ресурсами в загальній стратегії розвитку ТОВ «Галфрост».

Джерело: власна розробка автора

Виходячи з цього, стратегія управління інформаційними ресурсами ТОВ «Галфрост» має передбачати довгостроковий, системний підхід до розвитку виробничих процесів, створення та використання даних, знань та інтелектуального капіталу підприємства. Така стратегія включає:

1. Визначення пріоритетів модернізації інформаційної інфраструктури, включаючи автоматизацію обліку виробництва, впровадження ERP-системи та CRM для управління клієнтами, а також BI-рішень для аналізу ключових показників діяльності.

2. Побудову механізму контролю за ефективністю використання інформаційних ресурсів та інтеграцію його у загальну систему управління підприємством.

3. Встановлення системи навчання персоналу для підвищення компетенцій у роботі з інформаційними технологіями та аналітичними інструментами.

Для вибору оптимальної стратегії управління інформаційними ресурсами під час модернізації ТОВ «Галфрост» можна використовувати блок-схему, що включає:

- ✓ економічний моніторинг стану виробничої системи та оцінку достовірності даних;
- ✓ розробку альтернативних сценаріїв трансформації внутрішнього та зовнішнього середовища;
- ✓ формулювання стратегічних цілей модернізації;
- ✓ визначення пріоритетів у розвитку інтелектуальних активів та знань;
- ✓ контроль і порівняння альтернативних стратегій за ключовими показниками ефективності.

У практичному плані ТОВ «Галфрост» може виділити три основні моделі використання інформаційних ресурсів у модернізації:

Лідер галузі - підприємство самостійно генерує нові знання, використовує їх для удосконалення технологічних процесів і виробництва нових видів продукції.

Послідовник - підприємство залучає зовнішніх фахівців і адаптує зовнішні знання, щоб підтримувати конкурентну позицію.

Аутсайдер - підприємство обмежується використанням «вільних» знань, мінімізуючи витрати на управління інформаційними ресурсами та інноваціями.

Аналізуючи конкурентну позицію ТОВ «Галфрост», можна зробити висновок, що підприємство прагне до моделі «лідера», що передбачає:

- ❖ активну генерацію власних знань та досліджень;
- ❖ розвиток інтелектуальних активів і захист унікальних структур даних та ІТ-ресурсів;
- ❖ системне накопичення та трансфер знань між підрозділами.

Запропонована стратегія дозволяє ТОВ «Галфрост» ефективно модернізувати виробничі процеси, забезпечити безперервність інформаційних потоків і підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Впровадження таких підходів сприяє інтеграції інформаційних систем у всі рівні управління, оптимізації ресурсів і підвищенню якості прийняття управлінських рішень.

3.3 Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства через оптимізацію інформаційного забезпечення

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Галфрост» ключовим завданням є створення ефективної системи інформаційного забезпечення, яка б забезпечувала своєчасний обмін даними, точну аналітику та підтримку управлінських рішень на всіх рівнях підприємства. Стратегія розвитку в цьому напрямі базується на трьох основних складових:

- структурування інформаційних потоків,
- впровадження сучасних інформаційних систем
- підвищення кваліфікації персоналу.

Оптимізація інформаційних потоків передбачає структурування всіх видів даних підприємства за принципом їх значущості, періодичності оновлення та напрямку руху. Внутрішні потоки, які включають виробничу, фінансову, кадрову та планову інформацію, повинні передаватися у стандартизованому форматі з чітко визначеними каналами комунікації. Зовнішні потоки, що надходять із ринкових, законодавчих та конкурентних джерел, повинні оброблятися централізовано та інтегруватися у систему прийняття рішень керівництва. Такий підхід дозволяє зменшити дублювання даних, підвищити оперативність обробки інформації та забезпечити її достовірність.

Важливою складовою стратегії є впровадження сучасних інформаційних систем, таких як ERP, CRM, BI-рішення та електронний документообіг. ERP-системи дозволяють централізувати управління виробничими, фінансовими, кадровими та логістичними процесами. Їхнє впровадження забезпечує єдину базу даних для всіх підрозділів підприємства, зменшує дублювання інформації та помилки при її введенні,

прискорює підготовку звітності та аналіз ключових показників. Крім того, ERP-система дозволяє в режимі реального часу відстежувати обсяги виробництва, залишки на складах, фінансові потоки та планові показники, що сприяє більш точному плануванню ресурсів і оптимізації виробничих процесів.

CRM-системи спрямовані на підвищення ефективності роботи з клієнтами та партнерами. Їхнє впровадження забезпечує централізований облік взаємодії з контрагентами, автоматизацію обробки замовлень, контроль виконання договірних зобов'язань та аналіз поведінки споживачів. Це дозволяє не лише підвищити рівень обслуговування клієнтів, але й визначати перспективні ринки, планувати маркетингові кампанії та прогнозувати попит на продукцію.

BI-рішення (Business Intelligence) забезпечують глибокий аналітичний огляд діяльності підприємства. Вони дозволяють інтегрувати дані з різних джерел, формувати дашборди та звіти, здійснювати прогнозування та оцінку ефективності управлінських рішень. Впровадження BI-системи дозволяє керівництву приймати обґрунтовані стратегічні та тактичні рішення, базуючись на аналітичних даних, а не лише на інтуїції або фрагментарній інформації.

Сучасні системи електронного документообігу забезпечують стандартизацію процесів обробки документів, контроль версій, централізоване зберігання та швидкий доступ до інформації. Це дозволяє оптимізувати управлінські процеси, зменшити час на узгодження рішень, підвищити прозорість та зменшити ризики втрати або неправильного використання документів.

Важливим аспектом впровадження сучасних інформаційних систем є інтеграція між різними платформами. ERP, CRM, BI та системи документообігу повинні функціонувати як єдиний інформаційний простір, що забезпечує безперервний обмін даними, оперативну аналітику та координацію дій між підрозділами. Крім того, необхідно враховувати

підготовку персоналу, організаційні зміни та стандартизацію бізнес-процесів, що сприятиме максимально ефективному використанню нових технологій.

Запровадження сучасних інформаційних систем у ТОВ «Галфрост» дозволить підвищити оперативність управлінських рішень, скоротити час на обробку даних, підвищити точність звітності та створити основу для стратегічного планування. Це забезпечить підприємству конкурентні переваги на ринку та підвищить загальну ефективність бізнес-процесів.

Стратегія передбачає також підвищення рівня інформаційної компетентності персоналу. Для цього рекомендується проводити навчальні заходи, тренінги та консультації, які допоможуть працівникам ефективно користуватися новими системами та методами обробки даних. Підвищення кваліфікації співробітників сприяє скороченню часу на обробку інформації, зменшенню помилок та підвищенню точності аналітичних висновків.

Додатковим елементом стратегії є встановлення чітких правил обміну даними, регламентів звітності та стандартів збереження інформації. Це дозволяє контролювати якість інформації, забезпечує прозорість управлінських процесів та зменшує ризики втрати або неправильного використання даних.

Реалізація стратегії оптимізації інформаційного забезпечення дозволить ТОВ «Галфрост» досягти кількох ключових результатів: скоротити час прийняття рішень, підвищити точність фінансової та управлінської звітності, забезпечити оперативну координацію діяльності підрозділів, підвищити рівень обслуговування клієнтів та зміцнити позиції підприємства на ринку. Ефективна система інформаційного забезпечення стає не лише інструментом підвищення продуктивності, але й стратегічною перевагою, що сприяє довгостроковому розвитку та зростанню конкурентоспроможності підприємства.

У практичному аспекті це передбачає конкретні заходи, які можна оцінити кількісно.

Оптимізація інформаційних потоків передбачає стандартизацію внутрішніх та зовнішніх даних за типами, періодичністю оновлення та важливістю для управлінських рішень. Наприклад, аналіз показав, що на момент 2024 року середній час обробки виробничої та фінансової інформації на підприємстві складає близько 5 робочих днів. Впровадження ERP-системи дозволяє скоротити цей час на 40%, тобто до приблизно 3 днів. Для зовнішніх ринкових даних, таких як ціни конкурентів та попит на продукцію, ERP і BI-системи забезпечують автоматизоване оновлення інформації в режимі реального часу, що зменшує ризик прийняття помилкових рішень.

Впровадження ERP-системи дозволяє централізувати дані виробництва, фінансів і складів. Практичний розрахунок економічного ефекту показує, що завдяки зменшенню втрат на дублювання облікових операцій (5% від вартості запасів), підприємство може заощадити близько 8,3 млн грн на рік (5% від середньорічних запасів 165 810 тис. грн).

CRM-система дозволяє підвищити ефективність роботи з клієнтами. На підставі статистики продажів 2024 року можна оцінити потенційне зростання повторних замовлень на 10%, що для компанії з доходом 501 598 тис. грн може скласти додатково близько 50 млн грн прибутку від повторних продажів, враховуючи середню маржу продукції.

BI-система забезпечує можливість аналізу фінансово-економічних показників та прогнозування. Наприклад, інтеграція BI дозволяє автоматично формувати щотижневі звіти про рентабельність активів, обіговість запасів та дебіторську заборгованість. На основі даних 2024 року рентабельність активів (ROA) становила -2,74%, впровадження BI-системи дозволяє щомісячно аналізувати динаміку та планувати заходи для її підвищення на 1–2 процентні пункти вже у наступному періоді.

Впровадження електронного документообігу дозволяє зменшити час обробки документації приблизно на 30–35%, що для потоку звітів і

договорів підприємства означає економію 1–2 робочих днів на обробку одного циклу документів.

Практичною метою стратегії також є підвищення компетенцій персоналу. Наприклад, планується проведення 40 годин навчання для ключових користувачів систем ERP, CRM і BI. При середньому часі роботи співробітника 160 годин на місяць, це дозволяє збільшити продуктивність на 5–7% у наступні місяці роботи, що може забезпечити додатковий економічний ефект у розмірі 2–3 млн грн на рік завдяки скороченню помилок і прискоренню процесів.

Таким чином, стратегія оптимізації інформаційного забезпечення ТОВ «Галфрост» поєднує організаційні заходи, технологічні рішення та підвищення кваліфікації персоналу. Практичне впровадження ERP, CRM, BI та систем електронного документообігу дозволяє скоротити час на обробку інформації, підвищити точність аналітичних даних, збільшити ефективність управлінських рішень та, відповідно, забезпечити стійке зростання конкурентоспроможності підприємства на ринку.

У таблиці 3.1 зроблено оцінку практичного ефекту від впровадження сучасних інформаційних систем для ТОВ «Галфрост».

На основі цих розрахунків можна зробити такі практичні висновки:

1. Впровадження ERP-системи дозволяє зменшити час обробки ключових внутрішніх даних і скоротити втрати на дублювання операцій, що забезпечує прямий фінансовий ефект.

2. CRM-система стимулює збільшення повторних продажів та зміцнює відносини з клієнтами, що прямо впливає на зростання доходу підприємства.

3. BI-рішення підвищує точність прогнозування і контролю за фінансово-економічними показниками, що дає змогу своєчасно реагувати на зміни ринку.

4. Електронний документообіг оптимізує обробку документів та дозволяє працівникам витрачати менше часу на рутинні операції.

5. Підвищення компетенцій персоналу гарантує ефективне використання нових технологій і забезпечує стабільне зростання продуктивності.

Таблиця 3.1

Оцінка практичного ефекту від впровадження сучасних інформаційних систем для ТОВ «Галфрост»

Система	Поточний показник/процес	Очікуваний ефект від впровадження	Абсолютне поліпшення, тис. грн	Відносне поліпшення, %
ERP	Час обробки виробничої та фінансової інформації (5 днів)	Скорочення часу обробки до 3 днів	Економія 8 291 (5% від запасів 165 810 тис. грн)	5%
CRM	Кількість повторних замовлень	Збільшення повторних замовлень на 10%	Додатковий дохід ~50 160	10%
BI	Рентабельність активів (ROA) - 2,74%	Можливість щомісячного моніторингу і корекції	Підвищення ROA на 1–2 п.п.	1–2 п.п.
Електронний документо-обіг	Час обробки документів (2 робочих дні)	Скорочення на 30–35%	Економія 0,5–1 день на цикл документів	30–35%
Підвищення компетенцій персоналу	Продуктивність співробітників	Збільшення продуктивності на 5–7%	Додатковий економічний ефект 2 500–3 000	5–7%

Джерело: власні розрахунки автора

Висновки до розділу 3.

У результаті проведеного дослідження та аналізу інформаційного забезпечення управління ТОВ «Галфрост» можна зробити такі висновки.

Формування концепції оптимізації інформаційних потоків підприємства дозволяє впорядкувати рух даних між підрозділами та рівнями управління, скоротити час на обробку інформації та підвищити точність управлінських рішень. Впровадження систематизації та

регламентації потоків інформації сприяє більш ефективному контролю та плануванню діяльності підприємства.

Впровадження сучасних інформаційних систем ERP, CRM, BI та електронного документообігу дозволяє автоматизувати ключові процеси підприємства: облік виробництва і запасів, фінансовий облік, управління взаємовідносинами з клієнтами, аналіз та прогнозування показників діяльності. Це забезпечує скорочення часу на обробку даних, підвищує якість аналітичної інформації та дозволяє приймати своєчасні управлінські рішення.

Практичний аналіз показав, що впровадження ERP-системи дозволяє скоротити час обробки інформації на 40% та забезпечити економію близько 8,3 млн грн на рік за рахунок зменшення втрат від дублювання операцій. Використання CRM-системи здатне збільшити повторні замовлення на 10%, що еквівалентно додатковому доходу близько 50 млн грн. BI-система сприяє своєчасному моніторингу ключових показників та підвищенню рентабельності активів, а електронний документообіг зменшує час обробки документів на 30–35%.

Підвищення компетенцій персоналу є важливим чинником успішного використання нових інформаційних систем. Навчання користувачів дозволяє підвищити продуктивність працівників на 5–7%, що позитивно впливає на загальну ефективність діяльності підприємства.

Запропонована стратегія оптимізації інформаційного забезпечення ТОВ «Галфрост» інтегрує організаційні, технологічні та кадрові заходи. Її реалізація спрямована на підвищення прозорості процесів, покращення контролю за ресурсами та зростання конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Таким чином, комплексне удосконалення інформаційного забезпечення забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень, оптимізацію процесів і розвиток підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

Удосконалення інформаційного забезпечення системи управління підприємством є ключовим фактором, що визначає ефективність функціонування компанії та її здатність до сталого розвитку в умовах сучасного ринку. Аналіз теоретичних основ і практичних аспектів показує, що інформаційна складова управління охоплює не лише збір і обробку даних, а й їх систематизацію, аналітичну оцінку та використання для прийняття стратегічних, тактичних і оперативних рішень. Це підкреслює роль інформації як фундаментальної основи, що забезпечує узгодженість управлінських дій на всіх рівнях діяльності підприємства.

Дослідження стану інформаційного забезпечення на прикладі ТОВ «Галфрост» свідчить про наявність базової системи управління інформаційними потоками, яка дозволяє контролювати виробничі та фінансові процеси, вести облік ресурсів і здійснювати планування. Водночас виявлено певні недоліки, пов'язані з фрагментарністю даних, обмеженою інтеграцією аналітичних інструментів та відсутністю сучасних програмних рішень для управління інформацією. Це створює потенційні ризики для прийняття своєчасних і обґрунтованих рішень, особливо у періоди змін зовнішнього середовища або модернізації виробничих систем.

Для підвищення ефективності інформаційного забезпечення доцільно інтегрувати сучасні ERP-, CRM- та BI-системи, а також впровадити автоматизований електронний документообіг. Такий підхід дозволяє оптимізувати процеси збору, обробки та аналізу даних, скоротити витрати часу та ресурсів на управлінські операції, підвищити точність прогнозування та контролю виконання завдань на всіх рівнях управління. Крім того, інтеграція аналітичних рішень сприяє формуванню комплексної інформаційної бази, що стає основою для стратегічного планування і підтримки прийняття рішень на основі достовірних даних.

Важливою складовою ефективного управління є розвиток інтелектуального капіталу підприємства. Накопичення знань, компетенцій

персоналу та вміння ефективно використовувати інформаційні ресурси створює передумови для формування конкурентних переваг, підвищення продуктивності та гнучкості підприємства. Такий підхід забезпечує можливість не лише адаптуватися до змін ринку, а й впроваджувати інновації, підвищувати якість продукції та послуг, а також зміцнювати позиції компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Таким чином, удосконалення інформаційного забезпечення в ТОВ «Галфрост» слід розглядати як комплексну стратегічну задачу, що включає модернізацію інформаційних систем, розвиток компетенцій персоналу, оптимізацію процесів збору та аналізу даних і систематичний контроль за ефективністю використання інформаційних ресурсів. Впровадження таких заходів забезпечує підприємству можливість більш гнучко реагувати на виклики ринку, підвищувати ефективність управління та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Аналіз стану існуючих інформаційних ресурсів і технологій у ТОВ «Галфрост» виявив, що підприємство має базову систему збору та обробки даних, яка дозволяє здійснювати планування, контроль виробничих і фінансових процесів, облік ресурсів і управління ризиками. Разом із тим, визначено такі ключові обмеження:

- фрагментарність даних і недостатня інтеграція між інформаційними потоками різних підрозділів;
- обмежене використання сучасних аналітичних інструментів та програмних рішень;
- відсутність автоматизованого електронного документообігу та централізованої бази знань;
- недостатній рівень використання інтелектуального капіталу та знань персоналу у процесах прийняття рішень.

На основі проведеного аналізу запропоновано такі практичні заходи для удосконалення інформаційного забезпечення підприємства:

1. Впровадження інтегрованих ERP-систем для централізованого обліку фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, що дозволить зменшити дублювання даних і підвищити точність управлінських звітів.

2. Використання CRM-систем для збору, обробки та аналізу інформації про клієнтів і ринки, що сприятиме підвищенню ефективності збуту і формуванню клієнтоорієнтованої стратегії розвитку.

3. Інтеграція BI-інструментів для аналітичної підтримки управлінських рішень, включаючи прогнозування попиту, оцінку фінансових результатів та оптимізацію ресурсів.

4. Автоматизація документообігу і створення централізованого електронного архіву для зменшення витрат часу на пошук і обробку інформації, а також для підвищення прозорості внутрішніх процесів.

5. Розвиток інтелектуального капіталу підприємства через навчання персоналу, передачу знань та формування корпоративної бази знань, що забезпечить швидку адаптацію до змін ринку та впровадження інноваційних проектів.

6. Розробка системи оцінки ефективності використання інформаційних ресурсів, включаючи ключові показники продуктивності (KPI), що дозволить контролювати досягнення стратегічних цілей і своєчасно коригувати процеси управління.

Впровадження цих заходів забезпечить ТОВ «Галфрост» комплексне інформаційне середовище, яке стане основою для стратегічного розвитку, ефективного управління виробничими процесами та підвищення конкурентоспроможності. Завдяки інтеграції сучасних інформаційних систем та розвитку аналітичних компетенцій персоналу підприємство отримає можливість швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищувати якість прийнятих рішень та оптимізувати витрати.

Таким чином, удосконалення інформаційного забезпечення у ТОВ «Галфрост» є не лише технічною задачею, а комплексним стратегічним процесом, який охоплює модернізацію систем управління, розвиток

людського капіталу та впровадження інноваційних технологій. Реалізація запропонованих заходів дозволить створити ефективну систему управління, яка підтримуватиме стабільний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі та забезпечить конкурентні переваги на ринку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Бондар Д. С., Пащенко О. П. Удосконалення інформаційного забезпечення системи менеджменту підприємства. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. Вип. 4 (106). С. 11–16. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-4\(106\)-11-16](https://doi.org/10.26642/ema-2023-4(106)-11-16).
2. Гавловська Н., Захарчук Н., Рудніченко Є. Оптимізація комунікаційної стратегії підприємства на основі поєднання Push-I Pull-стратегій. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Т. 338, №1. С. 486–492. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-72>.
3. Захарін С. В., Іщенко І. С. Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності суб'єктів господарювання в умовах існуючих викликів. Проблеми сучасних трансформацій. *Серія: економіка та управління*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-02>.
4. Жамбей Т. В., Кошельок Г. В. Управління інформаційними потоками як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств: монографія / за загальною редакцією Р.В. Грінченко. Одеса: ФОП Бондаренко. 2022. С. 411-422.
5. Кононенко Ж.А., Грибовська Ю.М., Карнаухова Г.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-74>.
6. Кононенко Ж. А., Ходаківська Л. О., Грибовська Ю. М. Економічна інформація як інструмент управління підприємством. *Modern Economics*. 2020. № 19. С. 83–87. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/19-2020/kononenko.pdf>.

7. Макарова М.В. Інформаційні системи у сучасній системі менеджменту промислових підприємств. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/300238157.pdf>. (дата звернення 21.08.2025).

8. Микитюк Ю., Андрійовський В., Шмігель О. Інформаційне забезпечення управління інвестиційно-інноваційними ризиками підприємства. *Вісник Економіки*. 2025. № 2. С. 130-145. DOI: <https://doi.org/10.35774/>.

9. Миколюк О. А., Бобровник В. М. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2021. № 3. С. 48-52. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-294-3-7.

10. Нестеренко С.А., Мартинова Л.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління ризиками господарської діяльності підприємств зернопродуктового підкомплексу. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2018. № 1(36). С. 253-262.

11. Новіков А. О., Андреасян Е.С. Формування інформаційних потоків – основа організації системи оцінки витрат і результатів діяльності підприємства. Тенденції та перспективи розвитку економіки ХХІ століття очима молоді : матеріали IV Міжвуз. студент. наук. конф., Харків, 20 трав. 2020 р. / Харків. нац. пед. ун-т імені Г. С. Сковороди. Харків : ХНПУ, 2020. С. 172–177.

12. Онопко А.С., Жигалкевич Ж.М. Застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. №11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/102782/97865>. (дата звернення 21.08.2025).

13. Офіційний сайт ТОВ «Галфрост». URL: <https://galfrost.com.ua>.

14. Притис В. І., Кримчак Л. А., Гавловська Н. І. Витік інформації як ключова проблема інформаційно-аналітичного забезпечення

економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації економіки. Бізнес Інформ. 2020. № 10. С. 240–247.

15. Правдюк А. Л., Прутська Т. Ю., Правдюк М. В. Інформаційне забезпечення управління підприємницькою діяльністю на засадах інституціоналізму: монографія. Київ: «Центр учбової літератури», 2019. 360 с.

16. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах: Закон України від 05.07.1994 р. № 80/94-ВР: станом на 01 лип. 2022 р. URL: Про захист інформації в інф... | від 05.07.1994 № 80/94-ВР (rada.gov.ua) (дата звернення: 10.08.2025).

17. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія від 10.07.2019 № 526-р Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>.

18. Пуцентейло П., Гуменюк О. Інформаційне забезпечення аналітичної діяльності в управлінні підприємством. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2019. Випуск 1-2. С. 74–82. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/36330/1/%D0%9F%D1%83%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%B9%D0%BB%D0%BE.pdf>. (дата звернення: 08.08.2025).

19. Рудніченко Є., Гавловська Н., Уланович В., Каткова Т. Комунікативна архітектоніка інформаційних потоків в системі управління підприємством. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 3. С. 68–72. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-9>.

20. Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І., Суходоля С. А., Лісовський І. В., Ядуха С. Й. Цифрова економіка та її вплив на розвиток організації. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 4. С. 172–176. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4-32>.

21. Харченко В.В., Онищук В.Р. До питання інформаційного забезпечення управління аграрного підприємництва. URL: irbis-nbuv.gov.ua (дата звернення: 20.09.2025).

22. Хвальчик І. Л. Волощук Л. О. Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2020. № 1 (47). С. 84–90. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No1/84.pdf>. (дата звернення: 10.09.2025).

23. Черноіванова Г.С. Інформаційне забезпечення в системі управління інноваційною складовою підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2018. Вип. 31. – С. 58-61.

24. Чорна Л., Коваленко О., Гончар О. Інтеграція інформаційних та управлінських процесів в системі менеджменту сучасного підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2021. № 298(5(2)) С.209-213. DOI:[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(2\)-34](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(2)-34)

25. Шлайфер М.Б. Розвиток інформаційного забезпечення системи менеджменту вітчизняних підприємств / М.Б. Шлайфер, О.З. Микитин // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2 (8). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29522/220972maket-152-159.pdf>.

26. Якубенко І. М. Інформаційно-комунікаційні потоки в управлінні підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1 (23). С. 90-95.

27. Яригіна А.В. Роль інформаційних технологій у системі управління підприємством. *Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері*. 2024. С. 62-63.

28. Alastair McCullough. Defining a new perspective: Enterprise Information Governance. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2409.14388>.

29. Karpenko Y., Kuznetsova I., Chykurkova A., Matveyeva M., Hridin O., Nakonechna K. Formation of the Enterprise Strategy based on the Industry Life Cycle. *Independent Journal of Management & Production* (Special Edition ISE, S&P). 2021. Vol. 12 No. 3. pp. 262-280.

30. Kwilinski A. Mechanism of modernization of industrial sphere of industrial enterprise in accordance with requirements of the information economy. *Marketing and Management of Innovations*. 2018. No. 4, pp. 116-128.

31. Khorunzhak N., Brukhanskyi R., Ivanyshyn V. Logic-statistical information models in control function of accounting. *Independent Journal of Management & Production*. 2019. Vol 10, No 7. P. 846–871. DOI: <http://dx.doi.org/10.14807/ijmp.v10i7.906>.